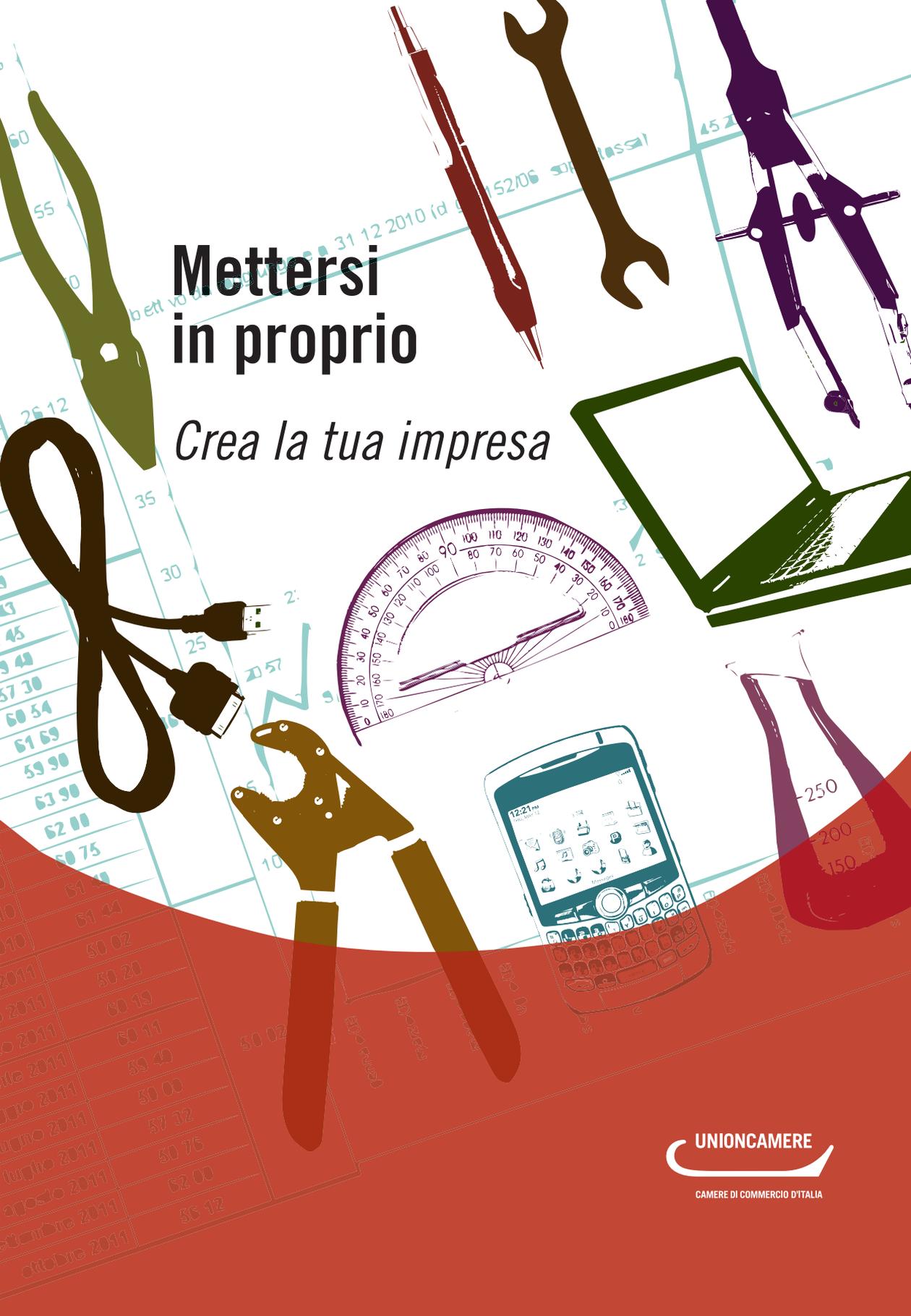


# Mettersi in proprio

*Crea la tua impresa*





# Mettersi in proprio

Una guida per fare impresa



CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

Il presente Manuale è stato realizzato da un gruppo formato da professionisti e da esperti del sistema camerale, coordinato da *Carlo Lorenzani*.

Al gruppo redazionale hanno partecipato:

*Franco Bigazzi, Fabrizio Borgioli, Biagio Caino, Paolo Illiano, Carlo Lorenzani, Lorenzo Maiardi, Rita Piccinini, Barbara Ragone, Stefano Pozzoli, Pier Guido Quartero, Carlo Spagnoli, Vera Valettini.*

Direzione scientifica: *Francesco Giunta*

Cura, editing e coordinamento redazionale: *Carlo Lorenzani*

Progettazione grafica e impaginazione: *Pino Zarbo*

Coordinamento editoriale: *Fernando Rossi*

© Unioncamere 2014

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i Paesi.

# Sommario

- 10 Presentazione
- 12 Introduzione
  
- 14 **Parte I: Mettersi in proprio: scegliere tra impresa e lavoro autonomo**
  
- 16 **1. Mettersi in proprio: la scelta imprenditoriale**  
*«Lavoratore autonomo», «imprenditore commerciale», «artigiano»:  
alcune definizioni*
- 16 Avviare un'attività autonoma o diventare imprenditore
- 18 Cosa si intende per «attività di impresa»
- 19 Caratteristiche dell'impresa
- 20 Ditta, insegna, marchio: i segni distintivi dell'impresa
- 22 I tre tipi di imprenditore per il Codice Civile
- 23 Chi è imprenditore commerciale
- 24 Chi è imprenditore agricolo
- 25 Chi è piccolo imprenditore
- 28 Quando un imprenditore è «piccolo» in senso economico
- 29 Cosa si intende per «attività di lavoro autonomo»
- 31 Collaborazione a progetto
- 32 Lavoro autonomo occasionale
  
- 34 **2. L'impresa ai tempi di internet**  
*Il web ha rivoluzionato il modo di fare impresa: alcuni spunti di riflessione*
- 34 Il ruolo strategico del web
- 34 Le opportunità della rete
  
- 42 **Parte II: Il progetto imprenditoriale**
  
- 44 **3. Attitudini all'imprenditorialità**  
*Un test per scoprire le caratteristiche dell'imprenditore*
- 44 Imprenditori si nasce o si diventa?
- 45 Attitudini, motivazioni, competenze

48	4. L'idea imprenditoriale
	<i>La business idea, prima tappa del percorso verso la creazione d'impresa</i>
48	Dall'idea all'impresa in sette mosse
48	L'idea d'impresa
52	5. L'impostazione del progetto
	<i>La metodologia da adottare per la costruzione del progetto imprenditoriale</i>
52	Cos'è un progetto d'impresa
52	Come costruire un progetto d'impresa
56	6. I presupposti del progetto
	<i>I principali fattori da considerare per avviare il piano d'impresa</i>
56	Il mercato
58	Il prodotto/servizio
60	Gli strumenti e le conoscenze tecniche
60	Gli aspetti innovativi della propria offerta
63	Come creare una mappa delle innovazioni
68	7. L'ambiente di riferimento
	<i>Il contesto del progetto imprenditoriale</i>
68	L'ambiente
68	La situazione generale
69	Il settore
71	Il posizionamento
74	8. L'organizzazione
	<i>Come predisporre ed organizzare gli «strumenti» dell'impresa</i>
74	L'azienda: acquisizione o nuova costituzione
75	La dimensione iniziale
76	La localizzazione
78	La veste giuridica
80	L'organizzazione e la gestione delle risorse umane
81	«Semplice è bello» all'inizio, ma...
82	Le funzioni aziendali
83	Scelte di «make or buy»
86	9. Le risorse finanziarie
	<i>Trovare i fondi per finanziare l'impresa</i>
86	Il capitale per l'avvio di impresa
89	Le fonti di capitale
92	I finanziamenti a breve termine
96	I finanziamenti a medio-lungo termine
96	Il rapporto con le banche
100	La gestione dei debiti
102	10. La fattibilità economica e la sostenibilità del progetto
	<i>Come costruire il piano economico, finanziario e patrimoniale</i>
102	Come costruire il preventivo economico
108	Come costruire il preventivo finanziario e patrimoniale

## 114 11. Il sistema delle regole

### *La gestione degli adempimenti*

- 114 Gli adempimenti necessari per avviare l'attività
- 116 I tre strumenti di semplificazione per avviare l'impresa: SCIA, ComUnica e SUAP
- 118 La SCIA
- 122 La Comunicazione Unica
- 126 La Comunicazione Unica e il Registro Imprese
- 129 La Comunicazione Unica e l'Agenzia delle Entrate
- 131 La Comunicazione Unica e l'Inps
- 132 La Comunicazione Unica e l'Inail
- 132 La Comunicazione Unica e l'Albo Imprese Artigiane
- 134 La Comunicazione Unica e l'Albo Cooperative
- 135 IL SUAP
- 140 Come sfruttare le opportunità offerte dal SUAP: le Agenzie per le Imprese e i pareri preventivi
- 141 La vidimazione delle scritture obbligatorie
- 143 Adempimenti per le operazioni con l'estero
- 144 Gestione dei dipendenti e collaboratori
- 145 Adempimenti per gli esercenti arti e professioni
- 146 Costituzione del capitale sociale minimo
- 148 Nuovi strumenti per l'impresa: firma digitale e casella PEC
- 150 Adempimenti per le attività in franchising
- 151 La registrazione di marchi e brevetti
- 152 I percorsi possibili per avviare l'attività

## 158 Parte III: Lo sviluppo del progetto imprenditoriale

## 160 12. Il bilancio

### *Alcuni semplici concetti di contabilità aziendale*

- 160 Il bilancio: l'impresa in numeri
- 160 Lo stato patrimoniale
- 164 Il conto economico
- 168 La contabilità generale
- 170 Dalla contabilità al bilancio: un passaggio delicato
- 171 «Ripensare» il bilancio: la riclassificazione
- 177 Il bilancio «europeo»

## 182 13. La gestione aziendale

### *Gli strumenti per tenere sotto controllo l'andamento dell'azienda*

- 182 Il controllo di gestione
- 183 Gli indicatori della gestione aziendale
- 189 Gli indicatori della gestione finanziaria

192	14. La gestione contabile
	<i>Alcuni cenni sui libri e registri obbligatori previsti dai vari regimi contabili e dal Codice Civile</i>
192	Le tre funzioni della contabilità
193	Il reddito imponibile
194	Il reddito d'impresa
195	Come si determina il reddito d'impresa
198	La contabilità delle imprese: ordinaria e semplificata
204	La contabilità dei lavoratori autonomi (professionisti ed artisti)
205	Come si determina il reddito di lavoro autonomo
209	I regimi contabili minori
218	15. Gli aspetti fiscali
	<i>Alcuni cenni sui principali tributi a cui è sottoposto l'imprenditore: IVA, IRPEF, IRES, IRAP...</i>
218	Imposte dirette e indirette
220	L'Iva
223	L'Irpef
224	L'Ires
225	L'Irap
227	La dichiarazione unificata annuale
227	Gli studi di settore
234	16. Gli aspetti giuridici
	<i>I principali aspetti giuridici e normativi che caratterizzano un'impresa in forma associata</i>
234	Il contratto di società
235	Come si distinguono i vari tipi di società
235	Le società di persone
241	Le società di capitali
248	Le società cooperative
250	Un particolare tipo di società di capitali: la Start up innovativa
251	Altre forme sociali
252	Società irregolari
253	Uno schema per scegliere la veste giuridica
256	Alcune indicazioni utili per la scelta della forma sociale
258	Quando partecipano all'impresa soggetti diversi dall'imprenditore
261	Trasformazione, fusione o scissione di società
262	Forme sociali non imprenditoriali
263	Il Terzo Settore e gli enti «non profit»
264	L'impresa sociale
268	17. Gli incentivi per le imprese
	<i>Come e dove individuare le opportunità in Italia e in Europa</i>
268	Le fonti delle agevolazioni pubbliche
272	Gli aiuti di Stato: disciplina e principi generali
276	Come orientarsi nel panorama delle agevolazioni: una ricerca guidata
286	Altri elementi utili nella scelta delle agevolazioni

294	18. Comunicare l'impresa
	<i>Attività e strumenti per la promozione dell'impresa</i>
294	Il punto di partenza: il cliente
295	Cos'è l'immagine
296	Cos'è la comunicazione d'impresa
299	La strategia di marketing
300	La strategia di comunicazione
303	La strategia media
303	Gli strumenti operativi
310	19. L'impresa responsabile
	<i>Per saperne di più sulla CSR o responsabilità sociale d'impresa</i>
310	Cos'è la CSR
311	Alcune domande sulla CSR
312	Gli ambiti di azione della CSR
314	Gli strumenti per praticare la CSR
316	20. Il ruolo della Camera di Commercio
	<i>Dove trovare informazioni e servizi per le imprese</i>
316	Le Camere di Commercio al servizio delle imprese
317	Le principali funzioni amministrative delle Camere di commercio
319	I servizi delle Camere di commercio per lo sviluppo dei territori: dall'orientamento all'imprenditorialità
331	Altri servizi camerali
337	Il Sistema Camerale
340	<b>Appendice</b>
342	Un esempio di progetto d'impresa
	<i>Un esempio di business plan per capire la logica dei preventivi di bilancio</i>
362	<b>Allegato</b>
364	Lo statuto delle imprese
	<i>Il testo completo delle norme per la tutela della libertà d'impresa</i>



# Presentazione

L'impresa è il motore dello sviluppo economico e sociale. È l'unica attività in grado non solo di produrre ricchezza ma di «rimetterla in circolo». Ma soprattutto, è la sola attività che – anche in un periodo di crisi come l'attuale – rende possibile la promozione delle persone attraverso l'offerta di nuove opportunità di lavoro.

Nella sua forma ideale, l'impresa rappresenta la sintesi delle migliori qualità dell'essere umano: operosità, creatività, innovazione, solidarietà, rispetto per l'individuo e per l'ambiente, fiducia nella possibilità di creare sviluppo e valore non effimeri, per le generazioni presenti e future.

La libertà d'impresa costituisce uno dei diritti fondamentali dell'uomo. È la libertà di progettare e costruire il futuro, di dar corpo alla capacità «visionaria», propria dei grandi imprenditori di successo, di immaginare una vita migliore per sé e per le proprie famiglie.

Questo tipo di libertà ha preso sempre più piede, negli ultimi secoli, non solo in occidente ma nella maggior parte del mondo. Ma come ci insegnano i grandi pensatori, a una sempre maggiore libertà deve corrispondere una crescente responsabilità, che in questo contesto diventa «responsabilità sociale d'impresa». Fare impresa oggi significa non solo conseguire profitti ma essere solidali, promuovere lo sviluppo umano e sociale del proprio territorio, rispettare i lavoratori e l'ambiente.

La Camera di commercio – vera e propria «casa delle imprese» – è il massimo rappresentante di questa risorsa, uno dei maggiori garanti di questa libertà e il principale promotore di questa responsabilità.

Il Sistema camerale persegue l'obiettivo della promozione dell'impresa e della responsabilità sociale non solo e non tanto per imposizione normativa, ma anche e soprattutto per vocazione propria: quella vocazione che per le Camere di commercio trova origine nel loro essere istituzioni delle imprese al servizio delle imprese stesse e del territorio che rappresentano.

In questo consiste la specifica natura di «autonomia funzionale» che caratterizza la Camera, il soggetto istituzionalmente più vicino all'impresa e al tessuto economico del territorio e quindi più direttamente responsabile del suo sviluppo e consolidamento.

Le Camere di commercio, proprio in quanto autonomie funzionali, rappresentano dei «luoghi privilegiati» di democrazia economica e da tempo si inseriscono nella riorganizzazione dei livelli di governo del territorio secondo il ben noto «principio di sussidiarietà»: quindi cercando non solo di avvicinare quanto più possibile la pubblica amministrazione ai cittadini e alle imprese, ma di «parlare con la loro voce».

Malgrado la recessione, l'affacciarsi ogni anno sul mercato di nuovi operatori economici è un motivo di grande speranza nel progresso socioeconomico del Paese. La creazione d'impresa in Italia è un processo spontaneo cui le Camere di commercio contribuiscono ogni giorno in modo significativo, anche attraverso strumenti come questo.

Perché se è vero che un servizio «serve» solo se permette di risolvere dei problemi, e se questo volume ha aiutato nel passato tanti aspiranti neo-imprenditori a percorrere il difficile cammino che va dall'idea alla nascita vera e propria di un'impresa, allora si può dire che l'obiettivo sia stato raggiunto.

Ma come sempre il giudizio definitivo verrà dai lettori di questo manuale, a cui siamo grati fin d'ora per tutte le osservazioni e i suggerimenti che vorranno inviarci.

Un'ultima considerazione, che è anche un ringraziamento: questo volume nasce anche dalla collaborazione di molti funzionari, dirigenti e vertici camerali, che quotidianamente – ai vari livelli – assistono con la loro esperienza e sensibilità chi vuole cimentarsi nell'ardua impresa di avviare un'attività in proprio.



# Introduzione

Imprenditori si nasce o si diventa?

Molti sono convinti che l'imprenditorialità sia scritta nel DNA. O almeno che la presenza di uno o più imprenditori in famiglia abbia un ruolo importante nel far nascere *businessmen* di successo.

Diverse ricerche sembrano però smentire, almeno in parte, entrambe queste convinzioni. Non le doti personali, quindi – che pure in qualche caso esistono – ma la formazione e l'apprendimento giocano un ruolo decisivo: imprenditore (forse) si nasce, ma in ogni caso si può diventare.

Con l'esperienza, certo, ma anche e soprattutto tramite lo studio. Anche perché la sola motivazione a fare impresa, pur fondamentale, non garantisce di per sé il successo. Occorrono diverse conoscenze di vario tipo. Spesso, infatti, il neo-imprenditore possiede il *know-how* tecnico (conosce cioè il «mestiere») ma è del tutto digiuno di quelle conoscenze di marketing, gestionali ed economico-finanziarie oggi indispensabili per avventurarsi sul mercato con qualche probabilità di successo.

*L'improvvisazione non paga.* Chi studia il fenomeno della creazione d'impresa sa che le probabilità di sopravvivenza nei primi cinque anni di attività sono molto più alte (fino al 70-75%) per le imprese nate attraverso un piano d'impresa (o *business plan*) ben fatto. Una «buona» impresa non nasce improvvisamente, *ex abrupto*, ma viene attentamente progettata e ponderata «a tavolino».

Le Camere di commercio fanno da molto tempo la loro parte – e una parte importante – per far nascere «buone» imprese anziché semplici «nuove» imprese: imprese, cioè, in grado di svilupparsi e consolidarsi nel tempo, affrontando con successo le inevitabili tempeste del mercato.

A tal fine è nato questo manuale, diffuso dal 1991 ad oggi in decine di migliaia copie nelle varie edizioni e ristampe (inizialmente coi titoli «Il Neo-Imprenditore» e «Mettersi in proprio: ecco come riuscirci»).

Il volume rappresenta un tassello piccolo ma importante di una strategia camerale più ampia, che vede nella diffusione della cultura d'impresa e del *business planning* un elemento fondamentale da offrire ai futuri imprenditori per costruire una base affidabile da cui muovere i primi passi nel mercato.

Il volume è strutturato in tre parti:

- 1) «**Mettersi in proprio: scegliere tra impresa e lavoro autonomo**», che fornisce le prime informazioni sui diversi modi per avviare un'attività in proprio, con un «focus» sul *web*, fenomeno ormai imprescindibile per qualsiasi *start-up*;
- 2) «**Il progetto imprenditoriale**», che esamina l'intero processo di costruzione del piano d'impresa, che va dai problemi iniziali di valutazione delle attitudini alla redazione dei bilanci preventivi, e prende infine in considerazione tutti i problemi burocratico-amministrativi inerenti all'avvio dell'attività;
- 3) «**Lo sviluppo del progetto imprenditoriale**», che fornisce una serie di approfondimenti sui problemi di maggior interesse.

Completano il manuale l'Appendice, che contiene un esempio di vero e proprio progetto d'impresa e un Allegato con lo Statuto delle Imprese, introdotto recentemente dal governo italiano a tutela della libertà d'impresa, che recepisce le indicazioni contenute nello Small Business Act adottato a livello comunitario.





Met

tersi in proprio:  
scegliere tra  
impresa e lavoro  
autonomo



# Mettersi in proprio: la scelta imprenditoriale

«Lavoratore autonomo», «imprenditore commerciale», «artigiano»... alcune definizioni

## Avviare un'attività autonoma o diventare imprenditore

Non sempre è chiaro il significato di espressioni quali «*mettersi in proprio*», «*avviare un'attività autonoma*» o «*diventare imprenditore*».

«Mettersi in proprio» è un'espressione generica che si riferisce a tutte le attività di lavoro non dipendente: si può dire, quindi, che chiunque avvia un'attività lavorativa in forma non subordinata «si mette in proprio».

Più difficile è distinguere l'«attività di lavoro autonomo» dall'«attività imprenditoriale»: in genere, tuttavia, *si attribuiscono al lavoro autonomo delle caratteristiche diverse da quelle dell'impresa*.

Tutte le **attività di lavoro indipendente**<sup>1</sup> si possono perciò classificare, secondo le norme civilistiche e fiscali,<sup>2</sup> in due categorie principali:

- **attività di impresa;**
- **attività di lavoro autonomo.**

1 - Secondo un altro punto di vista, a partire dall'istituzione del Registro delle imprese presso le Camere di commercio, tutte le attività di lavoro indipendente possono essere «rilette» secondo la seguente ripartizione:

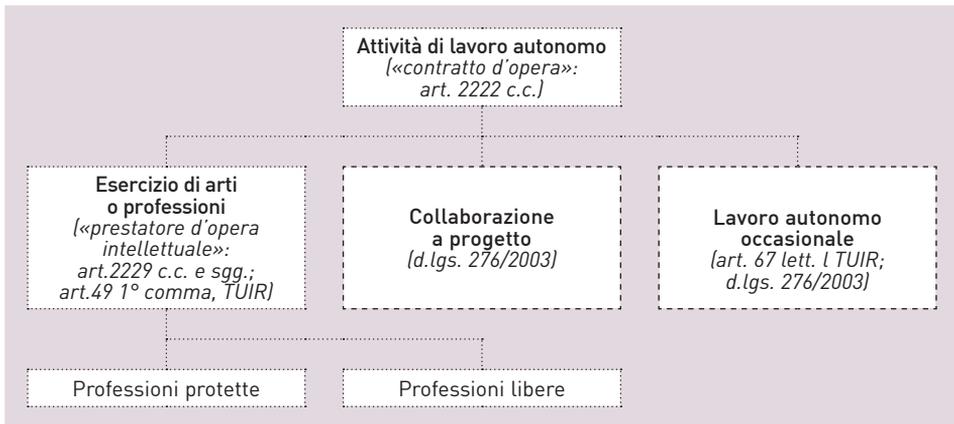
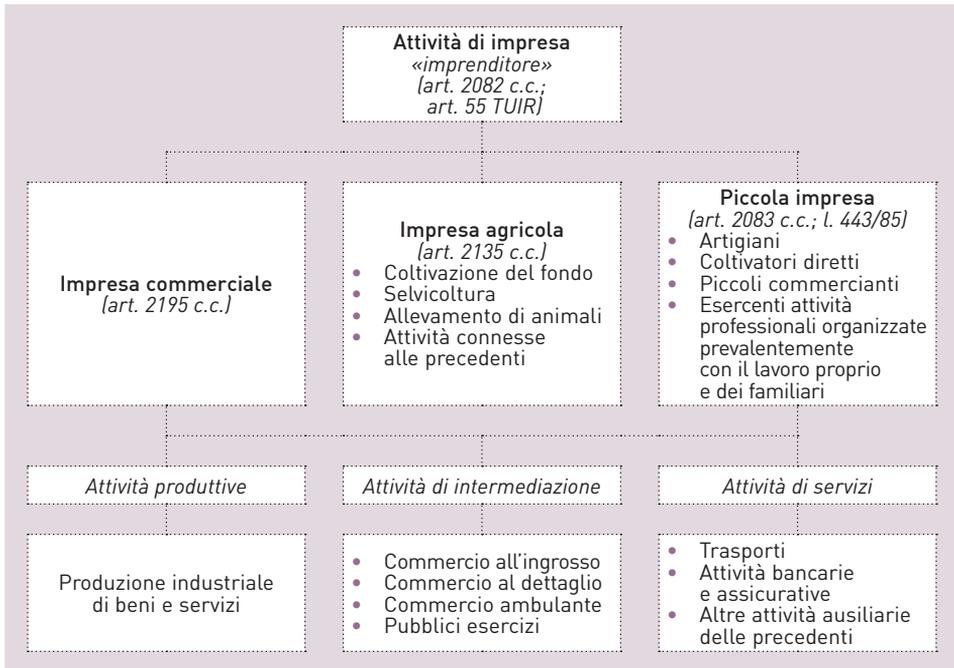
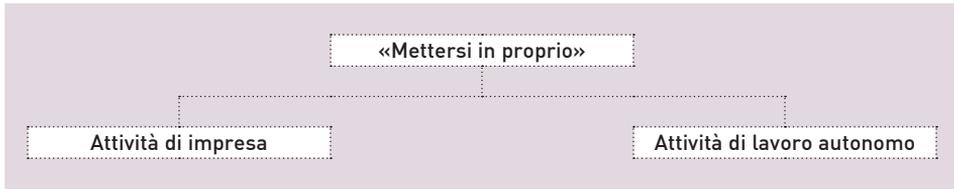
- **Impresa commerciale e Impresa agricola;**
- **Piccola impresa;**
- **Lavoro autonomo.**

Tale ripartizione tiene meno conto della differenza tra «attività economica di impresa» e «attività economica non di impresa», ed è legata piuttosto alla dimensione e tipologia dell'«azienda» (cioè – come vedremo più avanti – la combinazione di capitale e lavoro utilizzata dall'imprenditore nell'esercizio della propria attività):

- **quando l'azienda è grande** si ha l'*imprenditore* in senso stretto, che può essere *commerciale* (da non confondersi con il «commerciante» – v. più avanti) o *agricolo* a seconda dell'ambito in cui l'azienda opera;
- **quando l'azienda è piccola** si ha il *piccolo imprenditore*, figura ibrida in cui confluono alcuni piccoli imprenditori commerciali (i piccoli commercianti), i piccoli imprenditori agricoli, gli artigiani e tutti coloro che svolgono attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei familiari);
- **quando l'azienda non esiste** si ha il *lavoro autonomo*.

Naturalmente esistono infiniti dibattiti in dottrina e giurisprudenza per chiarire i confini tra questi istituti, ma è chiaro che la soluzione di questi problemi non rientra nei compiti della nostra pubblicazione. In ogni caso, ciò che conta per chi legge è che rientrare in uno piuttosto che in un altro di questi quattro tipi di attività, è rilevante a diversi fini: fallimento, tenuta dei libri contabili, regime della pubblicità verso terzi degli atti costitutivi e dei bilanci, regime previdenziale e fiscale ed accesso al credito.

2 - Quando si parla di *normativa civilistica*, si fa riferimento soprattutto al codice civile (c.c.); quando si parla di *normativa fiscale* si fa riferimento ad alcune leggi fondamentali, tra cui il Testo Unico Imposte sui Redditi (T.U.I.R.), le leggi IVA, ecc.



## Cosa si intende per «attività di impresa»

Il codice civile non fornisce la definizione di «impresa», ma quella di «imprenditore» (art. 2082 c.c.).

«È imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e di servizi».

È evidente che l'attività citata dal codice (*economica, organizzata, diretta alla produzione o allo scambio di beni e di servizi, esercitata professionalmente*) non è altro che l'**impresa**. Quest'ultima può essere perciò definita come l'«**attività dell'imprenditore**».

In base a questa definizione risulta chiaro che, affinché vi sia impresa, devono ricorrere le seguenti condizioni:

- *l'esercizio di una attività economica diretta alla produzione o allo scambio di beni e di servizi;*
- *l'organizzazione dell'attività;*
- *la professionalità.*

Esaminiamole brevemente.

### Per non fare confusione: impresa, azienda, ditta

Nel linguaggio comune, «**impresa**», «**azienda**» e «**ditta**» sono usati come sinonimi. Giuridicamente tali termini definiscono, invece, tre concetti diversi:

- *l'impresa* è l'**attività** svolta dall'imprenditore;
- *l'azienda* è lo **strumento** necessario per svolgere tale attività: locali, mobili, macchinari, attrezzature, ecc.;
- *la ditta* è la **denominazione commerciale** dell'imprenditore, (art. 2563 c.c.), cioè il nome con cui egli esercita l'impresa distinguendola dalle imprese concorrenti: così come le persone devono avere un nome e un cognome, anche l'impresa deve avere una «ditta».<sup>3</sup>

<sup>3</sup> - V. più avanti, «I segni distintivi dell'impresa».

## Caratteristiche dell'impresa

Esercizio di un'attività economica diretta alla produzione o allo scambio di beni e di servizi

L'«attività economica» è un'attività diretta alla creazione di *nuova ricchezza*, non solo attraverso la produzione di nuovi beni, ma anche aumentando il valore di quelli esistenti (per esempio trasformandoli o mettendoli in commercio). Non rientrano in questa definizione le attività culturali, intellettuali o sportive: ad esempio lo scrittore, lo scienziato, il calciatore non sono considerati imprenditori.

### Organizzazione dell'attività

L'attività economica si considera «organizzata» – e può assumere quindi caratteristiche d'impresa – quando è svolta attraverso un'«azienda».

In proposito il codice civile (art. 2555) definisce l'azienda come il «**complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa**»: *macchinari, impianti, attrezzature, locali, arredi*, ecc., o più genericamente **capitali**. Tuttavia oltre che di capitali l'azienda è fatta anche di **lavoro**, cioè di *risorse umane*, ognuna con una propria funzione, coordinate e dirette dall'imprenditore.

L'organizzazione deve avere un'*importanza apprezzabile* nell'esercizio dell'attività: se questa è esercitata con strumenti modesti e senza ricorrere al lavoro altrui, non è attività organizzata (e non può quindi, in questo senso, considerarsi impresa). Per esempio un grafico web che lavori da solo e con l'utilizzo di mezzi ridotti (studio in casa, telefono, computer, ecc.) non è considerato in genere imprenditore ma *lavoratore autonomo*, come vedremo trattando di questo argomento.

Non è richiesto che l'imprenditore sia anche proprietario dei beni organizzati: è sufficiente che egli ne abbia la disponibilità a qualsiasi titolo (affitto di un'azienda, uso gratuito di un capannone industriale, ecc.).

### Quando l'imprenditore non è proprietario di azienda

Proprietario di azienda non vuol dire necessariamente imprenditore. Ad esempio, se Mario Bianchi acquista un negozio di frutta e verdura e lo gestisce personalmente, è imprenditore e proprietario insieme; ma **se decide di darlo in locazione, cessa di essere imprenditore**, e quindi non ne ha più gli obblighi né i diritti. In questo caso, imprenditore diventa il «conduttore», cioè chi ha preso l'azienda in affitto, con *tutte le conseguenze che ne derivano ai fini fiscali, contributivi e delle responsabilità verso terzi*.

## Professionalità

La professione è l'esercizio abituale e prevalente di un'attività: per «professionalità» s'intende quindi la **sistematicità**, la **non sporadicità** dell'attività esercitata.

Ad esempio, uno studente universitario che occasionalmente faccia interviste per una società di indagini demoscopiche non svolge attività professionale, quindi non è considerato imprenditore. Non è necessario, invece, che l'attività sia svolta ininterrottamente: una attività stagionale, quando sia esercitata in forma organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi (per esempio la gestione di uno stabilimento balneare), costituisce attività d'impresa. In genere, il requisito della professionalità implica anche lo «**scopo di lucro**», che in senso stretto è l'intento di ottenere dei ricavi superiori ai costi e conseguire quindi un utile. Tuttavia, le *imprese pubbliche e alcuni tipi di imprese private* (ad esempio le cooperative) non hanno scopo di lucro in questo senso. Per esse, dunque, tale concetto è inteso in senso più ampio, come «scopo genericamente egoistico» o quantomeno come «criterio di economicità di gestione» (in modo da coprire i costi).

### Quando l'attività non è «impresa»

Se si vuole avviare un'attività:

- *con un fine non economico* (ad esempio un circolo ricreativo o culturale);
- *non organizzata tramite un'azienda* (ad esempio un fotografo ambulante con un'attrezzatura modesta);
- *esercitata non in forma professionale* (ad esempio delle ripetizioni private a tempo perso),  
è facile dedurre che **non si tratta di impresa**.

Gli enti che hanno un obiettivo non economico quale quello *morale, ricreativo, culturale, sportivo, scientifico, ecc.*, sono inquadrati in apposite figure giuridiche («Associazioni», «Fondazioni», ecc.).<sup>4</sup>

## Ditta, insegna, marchio: i segni distintivi dell'impresa

L'imprenditore, al fine di distinguere la propria attività ed i propri prodotti dai concorrenti, utilizza alcuni «*segni distintivi*» tutelati dalla legge: la **ditta**, l'**insegna** e il **marchio**.

- La *ditta* identifica il **nome** dell'impresa;
- l'*insegna* identifica i **locali** dell'impresa;
- il *marchio* identifica i **prodotti** (o *servizi*) dell'impresa.

<sup>4</sup> - Su questo argomento vedi cap. 16, «Gli aspetti giuridici»

## La ditta

La **ditta** è il nome sotto cui l'imprenditore esercita l'attività; è l'unico tra i segni distintivi dell'impresa ad essere obbligatorio. Nel caso di impresa individuale, deve contenere almeno il cognome o la sigla del titolare («Neri A.»; «F.M.»), eventualmente accompagnati da nomi di fantasia («Rossi Mare», «A.B. Service»). Nel caso di impresa collettiva, deve contenere l'indicazione della forma giuridica (S.n.c., S.r.l., ecc.) e corrisponde alla *ragione sociale* (per le società di persone) o alla *denominazione sociale* (per le società di capitali): es. «Studio Beta S.n.c. di Mario Bianchi & C.», «Fiat Auto S.p.a.».

La ditta può essere trasferita ad altri solo contestualmente al trasferimento a qualunque titolo (cessione, successione, ecc.) dell'azienda nel suo complesso.

In quanto segno distintivo, la ditta deve individuare l'impresa senza possibilità di confusione, e soprattutto senza ledere i diritti altrui. Ad esempio, se a Firenze esiste da tempo una ditta il cui nome è «Mario Bianchi Articoli Sportivi», un'altra persona il cui nome fosse pure Mario Bianchi avrebbe ogni diritto di vendere articoli sportivi a Firenze, ma dovrebbe operare sotto una ditta diversa (ad esempio «Mario Bianchi – Tutto per lo Sport»), in modo da rendere ben chiaro che si tratta di un'altra impresa rispetto alla prima.

## L'insegna

L'**insegna** è un *emblema affisso sulla porta dei locali in cui opera l'impresa*; può contenere parole ed immagini, e può essere generica («cinema», «bar») o specifica («Cinema Astor», «Bar Nettuno»); nel secondo caso gode della stessa tutela accordata alla ditta.

Per esporre un'insegna occorre informarsi sulle norme in materia (che sono di competenza comunale e possono variare a seconda delle località e dei quartieri: nei centri storici sono più restrittive), nonché sui relativi tributi.

## Il marchio

Il **marchio** può identificare:

- un prodotto o servizio di un'impresa: Opel «Corsa», Fiat «Punto», «1288», «Trenitalia»;
- una linea di prodotti o servizi: Apple «MacBook», «Europ Assistance»;
- un prodotto o servizio di più imprese: «Pura Lana Vergine», «Bancomat» (in questo caso si parla di «marchio collettivo»).

Può essere formato:

- da un **nome** (*marchio nominativo*), spesso coincidente con la ditta: es. il nome «Ferrarelle» scritto con un particolare carattere tipografico;
- da un'**immagine** (*marchio emblematico*): es. la «stella a tre punte» della Mercedes, l'«omino di gomma» della Michelin;
- o da **ambidue** (*marchio misto*): es. il simbolo dell'IBM, leggibile sia come scritta che come disegno (le linee di scansione dello schermo del computer).

## La tutela dei segni distintivi

Per essere pienamente tutelati dalla legge, i segni distintivi:

- *non devono contrastare con la legge o con la morale corrente* (non devono, ad esempio, contenere parole sconvenienti o immagini pornografiche);
- *devono contenere un elemento che caratterizzi proprio quell'impresa o quel prodotto* (l'uso dell'insegna «fornaio» non può essere riservato esclusivamente ad un unico imprenditore);
- *non devono essere già utilizzati da altre imprese della zona che trattino prodotti simili*;
- *non devono trarre in inganno l'eventuale acquirente circa la natura del prodotto* (così non si può inscatolare carne di sgombro con il nome di «tonno», e non si possono vendere bibite con grado alcolico inferiore ai dieci gradi con il nome di «vino»).

L'uso di segni distintivi già utilizzati da altri imprenditori può comportare l'intimazione da parte di questi a cessarne l'uso o almeno a modificarli in modo che non consentano confusioni, oltre alla richiesta di risarcimento danni (sempre che l'esistenza di questi venga dimostrata).

Un utile accorgimento per evitare complicazioni di questo tipo è quello di verificare, prima di formare la propria ditta o insegna, se esista qualcosa di analogo già registrato al Registro Imprese della Camera di commercio.

Pur non costituendo (soprattutto per le insegne) una garanzia assoluta, l'aver effettuato una verifica di questo tipo può, in molti casi, evitare dei problemi inutili e costituisce sempre una prova della volontà di non produrre danni a terzi.

Per quanto riguarda il marchio, la migliore protezione possibile è la *registrazione come «marchio d'impresa»* all'Ufficio Brevetti e Marchi della Camera di commercio (ma è possibile registrare come marchio d'impresa anche la ditta e l'insegna).

Registrare un segno distintivo come «**marchio d'impresa**» consente di estenderne la tutela a tutto il territorio nazionale, a prescindere dall'ambito di diffusione del prodotto. La domanda va presentata all'Ufficio Brevetti e Marchi presso una qualsiasi Camera di commercio.

## I tre tipi di imprenditore per il codice civile

Come abbiamo già detto all'inizio di questo capitolo, il codice civile distingue, in base al *genere di attività*, due figure fondamentali di imprenditore:<sup>5</sup>

- **imprenditore commerciale** (art. 2195 c.c.);
- **imprenditore agricolo** (art. 2135 c.c.).

Il codice inoltre, considerando le *dimensioni e le caratteristiche aziendali* individua la figura del

- **piccolo imprenditore**, di cui l'*imprenditore artigiano* rappresenta la figura più tipica (art. 2083 c.c.).

<sup>5</sup> - Il nostro ordinamento giuridico classifica l'imprenditore e la sua attività in un modo poco lineare: ciò è dovuto soprattutto a ragioni storiche, che non è il caso di approfondire in questa sede.

Queste distinzioni non sono puramente accademiche: appartenere all'una o all'altra di queste figure giuridiche comporta una serie di conseguenze rilevanti sul piano amministrativo, fiscale, previdenziale e creditizio.

Per non fare confusione: imprenditore commerciale e commerciante

Attenzione a non confondere «imprenditore commerciale» con «commerciante». Per il codice civile il termine «commerciale» non indica l'appartenenza a un particolare settore economico (quello del commercio), ma identifica un determinato «status giuridico»: sono quindi «*imprenditori commerciali*» tutti coloro che esercitano attività produttive, di intermediazione (i commercianti in senso stretto) e di servizi, con le caratteristiche sopra indicate.<sup>6</sup>

## Chi è imprenditore commerciale

Sebbene il codice distingua tra imprenditore commerciale, imprenditore agricolo e piccolo imprenditore, la figura più importante, che produce cioè le conseguenze giuridiche di maggior rilievo (per esempio la possibilità di fallire) è quella di **imprenditore commerciale**. Per opinione corrente il concetto di imprenditore commerciale si ottiene *per esclusione*, sottraendo dalla nozione generale di «imprenditore» la figura dell'«imprenditore agricolo» e (quando ricorre) del «piccolo imprenditore»: in parole povere, sono imprenditori «commerciali» tutti gli imprenditori che non sono né «agricoli» né «piccoli».

Imprenditore	-
Imprenditore agricolo	-
Piccolo imprenditore	=
<hr/>	
Imprenditore commerciale	

È **imprenditore commerciale** (art. 2195 c.c.) chi esercita:

- un'attività industriale diretta alla produzione di beni e servizi (ad esempio una fabbrica automobilistica, un'emittente televisiva privata);
- un'attività intermedia nella circolazione dei beni (cioè l'attività «commerciale» comunemente intesa):
  - commercio all'ingrosso;
  - commercio al dettaglio;

<sup>6</sup> - Esercizio di attività economica diretta alla produzione e allo scambio di beni e servizi; organizzazione; professionalità.

- commercio ambulante;
- pubblici esercizi commerciali (bar, ristoranti, ecc.);
- *un'attività di servizi*;
- attività di trasporto per terra, per acqua o per aria;
- attività bancaria o assicurativa;
- altre attività ausiliarie delle precedenti (ad esempio un'agenzia di mediazione, di pubblicità, ecc.).

Come sopra accennato, rientrare in questo quadro giuridico produce una conseguenza molto importante:

**l'imprenditore commerciale è assoggettato al fallimento.**

Il fallimento può avere *conseguenze molto pesanti* sul piano patrimoniale, ma anche personale, dell'imprenditore.<sup>7</sup> Data la complessità della materia, rimandiamo per maggiori dettagli a pubblicazioni specializzate.

## Chi è imprenditore agricolo

È **imprenditore agricolo** (art. 2135 c.c.)<sup>8</sup> chi esercita una o più delle seguenti attività:

- *coltivazione del fondo*;
- *selvicoltura*;
- *allevamento di animali*;
- *attività commesse* (es. produzione e vendita diretta di olio, vino, miele, funghi, formaggi, ecc.).

Per la precisione si intendono «*commesse*» le attività, esercitate dal medesimo imprenditore agricolo, dirette alla manipolazione, conservazione, trasformazione, commercializzazione e valorizzazione che abbiano ad oggetto:

- prodotti ottenuti prevalentemente dalla coltivazione del fondo o del bosco o dall'allevamento di animali;
- attività dirette alla fornitura di beni o servizi mediante l'utilizzazione prevalente di attrezzature o risorse dell'azienda normalmente impiegate nell'attività agricola esercitata, ivi comprese le attività di valorizzazione del territorio e del patrimonio rurale e forestale, ovvero di ricezione ed ospitalità.

<sup>7</sup> - Come recita la legge fallimentare (R.D. 267/42 - art. 5) «L'imprenditore che si trova in stato d'insolvenza è dichiarato fallito. Lo stato d'insolvenza si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni». La procedura di fallimento ha come scopo quello di soddisfare i creditori dell'impresa. Di conseguenza, il fallito è chiamato a rispondere dei debiti con tutto il suo patrimonio, anche per la parte non investita direttamente nell'azienda.

<sup>8</sup> - Come modificato dal d.lgs. 228/2001.

## Chi è piccolo imprenditore

Secondo il codice civile (art. 2083 c.c.) sono **piccoli imprenditori**:

- *i coltivatori diretti del fondo;*
- *gli artigiani;*
- *i piccoli commercianti;*
- *coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia.*

Questa figura, pur richiamata espressamente dal codice aveva perso via via d'importanza per la sostanziale indeterminatezza della legislazione al riguardo, che rendeva – e rende tuttora – difficile identificare *con precisione* quando un imprenditore è «piccolo». Dal '93 ha ripreso tuttavia maggior significato con l'istituzione del Registro delle Imprese presso le Camere di commercio, che prevede una Sezione Speciale per l'iscrizione dei piccoli imprenditori.

Tale figura si connota per due caratteristiche:

- riunisce sia l'ambito di attività dell'*imprenditore commerciale* (relativamente ai commercianti in senso stretto) che quello dell'*imprenditore agricolo*;
- si caratterizza per le *limitate dimensioni dell'impresa*, dove comunque il lavoro del titolare e dei familiari deve essere prevalente sia sul lavoro dei terzi che sul capitale investito nell'azienda.

La conseguenza più importante che deriva da questo status giuridico è che generalmente, a differenza dell'imprenditore commerciale,

**il piccolo imprenditore non può fallire.**

*Attenzione però: il fatto di essere iscritti alla Camera di commercio come piccoli imprenditori non mette del tutto al riparo dal rischio di fallimento.* Infatti in caso di insolvenza il piccolo imprenditore non viene automaticamente riconosciuto come tale: è il giudice fallimentare che decide di volta in volta, secondo vari criteri dettati dalla legge fallimentare<sup>9</sup> e dalla giurisprudenza in merito.

<sup>9</sup> - R.d. 16 marzo 1942, n. 267, riformato dal d.lgs. 12 settembre 2007, n. 169. In base alla riforma, il legislatore fornisce ora una nuova *nozione quantitativa* di piccolo imprenditore (ammontare di attivo patrimoniale, di ricavi, ecc.) che prescinde dal criterio qualitativo stabilito dall'art. 2083 c.c. Ma le nuove norme non fugano i dubbi interpretativi. In ogni caso il ruolo del giudice fallimentare e della giurisprudenza di merito si conferma fondamentale per applicare la normativa ai singoli casi concreti.

## L'imprenditore artigiano

Come si è visto, a proposito del piccolo imprenditore il codice richiama esplicitamente alcune figure (coltivatore diretto, artigiano, piccolo commerciante). Queste figure sono state oggetto di *disciplina speciale* a vari fini (previdenziali, creditizi, ecc.). Vedremo ora in particolare, per la sua importanza, la disciplina dell'**artigianato** (con una avvertenza: le definizioni di artigiano per il codice e per la disciplina speciale – pur sovrapponendosi in larga parte – non coincidono esattamente).<sup>10</sup>

L'attività artigiana, per l'importanza economica che tradizionalmente riveste nel nostro Paese, è regolata a livello nazionale da una *Legge speciale sull'Artigianato* (legge 443/85 e successive modifiche e integrazioni).<sup>11</sup> Tale legge precisa le caratteristiche sia dell'imprenditore artigiano che dell'impresa artigiana. Esistono inoltre diverse *leggi regionali* che regolano la materia a livello locale.

➔ È considerato **imprenditore artigiano** chi:

- *esercita personalmente, professionalmente e in qualità di titolare l'impresa artigiana;*
- *assume la piena responsabilità dell'impresa, con tutti gli oneri e i rischi inerenti alla sua direzione e gestione;*
- *svolge prevalentemente in prima persona l'attività, intervenendo, anche manualmente, nel processo produttivo.*

L'imprenditore artigiano può essere titolare di una sola impresa artigiana.

➔ Si considera **impresa artigiana** quella che:

- *assume esclusivamente una delle forme giuridiche consentite dalla Legge Speciale* (Impresa individuale, Società in nome collettivo, Società in accomandita semplice, Società a responsabilità limitata, Cooperativa, Consorzio – v. cap. 16);
- *ha un numero di dipendenti non superiore a determinati limiti*, che variano da 8 a 40 secondo il tipo di contratto (apprendisti o non apprendisti), di lavorazione (in serie o non in serie) e di settore (edilizia, trasporti, abbigliamento, ecc.);<sup>12</sup>
- *è rivolta alla produzione di beni* (anche semilavorati) *e di servizi*, ad esclusione delle seguenti attività:
  - attività agricola;
  - attività di intermediazione commerciale (somministrazione al pubblico di alimenti e bevande, commercio all'ingrosso, al dettaglio, ecc.);
  - attività ausiliarie di queste ultime (agente, mediatore, ecc.).

10 - Alcuni esempi: il caso dell'artigiano iscritto all'Albo apposito ma non piccolo imprenditore (es. Srl unipersonale artigiana) e viceversa quello del piccolo imprenditore artigiano ma non iscritto all'Albo (es. titolare di impresa familiare artigiana non partecipante all'attività produttiva).

11 - Modificata dalla legge 20 maggio 1997, n° 133 «Modifiche all'articolo 3 della legge 8 agosto 1985 in materia di impresa artigiana costituita in forma di società a responsabilità limitata con unico socio o di società in accomandita semplice».

12 - Ad es. un'impresa di trasporto, per essere considerata artigiana, deve avere non più di 8 dipendenti; un'impresa che opera nei settori delle lavorazioni artistiche, tradizionali e dell'abbigliamento su misura, per essere considerata artigiana deve avere un massimo di 32 dipendenti, compresi gli apprendisti in numero non superiore a 16: il numero massimo dei dipendenti può essere elevato fino a 40 a condizione che le unità aggiuntive siano apprendisti; ecc. Per maggiori informazioni si può consultare la banca dati «**Filo d'Arianna**» presso gli Sportelli Nuove Imprese delle Camere di commercio.

Naturalmente l'artigiano potrà svolgere le attività di cui sopra in quanto «*strumentali ed accessorie*» all'esercizio dell'impresa: ad esempio una pasticceria artigiana può vendere i propri prodotti anche direttamente al pubblico (purché tali prodotti siano consumati immediatamente nei locali di produzione), in quanto tale commercio è puramente accessorio – cioè secondario – rispetto all'attività principale (quella produttiva).

Più in generale l'artigiano può vendere liberamente prodotti propri e di terzi, però con alcune limitazioni:

- *nel caso in cui venda prodotti propri al di fuori dei locali di produzione* dovrà attenersi agli obblighi previsti per i commercianti, ma ciò non gli farà perdere la qualifica di artigiano;
- *nel caso in cui venda prodotti non realizzati da lui*, non solo dovrà attenersi agli obblighi previsti per i commercianti, ma (se il reddito che gli deriva dal commercio è maggiore di quello che proviene dall'attività produttiva) potrà perdere la qualifica di artigiano ed acquisire quella di commerciante.

È bene ricordare ancora che la figura dell'artigiano, come definita dalla legge speciale, non coincide esattamente con quella prevista dal codice civile; ai fini pratici, tuttavia, ciò che conta sapere è che **ogni imprenditore che abbia le caratteristiche previste dalla legge speciale sull'artigianato è tenuto a presentare domanda di iscrizione all'Albo provinciale delle imprese artigiane**, che di regola ha sede presso la Camera di commercio.<sup>13</sup> Dall'iscrizione all'Albo derivano importanti conseguenze:

- l'obbligo del *pagamento dei contributi INPS* per la previdenza e l'assistenza sanitaria previste a carico degli artigiani;
- il diritto ad usufruire di *sgravi fiscali* non indifferenti, di *finanziamenti agevolati* (erogati soprattutto dall'Artigianocassa, l'ente finanziario di categoria) e di *altri benefici* («abbattimenti» contributivi per i dipendenti, ecc.).

### L'artigiano ieri e oggi: dal calzolaio all'esperto di siti web

Al giorno d'oggi artigiano non è più solo il calzolaio, il fabbro ferraio o l'impagiatore di sedie. Può rientrare in questa figura giuridica, se ne ha i requisiti, anche chi offre prodotti o servizi innovativi: ad esempio fotografia industriale, pubblicità e comunicazione d'impresa, computergrafica, desktop publishing, realizzazione di siti internet, ecc.

<sup>13</sup> - In alcune regioni, come ad esempio in Toscana, le Commissioni provinciali per l'artigianato (C.P.A.) sono state abolite e le relative funzioni vengono svolte direttamente dalle Camere di commercio.

## Quando un imprenditore è «piccolo» in senso economico

**Attenzione a non confondere la denominazione «piccola e media impresa» (PMI) con la definizione data dal codice civile a proposito del «piccolo imprenditore».** La prima è una classificazione di tipo *economico*, la seconda identifica uno «*status*» *giuridico*.

Dal punto di vista **economico**, le imprese possono essere classificate in vario modo per le loro dimensioni. Fino a qualche anno fa, per classificare la dimensione di un'impresa in senso economico si usavano criteri di tipo statistico (però non accettati da tutti) che prendevano in considerazione il numero degli addetti e il fatturato.<sup>14</sup>

Oggi si fa riferimento principalmente alla normativa dell'**Unione Europea** (Disciplina sugli Aiuti di Stato). Ciò offre un quadro comune di riferimento e criteri chiari di individuazione delle imprese, soprattutto quanto a questioni come l'«autonomia» delle PMI, e la possibilità o meno per una PMI di essere considerata tale nel caso di controllo da parte di un'altra impresa o gruppo.

Per la Commissione Europea, secondo i parametri attualmente in vigore,<sup>15</sup> occorre distinguere se l'impresa sia «*autonoma*»<sup>16</sup> o meno.

Nel primo caso, sono considerate «**microimprese**» quelle che hanno:

- *non più di 10 effettivi*;<sup>17</sup>
- *o un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di Euro* (si considera il dato più favorevole).

Sono considerate «**piccole imprese**» quelle che hanno:

- *non più di 50 effettivi*;
- *o un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di Euro* (si considera il dato più favorevole).

Sono, invece, «**medie imprese**» quelle che hanno:

- *non più di 250 effettivi*;
- *o un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di Euro o un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di Euro* (si considera il dato più favorevole).

14 - Un modello di classificazione statistica era il seguente: fino a 10 addetti, microimpresa; fino a 100 addetti, piccola impresa; fino a 500 addetti, media impresa; oltre 500 addetti, grande impresa. Oggi, nel glossario dell'Istat compaiono le seguenti definizioni: piccola impresa (commercio al dettaglio), l'impresa con uno o due addetti; media impresa (commercio al dettaglio), l'impresa, con un numero di addetti da tre a cinque, prevalentemente caratterizzata da piccole superfici di vendita; grande impresa, quella che occupa 500 addetti ed oltre.

15 - Parametri desunti dall'All. 1 Reg. 800/2008. Per maggiori particolari v. cap. 17.

16 - È considerata «*autonoma*» qualsiasi impresa «*non associata*» o «*non collegata*» ad altre imprese. Per la definizione di impresa associata e collegata v. cap. 17.

17 - Espressi in termini di ULA (Unità Lavorative Anno), che si ottengono sommando il numero degli occupati a tempo pieno per l'intero anno, a quello degli stagionali e degli occupati a tempo parziale, contabilizzati in frazioni di ULA. Per maggiori dettagli v. cap. 17.

Nel secondo caso, ai fini del rispetto dei parametri sopra indicati, ai dati relativi all'impresa considerata (effettivi e fatturato o totale di bilancio) occorre sommare quelli delle imprese *associate* o *collegate* ad essa.<sup>18</sup>

### Sei imprenditore? Devi...

➔ *Tutti gli imprenditori* (commerciali, agricoli e piccoli) sono tenuti all'**iscrizione nel Registro delle Imprese** presso la Camera di commercio competente, cioè quella della provincia in cui è posta la sede legale (per maggiori dettagli v. cap. 11).

➔ *I soli imprenditori commerciali* sono inoltre obbligati, ai fini civilistici, alla **tenuta delle scritture contabili** (v. cap. 14), obbligo che peraltro, ai fini fiscali, finisce per estendersi anche a quasi tutti gli imprenditori.<sup>19</sup>

Tali scritture e la corrispondenza commerciale (fatture, lettere, ecc.) devono essere conservate per dieci anni.

## Cosa si intende per «attività di lavoro autonomo»

Con tale espressione si intende (art. 2222 c.c. – «contratto d'opera») ogni attività lavorativa che prevede:

- *l'esecuzione, contro corrispettivo, di un'opera o di un servizio;*
- *con lavoro prevalentemente proprio;*
- *senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente.*

Come accennato all'inizio, il lavoro autonomo si differenzia dall'impresa principalmente per l'assenza di una significativa organizzazione, cioè di una azienda.<sup>20</sup>

Secondo la normativa fiscale (artt. 49 e 81 TUIR) e secondo le ultime disposizioni legislative in materia di lavoro (d.lgs. 276/03) le attività autonome possono essere svolte nei modi seguenti:

- **esercizio di arti o professioni;**

18 - Ai dati relativi all'impresa associata occorre sommare una proporzione dei dati relativi a tutte le altre imprese associate. La proporzione va calcolata in base alla percentuale di partecipazione al capitale o alla percentuale dei diritti di voto detenuti dalle altre imprese associate (si considera la percentuale più elevata delle due, così come nel caso di partecipazioni incrociate).

Ai dati relativi all'impresa collegata occorre sommare il 100% dei dati relativi a tutte le altre imprese collegate. Per maggiori dettagli v. cap. 17.

19 - In teoria, secondo il codice gli imprenditori agricoli e i piccoli imprenditori non sono obbligati alla tenuta delle scritture contabili; *in pratica però, nella maggior parte dei casi, vi sono obbligati dalle norme fiscali*, soprattutto se esercitano l'attività sotto forma di società (per maggiori particolari v. cap. 14).

20 - Dal punto di vista giuridico, nel caso di studi professionali che si avvalgono del lavoro di personale non abbiamo comunque un'azienda, che come detto sopra è lo strumento necessario per esercitare un'attività di impresa: tutta l'attività è infatti incentrata sull'opera del professionista, e gli eventuali dipendenti o collaboratori (segretarie ecc.) svolgono un ruolo puramente accessorio.

- **collaborazione a progetto**, che ha sostituito di fatto la tradizionale «collaborazione coordinata e continuativa»;<sup>21</sup>
- **lavoro autonomo occasionale**.

## Esercizio di arti o professioni

Si considera tale lo svolgimento di attività di lavoro autonomo *per professione abituale* (anche se non esclusiva). Rientrano in questa categoria:

- gli **artisti** (pittori, musicisti, ecc.) e i **professionisti dello sport e dello spettacolo** (calciatori, attori, ecc.);
- i **professionisti intellettuali** (avvocati, medici, commercialisti, ecc.).

Questi ultimi sono considerati *prestatori d'opera intellettuale* (art. 2229 e segg. c.c.), i cui elementi distintivi sono:

- *il carattere intellettuale della prestazione*, cioè l'uso di intelligenza e cultura in modo prevalente rispetto all'eventuale impiego di lavoro manuale;
- *la discrezionalità* nell'esecuzione del lavoro: il medico o l'avvocato, ad esempio, possono eseguire il lavoro che gli è stato affidato come meglio credono;
- *il semplice compimento della prestazione indipendentemente dal risultato*. Il professionista intellettuale, cioè, ha diritto al compenso per il solo fatto di aver prestato la propria opera: si è tenuti, ad esempio, a pagare l'onorario all'avvocato anche se si perde la causa.

A volte per esercitare una professione è richiesta l'iscrizione preventiva in appositi albi, ordini o elenchi: si parla, in tal caso, di *professioni protette* (giornalisti, notai, medici, ecc. – cfr. in proposito l'art. 2229 c.c.); in caso contrario, si parla di *professioni libere* (es. consulenti d'azienda, pubblicitari, ecc.).<sup>22</sup>

In quanto tali, *gli esercenti arti o professioni non sono imprenditori: essi però lo diventano quando operano nell'ambito di un'altra attività considerata imprenditoriale* (un architetto che opera in una impresa di costruzioni di cui è titolare, un regista che lavora per una casa cinematografica di cui è proprietario, ecc.). **In questi casi lo stesso soggetto può essere insieme imprenditore e lavoratore autonomo** (con due diversi regimi fiscali): ad es. un medico quando opera come libero professionista è un lavoratore autonomo, quando opera nella sua clinica privata è un imprenditore.

21 - La «collaborazione coordinata e continuativa» è quell'attività che pur avendo contenuto intrinsecamente professionale viene svolta:

- senza vincolo di subordinazione a favore del committente, ma in modo adeguato alle sue esigenze (l'attività del collaboratore è infatti «coordinata» con quella del committente, che impartisce delle direttive di massima);
- nel quadro di un rapporto «continuativo» (cioè non occasionale) e a termine;
- senza impiego di «mezzi organizzati» (cioè non usando propri locali, macchinari, attrezzature, ecc.);
- con retribuzione periodica prestabilita.

A differenza del professionista intellettuale, il collaboratore deve garantire il risultato finale dell'opera o del servizio reso al committente. Anche gli esercenti arti o professioni possono svolgere attività di collaborazione: in questo caso, tuttavia, deve trattarsi di attività collaterali (non rientranti, perciò, nell'arte o professione abituale esercitata dal soggetto).

22 - Il professionista non iscritto in albi non va confuso con il c.d. «libero professionista», termine che si riferisce comunemente a tutti i professionisti.

## Collaborazione a progetto

Come sopra accennato, nel settore privato il d.lgs. 276/2003 (attuativo della l. 30/2003, cosiddetta «legge Biagi») ha sostituito il tradizionale contratto di «collaborazione coordinata e continuativa» (che continua tuttavia a sussistere per alcuni casi particolari)<sup>23</sup> con il contratto di «collaborazione a progetto».<sup>24</sup>

Fatte salve queste eccezioni, tutti i contratti di collaborazione coordinata e continuativa sono stati a suo tempo trasformati – laddove possibile – in contratti a progetto o in normali contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato. Questa norma si è resa necessaria per il fatto che molti datori di lavoro hanno fino a ieri abusato della forma contrattuale di collaborazione coordinata e continuativa, utilizzando per diversi anni dei co.co.co. come veri e propri *dipendenti di fatto*.

Il contratto a progetto è un rapporto di lavoro autonomo continuativo (cioè non sporadico), in base al quale il collaboratore assume, ufficialmente senza vincolo di subordinazione,<sup>25</sup> l'incarico di eseguire uno o più *progetti specifici o programmi di lavoro* (o delle fasi di essi) determinati dal committente.

Tale contratto presenta le seguenti caratteristiche:

- è un incarico *gestito autonomamente in funzione del risultato da raggiungere* (nel rispetto tuttavia del vincolo di coordinamento con il committente);
- *ha durata determinata o determinabile* dalla natura del progetto stesso (ma entro tale termine è irrilevante il tempo impiegato per l'esecuzione della prestazione).

23 - Il rapporto di collaborazione coordinata e continuativa senza progetto si applica solo nella pubblica amministrazione (d.lgs. 276/03, circolare ministeriale 1/2004).

Nel settore privato si applica la disciplina della collaborazione a progetto, tranne che nei seguenti casi (d.lgs. 276/2003, art. 61 comma 2):

- **professioni intellettuali** per l'esercizio delle quali è necessaria l'iscrizione in appositi albi professionali esistenti alla data del 24 ottobre 2003 (circolare ministeriale 1/2004);
- attività di collaborazione rese e utilizzate a fini istituzionali in favore di **associazioni e società sportive** dilettantistiche affiliate alle federazioni sportive nazionali, alle discipline sportive associate e agli enti di promozione sportiva riconosciute dal Coni;
- componenti degli organi di **amministrazione e controllo** di società e partecipanti a collegi e commissioni (compresi gli organismi di natura tecnica – c.m. 1/2004);
- collaboratori che percepiscono la **pensione di vecchiaia** (compresi quei soggetti, titolari di pensione di anzianità o di invalidità che, ai sensi della normativa vigente, al raggiungimento del 65° anno di età, vedono automaticamente trasformato il loro trattamento in pensione di vecchiaia – c.m. 1/2004);
- **agenti e rappresentanti** di commercio.

24 - Tecnicamente il contratto a progetto è una fattispecie di collaborazione coordinata e continuativa ed è la sola modalità di co.co. applicabile nel settore privato.

25 - D.lgs. 276/2003, art. 61 e segg.

### Co.co.pro., autonomo in teoria

In realtà *le collaborazioni a progetto si trovano a metà strada fra il lavoro autonomo e il lavoro dipendente*: in tali casi si parla, infatti, di contratti e/o lavoratori **parasubordinati**. Questo spiega fra l'altro la diversa qualificazione fiscale che ha subito, nel tempo, il reddito prodotto da questo tipo di attività.

## Lavoro autonomo occasionale

Si considera tale qualsiasi attività di lavoro autonomo:

- *non continuativa*, esercitata cioè in modo sporadico (es. un medico che scrive occasionalmente un articolo su una rivista scientifica; uno studente universitario che viene ingaggiato per la distribuzione di volantini in occasione di un evento particolare);
- *senza vincolo di coordinamento con il committente*.

Il d.lgs. 276/03 ha definito più precisamente il lavoro autonomo occasionale come una prestazione con le seguenti caratteristiche:

- la durata complessiva non deve essere superiore a 30 giorni nel corso dell'anno solare, nei confronti dello stesso committente;
- la somma dei compensi percepiti nel medesimo anno solare da ogni committente non deve superare i 5.000 euro (soglia al di sopra della quale scattano determinati obblighi contributivi).





# L'impresa ai tempi di internet

*Il web ha rivoluzionato il modo di fare impresa: alcuni spunti di riflessione*

## Il ruolo strategico del web

Il **web** rappresenta uno strumento imprescindibile per qualsiasi iniziativa imprenditoriale, poiché consente alle persone e dunque alle imprese di entrare in relazione tra loro: internet non è solo un mezzo di comunicazione, ma è un «canale» che consente alle imprese di essere visibili sul mercato, di promuoversi e di far parte di un luogo d'interazione sociale ed economico.

Il web, dunque, non si deve tradurre in un «sito vetrina» di promozione di prodotti e servizi, ma in una risorsa a disposizione delle aziende che, durante qualsiasi fase del proprio ciclo di vita, devono sfruttare le opportunità della rete per valorizzare il proprio business.

Essere presenti sul web, *fare rete* è una prospettiva nuova e completamente diversa di fare impresa.

## Il web come risorsa strategica per la creazione d'impresa

*Le informazioni, i servizi, i processi di acquisto e più in generale i processi aziendali* diventano sempre più una prerogativa del web, che è entrato ormai a far parte del DNA della società e dunque delle imprese. *Gli utenti sono sempre connessi* (basti pensare alla diffusione degli smartphone, dei tablet e al costante incremento degli utenti dei social network) *e le imprese, ancor di più nella fase di avvio, devono adottare la rete come elemento imprescindibile per la loro esistenza e il proprio sviluppo.*

Se la nuova frontiera del digitale, come anticipato da Steve Jobs, ha i contorni sfumati di una «nuvola», le aziende devono ripensare il proprio modo di operare puntando sui fattori dell'impatto, del coinvolgimento, dell'esperienza, della partecipazione e della condivisione, adottando soluzioni integrate e innovative che puntino sul ruolo centrale del web.

## Le opportunità della rete

### L'impresa online

Per una nuova impresa la prima attività da progettare è quella di garantire la propria presenza online, attraverso la realizzazione:

- di un **sito web aziendale**;
- di profili su uno o più **social network**;
- di un **blog**.

### Il sito web aziendale

Con riferimento al **sito web**, la progettazione deve prevedere alcuni elementi informativi e promozionali che riguardano trasversalmente tutte le tipologie di attività imprenditoriali, tra cui la descrizione dell'azienda («chi siamo»), la presentazione dei prodotti/servizi, del portfolio e dei clienti, le news sugli aggiornamenti del sito e i «form» di contatto per ricevere richieste di informazioni o feedback utili per le azioni di *customer satisfaction*.

Il sito web deve incoraggiare l'esplorazione e la ricerca e soprattutto deve essere organizzato secondo criteri facilmente comprensibili al pubblico ma che al tempo stesso ne incoraggino la visita attraverso una presentazione efficace dell'impresa.

### Focus sul sito web aziendale

La progettazione di un sito web aziendale varia anche in funzione del budget disponibile. Il neo-imprenditore può optare per due scelte: acquisire un «template» predefinito e personalizzarlo in funzione delle proprie esigenze; oppure commissionare un progetto ex novo e adattarlo alle proprie esigenze. La seconda opzione implica un processo più complesso composto dalle seguenti fasi: progettazione dell'architettura; realizzazione del layout grafico (web design); sviluppo tecnologico; progettazione e pubblicazione dei contenuti; test; messa online.

### I social network

I neo-imprenditori hanno l'opportunità di «fare rete» e aumentare la propria visibilità attraverso i **social network** che, gratuitamente, consentono di avviare un processo di comunicazione partecipativa. Tramite i social network, infatti, le aziende possono adottare un approccio realmente collaborativo con il cliente e sviluppare un dialogo costante.

Attivare questo processo significa in primo luogo creare un proprio profilo sui principali social network (Facebook, LinkedIn e Twitter) e – anche in funzione delle specificità dell'iniziativa e degli obiettivi aziendali – moderare quotidianamente i contenuti e interagire con i fan, i follower e i componenti di queste reti sociali.

### Focus sui social network

Nel nostro Paese sono circa 21 milioni gli iscritti a Facebook (di questi 13 vi accedono tutti i giorni); 1,7 milioni il totale degli utenti italiani di LinkedIn e un milione i visitatori mensili su Twitter (marzo 2012). Un terzo del Paese è iscritto ad almeno un social network. Le aziende non possono non essere presenti su questi strumenti di comunicazione web. I social network sono una fonte inesauribile di conoscenza sul consumatore medio, uno strumento per la classificazione dei target e dei segmenti di mercato per carpire i gusti, le abitudini e i consumi. Essi si basano su un fortissimo senso di fiducia tra gli utenti, il più delle volte amici o semplici conoscenti tra loro, altre volte perfetti sconosciuti ma accomunati dai medesimi interessi. Questa fiducia viene utilizzata dalle aziende per pubblicizzare nuovi prodotti e nuove forme di consumo in operazioni di marketing «virali», capaci di generare passaparola e forte interesse. Le imprese, che da anni hanno capito la portata dello strumento, sfruttano le piattaforme sociali per dimostrarsi aperte al dialogo con gli utenti e sensibili nei loro confronti.

Oggi essere presenti sui social vuol dire essere visibili. Facendo un paragone con il passato, una FanPage di Facebook è come l'insegna di un negozio; un tweet è come l'annuncio urlato in un mercato; LinkedIn è come la cena di lavoro, dove far nascere accordi e successi imprenditoriali. Fino a qualche anno fa era impensabile la vita di un'impresa o di un esercizio commerciale senza tali strumenti. Oggi è impensabile la vita di un'impresa senza i social network.

### Il blog

Il **blog** è un mini-sito, un diario di bordo, una finestra sul mondo del mercato globale. È molto più semplice da usare rispetto ad un sito web e questo facilita moltissimo gli aggiornamenti. Gli aggiornamenti generano «RSS», ossia richiami al contenuto pubblicato, che possono essere condivisi e ripubblicati su altri blog. Questo fenomeno porta alla creazione di una rete molto estesa definita come «link popularity», ossia si creano dei grandi collegamenti che potrebbero portare il blog di una azienda a essere visibile su 10, 100, 1000 altri blog.

Una visibilità che non si ferma alle reti di relazioni, ma che mediante tecniche specifiche, porta a scalare le classifiche di indicizzazione sui motori di ricerca. Essere tra i primi risultati correlati ad una parola su Google, ad esempio, corrisponde ad una pubblicizzazione costante dell'azienda. Visibilità quindi, ma non solo. Un blog aggiornato e interattivo con l'utenza di riferimento significa creare un rapporto strettissimo con i propri lettori/utenti. Un esempio? Nelmulinochevorrei.it è una community online del Mulino Bianco basata interamente sulla partecipazione dei consumatori-utenti. Una piattaforma dove tutti possono inviare le proprie idee su nuovi prodotti, promozioni, confezioni, formati e addirittura consigli nel campo dell'impegno sociale e ambientale. Tutti gli utenti possono leggere e votare le proposte: sta poi all'azienda scegliere le migliori, intuirne la fattibilità e realizzarle in futuro.

### L'e-business

Internet è una nuova cultura che entra in azienda e porta a modificare le strategie operative delle imprese: di conseguenza, non si può tradurre solo in «visibilità» sul web attraverso il sito o l'adesione ai social network (vedi sopra), ma può essere anche un'opportunità reale di sviluppo e valorizzazione del proprio business.

I più recenti studi rivelano scenari positivi per le aziende che hanno avviato attività di e-business, specialmente di commercio elettronico, poiché la vendita e l'acquisto online consentono di entrare in contatto diretto con un ampio mercato potenziale (per tipo e localizzazione geografica), superando gli ostacoli che si possono riscontrare soprattutto nella fase di start-up di un'impresa.

Le nuove imprese – e soprattutto le micro e piccole imprese – sin dalla fase di start-up hanno l'opportunità di adottare il web come leva strategica di innovazione e sviluppo della propria iniziativa imprenditoriale: e dunque di fare e-business attraverso la gestione dei processi aziendali, secondo una logica «web-oriented» che consente di:

- acquisire nuove risorse professionali attraverso il web (e-recruitment);
- gestire i fornitori online, riducendo i costi di stock management e i costi e tempi di approvvigionamento ed (eventualmente) di consegna dei prodotti (e-procurement);
- semplificare la comunicazione interna aziendale con strumenti di condivisione e partecipazione online, attraverso l'adozione di una interfaccia unica che rappresenta il punto di accesso per tutte le risorse umane dell'impresa;
- sviluppare le relazioni con i propri clienti attraverso strumenti web-based che semplificano l'interazione e riducono i tempi e i costi di gestione secondo un approccio di customer satisfaction (es. l'uso della chat o dei social network per fornire assistenza ai clienti o risolvere problematiche indicate dai clienti);
- ampliare il proprio mercato con il commercio elettronico per consentire anche a una piccola impresa di poter rivolgersi a un numero di clienti potenziali estremamente elevato, promuovendo con una vetrina online i propri prodotti o servizi (e-commerce);
- tracciare tutte le informazioni in «entrata» (ad esempio i contatti del proprio sito web) per analizzare le caratteristiche dei propri clienti e – conseguentemente – per avviare azioni di marketing one-to-one.

### Focus su Google Analytics

Con il servizio gratuito di Google Analytics un'azienda con un sito web può – per ciascuna parola chiave – conoscere nel dettaglio le voci che compongono il relativo volume di ricerca. Questo aspetto è di estrema rilevanza poiché consente di individuare il numero di persone che hanno effettuato una ricerca, il periodo di riferimento, l'area di localizzazione; di conseguenza, l'impresa può misurare costi e risultati e monitorare costantemente la propria attività sul web.

## La comunicazione online

Il web rappresenta un'opportunità soprattutto per le piccole e le micro imprese che, anche in assenza di budget da investire in comunicazione, possono promuovere la propria attività con risorse economiche limitate.

Il web infatti consente d'intraprendere piccole azioni e di aggirare in tal modo quel limite invalicabile che si pone a tante piccole imprese, costituito dall'impossibilità di oltrepassare una certa soglia d'investimento economico. Con le campagne di comunicazione online le aziende possono aumentare la propria visibilità, incrementare il traffico utenti sul proprio sito oppure promuovere iniziative *ad hoc*.

Le azioni di comunicazione, come ciascuna attività di promozione (cfr. capitolo 18), sono strutturate secondo un piano di intervento che – in funzione delle risorse a disposizione – deve prevedere la definizione degli obiettivi, del target e la progettazione di un messaggio coerente con la tipologia di intervento.

Con il web anche le aziende di piccole dimensioni possono raggiungere consumatori mirati, ottimizzando i propri investimenti con un completo controllo sull'azione veicolata sul web.

## Modelli di promozione sul web

Una delle principali azioni di comunicazione è il «banner advertising» che ha l'obiettivo di generare curiosità e attrarre l'utente affinché il visitatore clicchi per avere maggiori informazioni su un prodotto/servizio. In questo caso si tratta di inserzioni su siti web individuati dall'azienda che, oltre al costo della produzione del banner (e/o di un altro elemento visivo da pubblicare online), deve sostenere l'investimento pubblicitario relativo all'acquisto dello spazio online.

### Focus sugli strumenti usati per il banner advertising

*Banner e bottoni*: hanno formati variabili in funzione dello spazio disponibile sul sito ospitante.

*Sliding banner*: banner che effettua lo spostamento verso il basso del contenuto editoriale del sito ospitante.

*Interstitial*: pagina web vera e propria che si apre, a tutto schermo, tra una pagina web e un'altra (al click dell'utente che ha richiesto una determinata pagina). Ha una durata temporale ben precisa (proprio come uno spot TV), generalmente non è inferiore ai 5 secondi o superiore ai 30 e può contenere musica e animazioni in flash.

*Spot movie*: filmato in formato digitale erogato via streaming.

*DHTML*: floating box realizzata in GIF/FLASH da inserire in una determinata posizione.

*Popunder*: finestra che si apre automaticamente all'apertura della pagina del browser, caricandosi dietro la finestra principale: non invade il campo visivo dell'utente ma ne cattura l'attenzione.

*Overlayer*: immagine di grande impatto visivo che compare in centro pagina e rimane visibile per alcuni secondi.

*Advertorial*: contenuto editoriale creato *ad hoc* per esigenze aziendali e dedicato all'informazione del target di riferimento per i propri prodotti e servizi.

L'impresa che avvia una campagna web con inserzioni pubblicitarie online può pagare i relativi costi adottando le seguenti modalità di «pricing» (determinazione del prezzo):

- *Pay-per-view*: tariffa unitaria per ogni visualizzazione del banner;
- *Pay-per-click*: tariffa unitaria per ciascun clic effettuato dall'utente;
- *Pay-per-lead*: costo unitario per ogni contatto diretto con un visitatore che clicca sul banner e arriva nella «pagina bersaglio» rilasciando informazioni all'azienda (ad esempio compilando un form);
- *Pay-per-sale*: tariffa unitaria per ogni vendita generata online (nel caso di aziende che usano sistemi di e-commerce).

Per le nuove imprese e soprattutto (ma non solo) per aziende di piccole e micro dimensioni che si pongono l'obiettivo di aumentare la propria visibilità online (dunque soprattutto nella fase di start-up), si può far ricorso alle campagne di «keyword advertising» (keyword = parola chiave) come, ad esempio, quelle di Google Adwords. In questo caso le aziende sostengono un costo in funzione delle ricerche che gli utenti effettuano sui motori e, pertanto, si tratta di azioni estremamente «targettizzate» e con un'elevata efficacia a fronte di un investimento ridotto.

Le principali modalità per attivare una campagna di keyword advertising sono:

- *banner per keyword*: i banner sponsorizzati compaiono accanto (prima, dopo o a fianco) ai risultati «puri» della ricerca sulle parole chiave su cui l'impresa ha attivato la campagna;
- *link sponsorizzati nei motori di ricerca*: le aziende hanno la possibilità di far comparire il link al proprio sito aziendale in cima ai risultati delle ricerche effettuate dagli utenti relative ad argomenti pertinenti ai contenuti delle proprie pagine;
- *contextual advertising* (pubblicità testuale «content-targeted»): ogni volta che la pagina di un sito viene visualizzata, il servizio identifica il contenuto ed il significato della pagina stessa e fornisce automaticamente al visitatore del sito un text-link pubblicitario coerente con il contenuto delle pagine che sta visitando, oppure legato alle sezioni o categorie del sito (incontro tra inserzionista e visitatore).

Il modello di pricing in questo caso è uno dei seguenti:

- *pay-per-click*: è il modello più utilizzato e comporta il pagamento solo per il numero di visite effettivamente fatte dagli utenti a partire dai link posti in cima ai risultati delle ricerche;
- *pay-per-query*: l'azienda paga l'acquisizione di uno spazio che compare in testa ai risultati di ricerca in funzione di particolari parole chiave, per un determinato periodo di tempo;
- *clic «ad asta»*: il costo del click aumenta in funzione del numero di aziende che vogliono associare il loro box ad una determinata parola chiave e in posizione di rilievo.

### Focus su Google AdWords: un esempio pratico

Con Google *Adwords* un imprenditore può destinare anche una somma di poche decine di euro per promuovere la propria azienda. In seguito alla selezione delle parole chiave e alla creazione della propria inserzione (solo testuale) con un investimento di 50 euro e un costo per clic pari a 30 centesimi di euro l'impresa otterrà una media di 160-170 contatti, ovvero potenziali clienti che, proprio attraverso il clic, sono andati a visitare la sua pagina.

Per quanto l'efficacia del risultato sia sempre vincolata alla qualità del messaggio realizzato ed alla corretta identificazione del proprio target, una piccola o micro impresa e soprattutto un neo-imprenditore nella fase di start-up può avviare un processo di crescita continuo, tenendo sempre sotto controllo l'investimento e con il vantaggio di poter misurare costantemente i risultati anche per la definizione di nuove azioni di promozione.







Il p

rogetto

imprenditoriale



# Attitudini all'imprenditorialità

*Un test per scoprire le caratteristiche dell'imprenditore*

## Imprenditori si nasce o si diventa?

Molti sono convinti che l'imprenditorialità sia scritta nel codice genetico. Diverse ricerche<sup>1</sup> dimostrano però il contrario: *imprenditori si diventa*, soprattutto con una adeguata *formazione* (oltre che, ovviamente, con l'esperienza).

Non si può negare, tuttavia, che alcuni abbiano come dotazione naturale delle «*marce in più*» per svolgere questo particolare tipo di attività: la capacità di leadership, di ragionare con la propria testa, di saper attendere i risultati dei propri sforzi; ma anche la creatività, l'elasticità mentale, la facilità di stabilire buone relazioni umane e una equilibrata propensione al rischio.

Purtroppo, solo pochi hanno tutte queste doti insieme. C'è chi è capace di affrontare i rischi ma non è paziente; chi riesce a concentrarsi facilmente sul lavoro ma non è creativo, e così via. Per questo è molto utile, specialmente per chi vuole avviare un'attività in proprio, conoscere i «*plus*» e i «*minus*» della propria personalità.

Conoscere le proprie aree di forza e debolezza è il primo passo, infatti, per tentare di migliorarsi. Ma ha anche un altro vantaggio: sapendo ad esempio di essere ricco di idee ma scarsamente dotato quanto a capacità di trattare con clienti e fornitori, l'aspirante imprenditore potrà cercarsi un socio con caratteristiche complementari alle sue. Insieme faranno sicuramente più strada che da soli.

Abbiamo detto che per cambiare noi stessi, dobbiamo conoscere noi stessi. In questo contesto, ciò significa sapere se possediamo o meno determinate:

- **attitudini,**
- **motivazioni,**
- **conoscenze tecniche**

a svolgere una attività in proprio.

1 - Ad esempio una ricerca condotta recentemente dal Babson College di Boston su quasi quattromila studenti mostra una correlazione positiva tra l'avvio di un'impresa e la frequentazione di almeno due (meglio tre) corsi universitari sull'imprenditorialità. Non sembrerebbe invece contare il fatto di avere dei genitori imprenditori, mentre l'alto reddito non incentiva ad avviare una nuova impresa.

## Attitudini, motivazioni, competenze

### Abbiamo le giuste attitudini?

Prima di parlare di attitudini a mettersi in proprio dobbiamo chiarirci le idee su due punti fondamentali.

In primo luogo, *le capacità personali dell'imprenditore sono certo molto importanti ma non determinano tout-court il successo dell'impresa*, specie nelle organizzazioni complesse in cui diverse persone intervengono nella gestione aziendale e nel processo produttivo (soci, manager, impiegati, operai ecc.). Esistono inoltre, come vedremo, vari fattori critici esterni che possono vanificare gli sforzi del miglior imprenditore (ad esempio l'ingresso sul mercato di un concorrente temibile).

In secondo luogo *quello dell'imprenditore è un «mestiere» complesso, in cui è la sinergia di più attitudini che determina la «capacità finale»*. Ogni singola attitudine non è semplicemente complementare, ma ha valore e significato solo se rapportata ad un'altra, o ad un insieme di altre attitudini. Ad esempio la creatività rimane solo allo stato potenziale se non si accompagna alla propensione al rischio; la fiducia in se stessi non fa, da sola, la statura del «capo» se non viene temperata dalla pazienza e dalle doti diplomatiche.

Da ciò si capisce che una valutazione scientificamente corretta delle attitudini imprenditoriali non può essere fatta in modo superficiale: a questo scopo esistono diversi test psicologici informatizzati in grado di fornire un risultato attendibile.

### Con Delfi scopri l'imprenditore che è in te

Con il Test software «Delfi», consultabile presso diverse Camere di commercio, chi vuole avviare un'attività può effettuare una «autovalutazione» delle attitudini imprenditoriali, che incidono spesso sulle proprie possibilità di successo. Con un'avvertenza: un eventuale risultato negativo del Test non vuol dire necessariamente che non abbiamo «chance» per fare l'imprenditore. Il Test, in quanto strumento scientifico, non emette sentenze inappellabili: evidenzia solo i nostri limiti. Conoscendoli, potremo superarli.

In ogni caso, prima di sottoporci a un vero e proprio test scientifico possiamo tentare di dare una risposta a dieci semplici domande:

- 1) *Quanto sono capace di investire le energie personali per la realizzazione dei miei progetti?*
- 2) *Quanto sono capace di attendere con pazienza i risultati dei miei sforzi, anche se tardano a venire?*

- 3) *Quanto sono capace a comunicare efficacemente le mie idee agli altri e quanto riesco a negoziare con loro, capendo il loro punto di vista?*
- 4) *Quanto sono capace ad esercitare una funzione di leadership senza autoritarismo, ma con autorevolezza?*
- 5) *Quanto sono convinto di poter causare e controllare quanto mi accade nella vita e nel lavoro?*
- 6) *Quanto riesco a gestire e tollerare lo stress quotidiano?*
- 7) *Quanto riesco a fare le mie scelte in modo autonomo, senza farmi troppo influenzare dai pareri altrui?*
- 8) *Quanto sono propenso a correre rischi e ad affrontare situazioni di incertezza?*
- 9) *Quanto vedo il cambiamento come un'opportunità, piuttosto che come una minaccia?*
- 10) *Quanto riesco a risolvere i problemi in modo creativo, percorrendo vie nuove e inconsuete?*

In linea di massima, quanto più avremo dato risposte positive a queste domande, tanto più le nostre attitudini imprenditoriali risulteranno efficaci. Attenzione però a non barare con se stessi...

### Abbiamo le giuste motivazioni?

Dobbiamo poi interrogarci sulle **motivazioni** a metterci in proprio e ad avviare, in particolare, l'attività prescelta.

Va considerato che questa decisione produce effetti importanti sulla nostra vita personale. Mettersi in proprio infatti non significa solo cambiare attività: nella maggior parte dei casi significa anche *sconvolgere le nostre abitudini di vita*, con ripercussioni anche in ambito familiare, che possono diventare particolarmente gravose. Soprattutto *il tempo libero verrà drasticamente ridotto, e dovremo abituarci a non avere orari*.

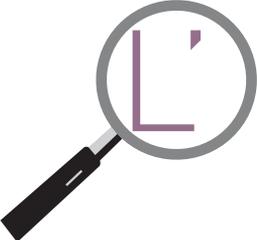
### Abbiamo le giuste competenze?

Dal punto di vista tecnico, dobbiamo infine accertarci di possedere i «ferri del mestiere», cioè il **know-how** richiesto per svolgere quel particolare tipo di attività: ad esempio sarà molto difficile avviare un ristorante, un agriturismo o uno studio fotografico senza una qualche esperienza nel ramo.

Se non abbiamo mai operato nel settore specifico, è opportuno:

- effettuare, ove possibile, stage presso una o più aziende del comparto;
- associarsi con persone che hanno già lavorato in quel tipo di attività;
- frequentare corsi di formazione professionale *ad hoc*.





# L'idea imprenditoriale

*La business idea, prima tappa del percorso verso la creazione d'impresa*

## Dall'idea all'impresa in sette mosse

L'impresa non si crea da un giorno all'altro. Per riuscirci occorre arrivare in cima ad una «salita» lunga e faticosa. La salita, però, non può essere percorsa tutta di un fiato: occorre procedere per tappe, immaginando il processo di creazione di impresa suddiviso in una serie di *fasi*.

Ciascuna fase pone problemi particolari, ognuno dei quali deve essere affrontato e risolto razionalmente, ma anche in modo creativo. L'imprenditorialità, infatti, è al tempo stesso creatività, fantasia, intuizione, sensibilità, metodo, capacità e competenza tecnica. Per far nascere la nostra impresa occorre dare una risposta alle seguenti domande:

- Abbiamo una buona idea?
- Abbiamo un buon progetto d'impresa?
- A chi vendiamo? Cosa vendiamo? Come lo produciamo?
- Con chi ci troveremo a concorrere? Quali sono gli ostacoli e le opportunità che ci offre il mercato?
- Con quale organizzazione aziendale vogliamo fare impresa?
- Dove troviamo i soldi per cominciare?
- Come «traduciamo» le nostre idee in cifre?

In queste pagine cercheremo di dare una risposta alla prima domanda, mentre affronteremo le altre questioni nei prossimi capitoli.

## L'idea d'impresa

Ogni realizzazione umana nasce da un'idea, e l'impresa non fa eccezione. Per partire col piede giusto occorre avere, quindi, una buona **idea d'impresa** (o «**business idea**»).

## Una buona idea? Con i piedi per terra

Nell'idea d'impresa non conta tanto l'*originalità* (anche se spesso le iniziative di maggior successo sono proprio quelle più innovative), quanto la *realizzabilità*. Tante trovate all'apparenza geniali, non hanno avuto in realtà applicazione pratica.

Ad esempio, anni fa venne inventata una pista di pattinaggio che al posto del ghiaccio aveva come fondo uno speciale materiale sintetico. Ciò comportava diversi vantaggi per il gestore: costi complessivi molto più bassi, assenza o quasi di manutenzione ecc. L'idea però non ebbe successo, perché la gente aveva piacere di pattinare *sul ghiaccio*.

Quindi, *quand'è che un'idea è realizzabile?* Quando l'imprenditore **produce in base alle esigenze del consumatore** e non quando produce qualunque cosa – anche se di qualità – e poi cerca di venderla al consumatore. Torneremo più avanti su questo punto perché è di *capitale importanza*.

## L'improvvisazione non paga

Molto spesso una nuova impresa muore di troppa fretta (perché abbiamo preteso di bruciare le tappe) o superficialità (perché ci siamo fidati esclusivamente del nostro fiuto). L'idea d'impresa, invece, deve essere sempre *valutata attentamente*. Sedersi ad un tavolo, cercare di raccogliere tutte le informazioni necessarie per valutare la business idea che abbiamo in testa non è mai tempo perso. Non garantisce di per sé il successo, però permette di ridurre ragionevolmente il rischio di un fallimento.

## Misurare il rischio d'impresa

Nella fase iniziale occorre effettuare una prima verifica della *fattibilità* della nostra idea d'impresa, procedendo, se necessario, ad una prima revisione dell'idea stessa prima di avventurarsi sul mercato. Più avanti, quello che avremo imparato in questa fase ci sarà molto utile per affrontare l'ultimo tratto del percorso, il più difficile: la redazione del *business plan*.

Abbiamo detto che la business idea è realizzabile quando propone prodotti o servizi richiesti dal mercato. Ma c'è un altro modo per verificare se la nostra idea è realizzabile: analizzarla in dettaglio e misurarne il **rischio**.

Non c'è impresa senza rischio: il pericolo che qualcosa vada storto è connesso all'idea stessa di mettersi in proprio. *Se il rischio non si può eliminare, lo si può tuttavia calcolare*.

In questa fase è quanto mai opportuno compiere una prima «analisi interna», che consente di:

- *valutare i «punti forti» e i «punti deboli» dell'idea d'impresa (fattori di rischio);*
- *stimare il grado di rischio complessivo.*

Nella fase iniziale, quella di valutazione delle attitudini a mettersi in proprio, eravamo di fronte a *fattori soggettivi*, cioè alle nostre caratteristiche personali. Ora dobbiamo invece prendere in considerazione tutti quei fattori che influiscono *oggettivamente* sul successo della nostra impresa: ad es. la presenza nel nostro settore di imprese concorrenti, la localizzazione dell'iniziativa, l'andamento del mercato, la copertura finanziaria dell'investimento, ecc.

Se non teniamo conto di questi fondamentali fattori di rischio, alla prima tempesta del mercato il naufragio della nostra iniziativa è quantomeno probabile.

Effettuando una prima analisi di fattibilità, invece, ci sarà possibile procedere – prima di essere effettivamente partiti – a tutte le «correzioni di tiro» che si renderanno necessarie. A tal fine occorre analizzare diverse aree di rischio, che possono variare a seconda dei diversi settori di attività.

Ad esempio se volessimo creare una nuova impresa di servizi, dovremmo porci le seguenti domande:

*Io (ed i miei eventuali soci):*

- abbiamo esperienze significative di lavoro (rischio basso) o no (rischio alto)?
- abbiamo esperienze nel settore specifico di attività (rischio basso) o no (rischio alto)?
- abbiamo esperienze di gestione aziendale (rischio basso) o no (rischio alto)?
- possiamo ricoprire tutti i ruoli chiave: direzione, produzione, erogazione/vendita dei servizi (rischio basso), solo alcuni (rischio medio) o nessuno (rischio alto)?

*I servizi che offriamo:*

- sono tradizionali e conosciuti (rischio basso) o nuovi e non conosciuti (rischio alto)?
- sono semplici e facilmente valutabili da parte dell'utente, come ad es. i servizi di lavanderia industriale (rischio basso)? Oppure sono complessi e difficilmente valutabili da parte dell'utente, come ad es. i servizi di certificazione dei bilanci (rischio alto)?
- hanno un livello di know-how basso, accessibile a tutti gli utenti (rischio basso) o elevato, inaccessibile all'utente medio (rischio alto)?
- a parità di prezzo, hanno un livello qualitativo migliore (rischio basso), allineato (rischio medio) o peggiore (rischio alto) rispetto a quelli della concorrenza? Gli standard qualitativi richiesti sono modesti (rischio basso) o elevati (rischio alto)?

*Nel mercato di riferimento e nel settore scelto:*

- i prezzi dei nostri servizi – a parità di qualità – sono inferiori (rischio basso), allineati (rischio medio) o superiori (rischio alto) a quelli della concorrenza?
- la domanda attuale dei nostri servizi è in aumento (rischio basso), stabile (rischio medio) o in calo (rischio alto)? Quali sono le previsioni per il prossimo futuro? È diffusa nella zona in cui operiamo o no?
- i nostri concorrenti sono pochi e di piccole dimensioni (rischio basso) o molti e di grandi dimensioni (rischio alto)?
- abbiamo già clienti potenziali in numero sufficiente (rischio basso) o dobbiamo sviluppare la clientela completamente da zero (rischio alto)?
- nel primo caso, abbiamo clienti-chiave (in grado di portare continuamente molto lavoro) o clienti minori (che richiedono di rado servizi modesti)?

*La localizzazione dell'azienda:*

- è prevista in una zona economicamente sviluppata e ricca di infrastrutture (rischio basso) o in un'area in via di sviluppo e scarsamente infrastrutturata (rischio alto)?

*Il personale che ci serve:*

- è prevalentemente non specializzato, facile da reperire e da addestrare (rischio basso) o altamente specializzato, di difficile reperimento e addestramento (rischio alto)?

*Per la copertura finanziaria dell'investimento:*

- possiamo utilizzare esclusivamente risorse proprie (rischio basso)? Possiamo ricorrere a un mix di risorse proprie e risorse esterne (rischio medio)? Oppure dobbiamo ricorrere esclusivamente ad agevolazioni o finanziamenti bancari (rischio alto)?

Se siamo riusciti a dare una risposta a tutte queste domande, la nostra idea di impresa comincia a prendere corpo.

Spesso però non disponiamo di tutti i dati e gli elementi conoscitivi necessari. Possiamo, ad esempio, ignorare la situazione generale della domanda del nostro prodotto o servizio, o non avere ben chiari i ruoli e le competenze dei nostri soci e collaboratori. In questo caso non saremo in grado di effettuare l'analisi di prefattibilità.

In tale eventualità, che peraltro nella realtà si verifica molto frequentemente, è opportuno reperire le informazioni mancanti (per es. attraverso la consultazione di pubblicazioni specializzate, di siti web o di apposite banche dati).

### Ulisse non corre rischi

Presso gli Sportelli Nuove Imprese di diverse Camere di commercio è consultabile un software – «Ulisse» – per effettuare una prima «misurazione» percentuale del rischio d'impresa nei tre settori Agricoltura, Industria e Servizi. Ulisse permette anche di identificare i «pesi sulle ali» (insufficiente copertura finanziaria, errata scelta dei canali di distribuzione, ecc.) che possono impedire all'impresa di decollare.

# L'impostazione del progetto

La metodologia da adottare per la costruzione del progetto imprenditoriale

## Cos'è un progetto d'impresa

Se la prima verifica della business idea ha avuto esito positivo, dobbiamo incominciare a impostare un vero e proprio **progetto d'impresa** (o «**business plan**»).

Il business plan è un documento di fondamentale importanza per il neo-imprenditore.

Un progetto d'impresa ben fatto:

- consente di verificare la *reale fattibilità* dell'iniziativa sotto i suoi diversi profili (tecnico, commerciale, economico, finanziario);
- costituisce una «*guida operativa*» per i primi periodi di gestione;
- rappresenta un «*biglietto da visita*» insostituibile per qualsiasi contatto con i potenziali finanziatori (è previsto anche da molte leggi di finanziamento per le nuove imprese).

Il progetto d'impresa consente di determinare, con ragionevole approssimazione, il grado di convenienza e di rischio dell'iniziativa, e dà risposta razionale a due domande di fondo:

- 1) **conviene dar vita all'impresa?** E, se la risposta è affermativa,
- 2) **qual è il modo migliore per realizzarla?**

Ma come si costruisce un progetto di impresa?

## Come costruire un progetto d'impresa

Un business plan è composto da tre parti fondamentali:

- la *prima parte*, di carattere **introduttivo**;
- la *seconda parte*, di carattere **tecnico-operativo**;
- la *terza parte*, di carattere **quantitativo-monetario**.



## La prima parte del progetto

La prima parte del business plan, di carattere *introduttivo*:

- descrive sinteticamente l'**idea d'impresa** e come essa è nata e si è sviluppata;
- fa riferimento a fattori di tipo soggettivo: deve evidenziare, cioè, le **caratteristiche personali** (attitudini, aspirazioni, motivazioni) e **professionali** (studi effettuati, esperienze lavorative, competenze tecniche ecc.) del *soggetto* o dei *soggetti* promotori.

*La credibilità dell'aspirante imprenditore è estremamente importante: perciò il progetto d'impresa deve fornire, nella sua prima parte, un profilo significativo dei titolari.*

Dobbiamo mettere in evidenza quelle qualità personali che possono costituire veri e propri «assi nella manica» per il successo dell'iniziativa: know-how, attitudini di leadership, doti organizzative e di creatività, capacità di lavorare in gruppo, di trattare con le persone, ecc.

## La seconda parte del progetto

Presentarsi non basta. Occorre anche offrire un quadro chiaro e convincente di quello che vogliamo fare e di come e dove vogliamo farlo.

La seconda parte, dunque, fa riferimento a fattori di tipo *oggettivo* e deve precisare la *fattibilità tecnica e operativa* del progetto.

In questa parte dobbiamo descrivere in dettaglio:

- il *prodotto* o il *servizio*;
- gli *strumenti produttivi* (tecnologie, impianti, macchinari ecc.) e il *processo di produzione dei beni* o di *erogazione dei servizi*;
- l'*ambiente* in cui pensiamo di operare (concorrenti, fornitori, intermediari commerciali ecc.) e il mercato in cui pensiamo di vendere (clienti);
- la *struttura aziendale* (forma giuridica, numero addetti, organizzazione, localizzazione ecc.).

Ma non è sufficiente avere le idee chiare su ciò che vogliamo fare e come. Dobbiamo sapere anche quanto denaro ci vuole per realizzare i nostri obiettivi e quali profitti ci potrà garantire la nostra futura attività.

Occorre quindi evidenziare:

- le *risorse finanziarie* previste per gli investimenti (risorse proprie, eventuali provvidenze agevolative, eventuali finanziamenti bancari o di investitori esterni, ecc.);
- gli *utili* previsti e *a partire da quando*.<sup>1</sup>

È molto importante l'attendibilità delle informazioni e dei dati riportati in questa parte del progetto.

## La terza parte del progetto

I fatti sono il tribunale delle idee, diceva un grande filosofo. Nel caso dell'impresa, possiamo ben dire che le cifre sono il «tribunale dell'immaginazione».

<sup>1</sup> - Qualsiasi nuova impresa infatti **parte sempre in perdita** e comincia a guadagnare solo dopo un dato periodo, quando raggiunge il «punto di pareggio»: v. cap. 10, «La fattibilità economica».

Ora dobbiamo *dimostrare i dati* enunciati nella parte tecnico-operativa del business plan. Per fare questo il nostro progetto deve essere «tradotto» in termini quantitativo-monetari, attraverso una serie di prospetti di *stato patrimoniale* e di *conto economico*.<sup>2</sup>

Questi devono individuare, su un orizzonte di *almeno tre anni*, l'entità di:

- **investimenti:** «attività» o «impieghi di risorse»;
- **finanziamenti:** «passività» o «fonti di risorse»;
- **reddito:** *risultato del bilancio di esercizio*, che può essere positivo («utile», quando i ricavi superano i costi) o negativo («perdita», nel caso contrario);
- **flussi di cassa** o «cash-flow» (differenza tra entrate e uscite monetarie registrate in un determinato periodo).

In pratica occorre fare il **bilancio** dell'impresa *prima ancora di essere effettivamente partiti*.

A questo punto, il percorso diventa – per la maggior parte di noi – estremamente difficoltoso. La redazione del bilancio preventivo infatti è un processo caratterizzato da una intrinseca complessità tecnica e presuppone conoscenze approfondite di contabilità e «partita doppia». <sup>3</sup> Questa fase – senza dubbio la più critica dell'intero processo di creazione d'impresa – verrà approfondita in dettaglio nel cap. 10, «La fattibilità economica».

Per ora ci limitiamo a dire che la costruzione del bilancio preventivo prevede la stesura:

- di **preventivi parziali:** sono relativi ad ogni *funzione aziendale* (produttiva, commerciale, amministrativa, ecc.: preventivo di produzione, preventivo di marketing, preventivo degli investimenti, ecc.);
- del **preventivo globale** (relativo cioè all'*impresa nel suo complesso*).

Una volta redatti i preventivi parziali, questi confluiscono nei *preventivi di sintesi* – *preventivo economico, preventivo finanziario, preventivo patrimoniale* – che rappresentano formalmente dei preventivi di lungo periodo e che costituiscono, nel loro complesso, il *preventivo globale*.

### Cartesio, l'impresa a tavolino

Per redigere il bilancio preventivo della nostra iniziativa la cosa migliore è affidarsi a un *professionista esperto*. Ciò comporterà *alti costi*: ma tali costi – comunque finanziabili da eventuali leggi di agevolazione – saranno in ogni caso inferiori a quelli che sosterremmo se la nostra impresa, non adeguatamente pianificata, dovesse fallire. In ogni caso, se abbiamo un *minimo di competenze tecniche in materia di contabilità e bilancio*, presso gli Sportelli Nuove Imprese di diverse Camere di commercio possiamo consultare un software – «**Cartesio**» – che ci può aiutare a mettere le «cifre giuste al posto giusto».

2 - Vedi cap. 10.

3 - Vedi cap. 12, «Il bilancio».

## Mettere a punto il progetto

Abbiamo detto che l'analisi di pre-fattibilità ci consente di misurare a grandi linee il grado di rischio a cui andiamo incontro. Ovviamente, un progetto di impresa ben fatto è molto più preciso e indica in modo quasi infallibile le «zone oscure» della nostra idea. E questo ci permette di «aggiustare il tiro» prima ancora di aver sparato il primo colpo, cioè prima dello «*start-up*» (l'avvio effettivo della nuova impresa).

Tutte le correzioni di tiro, come si sa, procedono sempre per tentativi. Il progetto d'impresa, infatti, non è definito fin dall'inizio, né è immutabile. Al contrario costituisce una sorta di «*work in progress*», caratterizzato dalla necessità di costante verifica, revisione ed adattamento delle ipotesi di partenza.

Creare un'impresa è, dunque, un *processo graduale*, da percorrere passo per passo. Prima a livello di progetto, poi con il lavoro di tutti i giorni. Per questo il bilancio preventivo è detto anche «*bilancio pro forma*»: tale espressione indica appunto che si tratta di una bozza non definitiva, di un lavoro in continuo divenire; almeno finché la simulazione del funzionamento dell'impresa nei primi tre anni di vita non mostrerà il *livello di rischio più basso possibile*.

# Il presupposti del progetto

*I principali fattori da considerare per avviare il piano d'impresa*

L'idea imprenditoriale appena abbozzata nella fase precedente deve essere ora meglio definita. A questo scopo dobbiamo dare una risposta a tre fondamentali domande:

- a chi vendere ➔ quale mercato
- cosa vendere ➔ quale prodotto o servizio
- come produrre ➔ con quali strumenti e conoscenze tecniche.

## Il mercato

Prima di scegliere il prodotto o servizio da vendere dobbiamo chiederci: chi lo comprerà?

### Il vero padrone: il cliente

Di solito chi vuol mettersi in proprio sogna di essere il «padrone di se stesso». Il che si rivela appunto un sogno. L'aspirante imprenditore si trova ben presto di fronte ad un nuovo padrone, esigente e spietato come nessuno: il **cliente**. Non si darà mai abbastanza rilievo a questo personaggio: è lui il giudice supremo che emette la sentenza sui nostri prodotti, e che decreta la «salvezza» o la «dannazione» della nostra impresa.

Per questo, dobbiamo partire da una considerazione fondamentale: il mercato non è solo un punto di arrivo, ma anche e soprattutto un *punto di partenza*. Prima di vendere qualsiasi cosa, dobbiamo sapere **cosa desidera il cliente**. Per arrivare alle sue tasche occorre partire dai suoi bisogni. Non c'è venditore o mago pubblicitario al mondo in grado di vendere petrolio agli arabi, o ghiaccio agli esquimesi.

### Orientarsi al mercato

Qualsiasi impresa di successo al mondo non è «*product oriented*» ma «*market oriented*». Se volessimo sintetizzare questo concetto con uno slogan, potremmo dire così:

Non vendere ciò che vuoi produrre,  
ma produci ciò che puoi vendere.

E un prodotto mai apparso prima sul mercato, quali bisogni soddisfa?

La risposta è: *quelli che il consumatore non sapeva di avere*. È il caso, ad esempio, degli ultimi ritrovati tecnologici come il *tablet* (che soddisfa la voglia di connettività degli «internauti» molto meglio dei tradizionali PC portatili).

## Conoscere il mercato

Per orientarsi al mercato, tuttavia, occorre *conoscerlo*. Una buona conoscenza della domanda (reale e potenziale) è un presupposto indispensabile per chi intende mettersi in proprio. Eppure, sono pochissime le imprese che nascono con un soddisfacente grado di conoscenza del mercato di riferimento. È un *grave errore*.

Al contrario è indispensabile:

- **analizzare il mercato potenziale**: è in crescita o in calo? È di massa o «di nicchia»? È prevalentemente nazionale od estero? Nel primo caso, è vicino o lontano dalla sede dell'impresa?
- **individuare il «target»<sup>1</sup> potenziale**, cioè il *tipo di cliente* a cui ci vogliamo rivolgere: il che significa analizzare le sue caratteristiche *demografiche* (età, sesso, fascia di reddito, livello di istruzione ecc.) e *psicografiche* (atteggiamenti, valori, motivazioni ecc.).

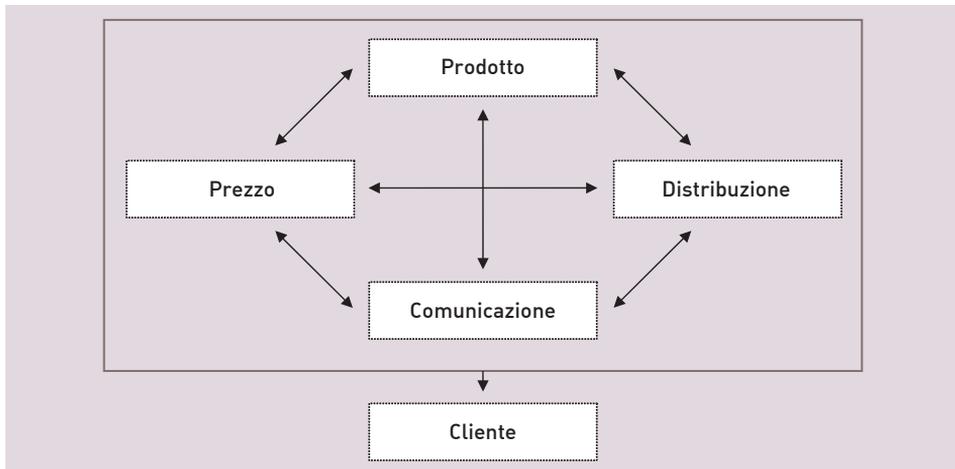
Per rispondere a tutte queste domande dobbiamo fare uno studio di **marketing**.

## Cos'è il marketing

**Il marketing non serve a vendere qualsiasi cosa si produca, ma a produrre ciò di cui il consumatore ha bisogno.**

Si può definire come un'attività volta ad offrire:

- il **prodotto** «giusto»,
- al **prezzo** «giusto»,
- tramite la **distribuzione** «giusta»,
- con la **comunicazione** «giusta»,
- al **cliente** «giusto».



1 - Il *target* – letteralmente «obiettivo» – è il pubblico di riferimento a cui si rivolgono i prodotti o i servizi di un'impresa.

La nostra offerta è un «**tutto**», una combinazione di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione. Questi quattro elementi devono essere in armonia l'uno con l'altro. Ad esempio:

- **prodotto e prezzo:** non si possono vendere prodotti notoriamente costosi a basso prezzo, o prodotti «usa e getta» ad alto prezzo;
- **prodotto e distribuzione:** non si possono vendere prodotti di pregio in una bancarella, o prodotti deperibili per posta;
- **prodotto e comunicazione:** non si può pubblicizzare un negozio di quartiere su una rete televisiva nazionale, o far promuovere prodotti dietetici a personaggi in sovrappeso;
- **comunicazione e distribuzione:** non si può pubblicizzare un prodotto molto tempo prima che sia distribuito nei negozi;
- **comunicazione e prezzo:** non si può pubblicizzare un prodotto di lusso mettendone in evidenza l'alto prezzo (questo in genere viene taciuto);
- **prodotto e cliente:** non si possono vendere ai bambini prodotti «per grandi» (es. generi alcolici).

## Il prodotto/servizio

Una volta analizzato il mercato di riferimento e scelto il nostro potenziale cliente dobbiamo pensare al prodotto o servizio «giusto» per soddisfare le sue esigenze.

### Dal «prodotto e basta» al «prodotto totale»

Oggi nessuno o quasi chiede a un'impresa un prodotto<sup>2</sup> qualsiasi: le imprese vincenti sono quelle che riescono a dare al cliente qualcosa in più di un oggetto fisico. Dobbiamo pensare che non vendiamo solo un prodotto, materiale o immateriale che sia. Vendiamo *qualità, prestigio, varietà di scelta, assistenza prima e dopo l'acquisto, cortesia, efficienza, prodotti o servizi personalizzati*, e altro ancora. Insomma, per dirla in due parole, quello che vendiamo è un «**prodotto totale**» (o «*sistema prodotto*»). Alcuni di questi elementi, detti «**fattori critici di successo**», possono risultare *decisivi* per il decollo della nostra attività.<sup>3</sup>

### Il «ciclo di vita» del prodotto

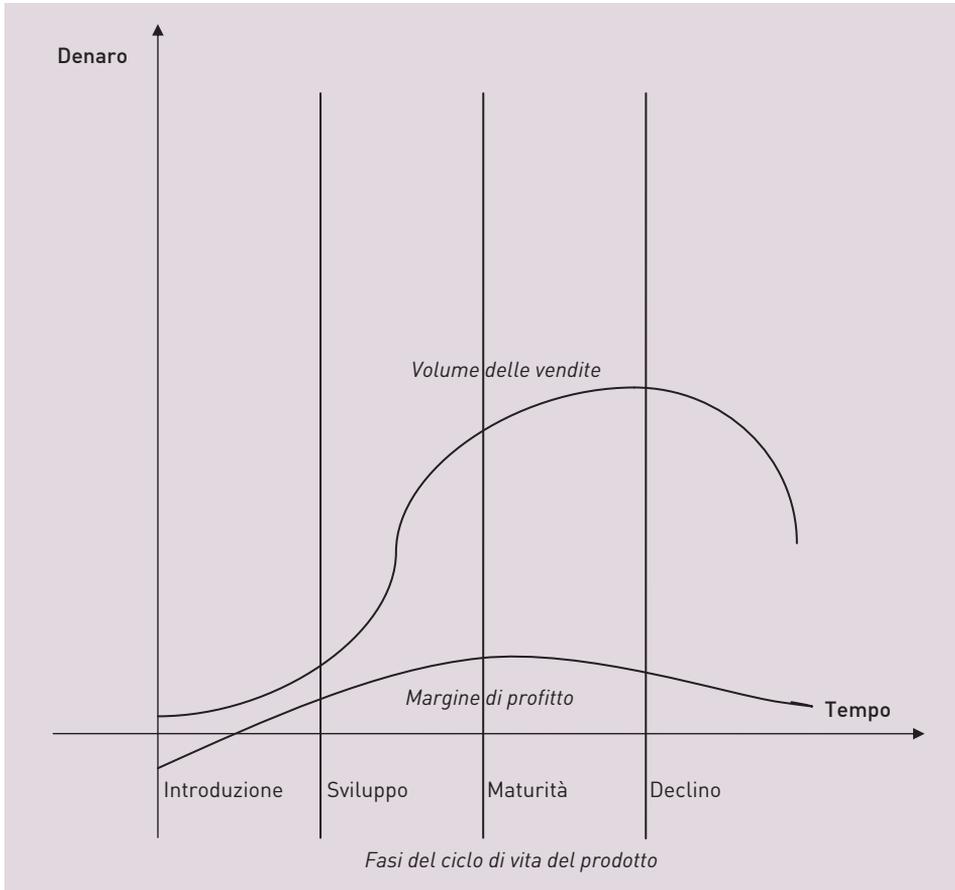
Ogni prodotto, proprio come gli uomini, ha un suo «ciclo di vita». Attraversa cioè **quattro fasi** alle quali corrispondono opportunità e caratteristiche diverse:

- *introduzione;*
- *sviluppo;*
- *maturità;*
- *declino.*

2 - Quando si parla di «prodotto» in senso lato si fa riferimento implicitamente anche al prodotto immateriale, cioè al «servizio».

3 - Vedi cap. seguente.

È importante sapere in che fase del ciclo di vita si trova il nostro prodotto: potremo così renderci conto delle sue possibilità future e scegliere la strategia più adatta.



### Nuovo è bello? Non sempre

A volte il ciclo di vita del prodotto può «invertire la freccia del tempo».

Non sempre, infatti, il successo dell'iniziativa richiede necessariamente l'introduzione di un prodotto «nuovo». Sono numerosi, al contrario, i casi di imprese di successo che hanno *rivitalizzato prodotti già esistenti* proponendone utilizzazioni diverse o anche solo migliori.

Ad esempio la Star «resuscitò» il vecchio dado da brodo rilanciandolo come «insaporitore per eccellenza» di tutti i piatti.

In tali casi i prodotti, anche se in fase di avanzata maturità, possono conoscere una seconda giovinezza.

## Gli strumenti e le conoscenze tecniche

Nel linguaggio comune, «tecnologia» indica tutto ciò che ha a che fare con strumenti sofisticati (nel settore elettronico, informatico, robotico, ecc.).

Più precisamente, in campo produttivo la **tecnologia** è quel sistema di

- *conoscenze tecniche* («know-how»)
- *attrezzature*
- *processi*

che consentono all'impresa di *produrre beni e servizi nel modo più efficiente possibile*, compatibilmente con le risorse disponibili.

*La scelta della tecnologia di produzione ha delle ripercussioni notevoli sull'azienda.*

In particolare, ha effetti:

- sulla **flessibilità produttiva**, cioè sulla *capacità di adeguarsi ai cambiamenti della domanda*: certe scelte tecnologiche infatti permettono di passare con facilità da un tipo di produzione ad un altro, mentre altre sono più rigide;
- sugli **investimenti**, perché adottare un tipo di attrezzatura o di processo produttivo al posto di un altro comporta, generalmente, costi diversi;
- sui **finanziamenti** di cui abbiamo bisogno, a seconda dell'investimento che si rende necessario;
- sugli **utili**, perché in genere tecnologie più efficienti, se da una parte sono più costose, dall'altra consentono di migliorare la redditività.

## Gli aspetti innovativi della propria offerta

Il discorso sugli strumenti tecnologici di produzione di beni e servizi si lega strettamente con quello dell'**innovazione**. In alcuni settori, come quelli «hi-tech», l'importanza delle tecnologie innovative è fuori discussione. Ma anche a prescindere dal settore, è *dimostrato che l'innovazione ha un effetto molto positivo sulla competitività di tutte le imprese*. Il perché è intuitivo, ma più avanti lo spiegheremo in dettaglio.

### Cos'è l'innovazione

L'**innovazione** si può definire come la *prima utilizzazione commerciale, da parte di un'impresa, di un nuovo know-how tecnologico o di altro tipo* (di marketing, di gestione aziendale, ecc.).

Occorre chiarire innanzitutto che *essa non va confusa*.<sup>4</sup>

- **con l'invenzione**, ovvero qualsiasi oggetto di scoperta che rimanga a livello di prototipo: l'innovazione ha luogo *solo quando il nuovo ritrovato è per la prima volta offerto sul mercato*;
- **con il cambiamento**: l'innovazione si verifica *solo quando la novità introdotta apporta un significativo miglioramento o beneficio*.

<sup>4</sup> - Le considerazioni che seguono sono tratte liberamente da Roberto Verganti, «Innovazione di prodotto e sviluppo delle imprese», Politecnico di Milano.

Ciò premesso, *l'innovazione può essere:*

- **di processo:** coinvolge tutto ciò che riguarda *la crescita dell'efficienza nella fornitura di un prodotto o di un servizio:* l'organizzazione tecnologica dell'azienda, la gestione delle risorse umane, le varie fasi del processo produttivo, ecc.;
- **di prodotto:** riguarda essenzialmente *il miglioramento:*
  - *delle prestazioni oggettive di un prodotto o di un servizio*, ma anche
  - *della soddisfazione dei bisogni soggettivi dei clienti* (compresi quelli più personali di tutti, quali i gusti estetici, soggetti al continuo mutamento di mode e tendenze).

Pur intuendo il valore dell'innovazione, le imprese italiane – soprattutto quelle più piccole – ne sono al tempo stesso spaventate. Essa richiede di «fare cose mai fatte prima» e quindi di percorrere strade inesplorate.<sup>5</sup> *Viene percepita, quindi, più come una minaccia che come un'opportunità.* Il problema diventa ancora più marcato nel caso dell'innovazione di prodotto, che – rispetto a quella di processo orientata prevalentemente all'interno dell'impresa – obbliga a confrontarsi continuamente con il contesto esterno ed a comprenderne le evoluzioni.

Per questo, di solito le principali difficoltà nel promuovere l'innovazione riguardano il prodotto, più ancora che il processo produttivo. Ciò è particolarmente vero in Italia, dove le imprese hanno spesso concentrato gli sforzi innovativi sui processi (con significativi investimenti in automazione, per sostituire i robot alla forza lavoro), trascurando la sfera del prodotto.

In questo paragrafo, di conseguenza, prenderemo in considerazione soprattutto **l'innovazione di prodotto**. Cercheremo poi di chiarire perché fare innovazione di prodotto è fondamentale per poter competere con successo.

### L'innovazione di prodotto

In relazione alla *profondità* del miglioramento introdotto si può fare una prima distinzione tra:

- **innovazione incrementale:** è un miglioramento marginale delle prestazioni attraverso il raffinamento della soluzione esistente: ad esempio un nuovo smartphone in cui, rispetto alla versione precedente, la batteria dura più a lungo perché il processore permette un maggiore risparmio di energia durante la navigazione web. Con essa l'impresa deve «fare sempre meglio ciò che già sa fare»;
- **innovazione radicale:** è un salto ad un nuovo sistema, strutturalmente diverso rispetto a quello precedente: ad esempio il più piccolo transistor mai realizzato, basato su un singolo atomo di fosforo, che renderà possibile un giorno il computer quantistico. Con essa l'impresa dovrà imparare a «fare cose che non ha mai fatto».

<sup>5</sup> - Effettivamente occorre considerare che le tecnologie di produzione più all'avanguardia, soprattutto se non sufficientemente sperimentate, sono anche le più rischiose.

In relazione ai *piani dimensionali* del miglioramento si può invece distinguere tra:

- **innovazione di utilità:** è la dimensione prettamente *tecnica* del prodotto, che produce un vantaggio tangibile per il cliente (ad esempio le fibre ottiche che permettono di aumentare in modo significativo il volume e la velocità di trasmissione dei dati);
- **innovazione di senso:** è una dimensione prevalentemente *estetica* del prodotto. Si tratta di un'innovazione incrementale che adatta continuamente il design e il packaging all'evoluzione dei linguaggi, dei valori e dei gusti dei clienti.<sup>6</sup> Si riscontra tipicamente nei settori che operano per «collezioni», come la moda o l'orologeria *trendy*.

### Perché l'innovazione permette di competere con successo

Il prodotto è il principale elemento di interazione dell'impresa con il mercato. È evidente perciò come la sua innovazione sia una delle prime fonti di creazione di valore economico per un'impresa.

Abbiamo detto che innovare significa migliorare il prodotto rispetto a prodotti concorrenti o sostitutivi. Ciò significa ottimizzare:

- il **costo di produzione** e/o
- la **qualità del prodotto**.<sup>7</sup>

Questo comporta diversi vantaggi:

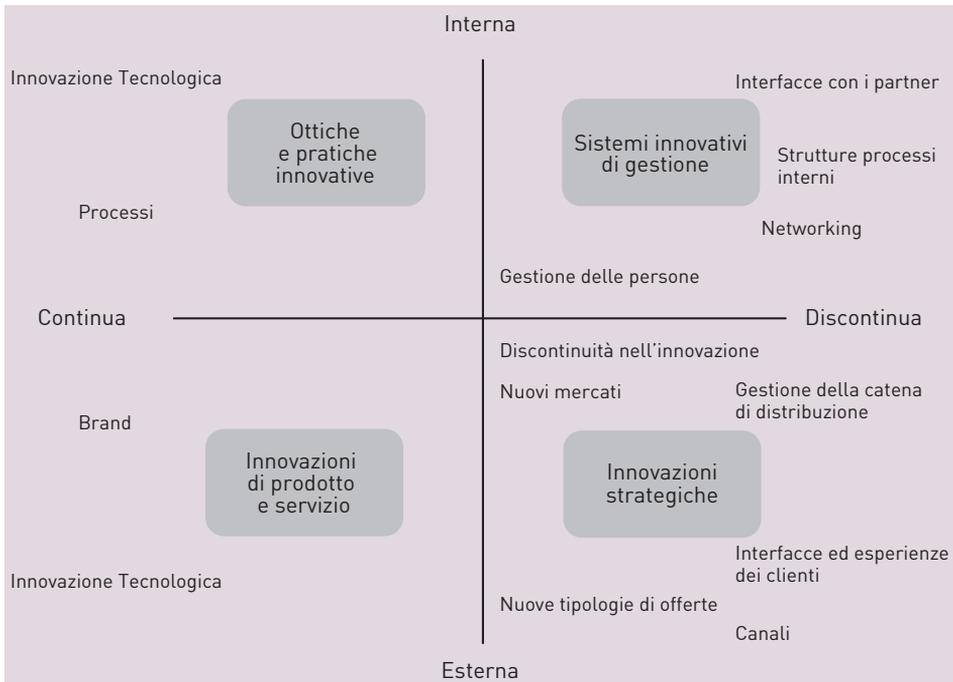
- **maggiori volumi di vendita e/o maggiori profitti**, in quanto:
  - *nel primo caso* (a parità di qualità offerta), *l'impresa riesce ad offrire un prodotto con prezzo analogo o inferiore rispetto ai concorrenti, ma ottenuto a costi minori;*
  - *nel secondo caso, il cliente attribuisce al prodotto un maggior valore, e quindi è disposto a pagare un prezzo superiore;*
- **un significativo miglioramento dell'immagine di marca:** prodotti innovativi di successo sono la *principale fonte di reputazione per un'impresa* e quindi il principale strumento per creare un *brand* forte;
- **la creazione di un monopolio temporaneo**, con i vantaggi che ne conseguono: l'impresa innovatrice può presentare infatti al mercato un prodotto con caratteristiche uniche, almeno finché non sarà imitata. In questo periodo essa potrà conseguire gli *extra-profitti tipici delle condizioni di monopolio;*
- **il conseguimento di un vantaggio permanente**, in quanto l'impresa innovatrice potrà godere di vantaggi duraturi anche al termine del monopolio iniziale, grazie:
  - *all'immagine di primo innovatore* (che permette di accrescere i margini);
  - *alla conseguente fidelizzazione dei clienti*, che sono restii ad abbandonare l'impresa innovatrice anche quando emergono i primi imitatori (adottare prodotti di questi ultimi, infatti, comporta spesso per il cliente un «costo psicologico» di cambiamento).

6 - Relativamente ai vari *target* di riferimento.

7 - Dove per qualità si intendono tutte le prestazioni valutate dal cliente tranne il suo prezzo.

## Come creare una mappa delle innovazioni

L'innovazione può essere classificata secondo uno schema costituito da quattro dimensioni di riferimento: per ciascuna di queste vengono definite ed individuate le diverse tipologie di innovazione (vedi figura seguente).



Le *ottiche e le pratiche innovative* si possono identificare come:

- innovazioni di processo che possono rendere maggiormente efficienti ed efficaci i processi esistenti in alcuni mercati;
- innovazioni di tipo tecnologico;
- miglioramento delle linee di assemblaggio.<sup>8</sup>

Le *innovazioni di gestione* consentono:

- di cambiare il modo di operare del management, mutando le forme organizzative e gli obiettivi e, di conseguenza, migliorandone le performance;
- di cambiare i processi di business, ovvero mutare le modalità di organizzazione, coordinamento, pianificazione, motivazione e allocazione delle risorse;

<sup>8</sup> - Utilizzando ad esempio tecniche di «Total Quality Management», di «Lean Organization», «Six Sigma», «WCM», ecc.

Le *innovazioni di prodotto e servizio* permettono:

- di portare ad un livello superiore di offerta ciò che viene proposto già sui mercati consolidati;
- di operare cambiamenti che permettano di migliorare la curva di esperienza del cliente sulla gamma dei prodotti offerti.

Molto spesso anche le innovazioni dei prodotti/servizi possono essere totali e «rivoluzionarie»: addirittura possono diventare innovazioni strategiche quando impattano su una differente valutazione sia per il cliente che per l'azienda.

Le *innovazioni strategiche* consentono:

- di adottare nuovi modelli di business o nuovi mercati, nonché di aumentare il valore per il cliente e per l'azienda.<sup>9</sup>

### Come si usa la mappa delle innovazioni

Occorre analizzare le quattro tipologie di innovazione descritte e decidere quali adottare come obiettivo. Poi è necessario realizzare la propria mappa dell'innovazione, avendo cura di inserire tutti i progetti e le iniziative che rientrano negli obiettivi prefissati, collocandoli nei diversi quadranti e verificando che siano in linea con i propri obiettivi.

Le quattro tipologie di innovazione molto spesso possono sovrapporsi e interrelarsi: per esempio le innovazioni di tipo strategico e quelle di processo avranno effetti all'interno, ma queste ultime potranno anche avere ricadute sugli stakeholder esterni. E ancora: l'innovazione di prodotto può essere in atto o «rivoluzionaria», ma è sempre e comunque necessario identificare le leve innovatrici interne ed esterne, indipendentemente dal fatto se si parte da un processo di innovazione discontinua (o «rivoluzionaria») o da un processo di innovazione continua.

### Come gestire la conoscenza, la creatività e l'innovazione

La creatività e l'innovazione sono alla base della soluzione delle problematiche aziendali, e tutto ciò non può prescindere dall'innovazione strategica.

Generalmente, la creatività è quel processo di riconoscimento della relazione tra le cose (i concetti) che produce qualcosa di nuovo, dando soluzione ad un problema indiretto o immediato, lampante o nascosto. La creatività è una caratteristica dell'intelligenza umana e ha a che fare con processi come l'associazione di idee, la memoria, la percezione, il pensiero analogico, la ricerca nello spazio di un problema strutturato ed il pensiero critico. Le sfere affettive e motivazionali sono indispensabili alla creatività, ma lo sono anche il contesto culturale e i fattori personali.

La creatività può essere applicata ai concetti e alle idee; può avere un carattere combinatorio, investigativo; permette di generare nuove idee partendo dall'esplorazione di concetti strutturati o da dimensioni in trasformazione.

<sup>9</sup> - Grazie a concetti come «Innovazione Discontinua», «Modello di Business», «Ocean Strategy» ecc.

La creatività è un aspetto molto importante dell'innovazione. Si possono definire come attività complementari: il pensiero creativo «strutturato», cioè l'innovazione, è il risultato della creatività in una cultura organizzativa appropriata. Nell'impresa moderna, l'esercizio strutturato della creatività si converte spesso in un processo standardizzato.

Il concetto basilare sul quale poggia la «business intelligence» è il pensiero creativo. La direzione d'impresa, infatti, nell'affrontare l'ambiente di business, ha necessità di sviluppare strategie per la soluzione di problemi («problem solving»): il pensiero creativo permette di cercare valide soluzioni alternative e di riserva. Nel nostro mondo in continuo cambiamento è necessario pensare in anticipo.

La creatività si fonda su conoscenza e informazione: le tecniche per il supporto della creatività sono strumenti informatici basati sulla gestione della conoscenza. La ricerca scientifica si è orientata verso lo sviluppo della creatività come processo educativo, anche nell'impresa.

Esistono diverse tecniche e metodologie sperimentate per stimolare ed utilizzare la creatività, e si applicano alle aree più disparate: sviluppo di prodotti, pianificazione strategica, marketing, controllo della qualità.

Le tecniche analitiche seguono un formato di pensiero lineare o a «sequenza di passi». Sono utilizzate ad esempio quando si cerca di precisare una situazione («Come; Cosa; Chi; Dove; Quando; Quanto; Perché») e risultano utili in particolar modo per problemi molto specifici.

Le tecniche intuitive sono meno strutturate: tendono ad offrire «la soluzione completa» tutta in una volta e risultano più utili per problematiche indefinite o definite in modo approssimativo. Alcune di queste tecniche possono essere più appropriate per stimolare la creatività in gruppi o in individui.

Un altro metodo per classificare le tecniche creative è l'orientamento del pensiero: *divergente* o *convergente*. Il pensiero divergente si orienta al libero flusso delle idee e richiede disciplina. Quello convergente ha la funzione di filtrare le idee al fine di identificare quali abbiano veramente un valore innovativo per poter essere integrate in una soluzione reale. Entrambe le forme di pensiero sono complementari.

Generalmente tali attività sono considerate sotto il concetto di «brainstorming».<sup>10</sup>

È necessario per tutte le tecniche di questo tipo:

- evitare valutazioni e censure;

10 - Il *brainstorming* (letteralmente «tempesta cerebrale», col significato di «tempesta di idee») è una tecnica di creatività di gruppo per far emergere idee volte alla soluzione di un problema: ogni membro del gruppo propone liberamente soluzioni di ogni tipo (anche apparentemente strampalate o prive di senso) senza che nessuna di esse venga minimamente censurata.

- utilizzare la sfida concettuale («intermedio impossibile»);<sup>11</sup>
- avvalersi di analogie e metafore;
- concepire la soluzione ideale partendo dall'immaginazione.

Per stimolare la creatività in un'azienda tramite queste tecniche di gruppo occorre:

- fidarsi del gruppo e farlo per divertimento;
  - agevolare la comunicazione;
  - utilizzare fonti esterne d'informazione;
  - far sì che ciascun membro del gruppo sia indipendente nella produzione di idee;
- appoggiare la partecipazione di tutto il personale alle decisioni e ai processi di brainstorming;
- sperimentare le nuove idee.

Le tecniche di creatività possono essere adoperate in tutte le aree funzionali dell'impresa (pianificazione strategica, strategia di business, sviluppo di prodotti, ottimizzazione di servizi, strategia funzionale, finanze, risorse umane, marketing, gestione dell'informazione, gestione della qualità), che rispondono alle quattro categorie di creatività identificate per le organizzazioni: 1) Orientata al cliente; 2) Prodotti; 3) Processi; 4) Strategica.

L'applicazione delle tecniche di creatività è un processo continuo. Oltre al brainstorming esistono altre tecniche di questo tipo:

- synectics (sinettica);
- story board;
- fiore di loto;
- liste di controllo;<sup>12</sup>
- analisi morfologica;
- mappe;
- elaborazione concettuale.

11 - L'«intermedio impossibile» è un'estensione del pensiero divergente (Edward De Bono) utilizzato spesso nella preparazione alla scrittura: sebbene un'idea possa sembrare assurda o impossibile, può presentare appigli per concepire altre idee che avranno una maggiore possibilità di successo.

12 - Osborn; innovazione di prodotti, ecc.





# L'ambiente di riferimento

*Il contesto del progetto imprenditoriale*

## L'ambiente

Abbiamo scelto cosa e come produrre. Ora dobbiamo guardare a cosa ci sta intorno: la nostra impresa non vivrà da «single», ma si troverà all'interno di un **ambiente** che la condizionerà e che da essa verrà influenzato. Prima occorre capire la situazione economica e sociale complessiva (*macro-ambiente*) e, subito dopo, quella del mercato che ci interessa più da vicino (*micro-ambiente*).

➔ Il **macro-ambiente**, cioè la *situazione generale*, riguarda tutto ciò che l'impresa non può controllare direttamente:

- *la pubblica amministrazione;*
- *il clima politico, sociale, economico, culturale, ecc.*

➔ Il **micro-ambiente**, cioè il *settore di attività*, riguarda tutto ciò che può essere influenzato più o meno direttamente dall'impresa:

- *i clienti;*
- *i concorrenti;*
- *i fornitori;*
- *gli intermediari commerciali* (trasportatori; rivenditori all'ingrosso e al dettaglio; agenti e rappresentanti; mediatori; agenzie di pubblicità, ecc.).

## La situazione generale

Crisi economiche, cambiamenti politici e legislativi, mode culturali, calo delle nascite, scioperi, conflitti sociali: sono eventi che, più o meno direttamente, influenzano la vita di tutte le imprese. Piccole e grandi.

Tali eventi fanno parte di una **situazione generale** che, come abbiamo detto, è fuori della portata dell'impresa. Dobbiamo però sforzarci di individuare, fra i tanti mutamenti del macroambiente, quelli che possono rappresentare per la nostra azienda una **opportunità** (ad es. una legge particolarmente favorevole) o una **minaccia** (ad es. un periodo di recessione economica).

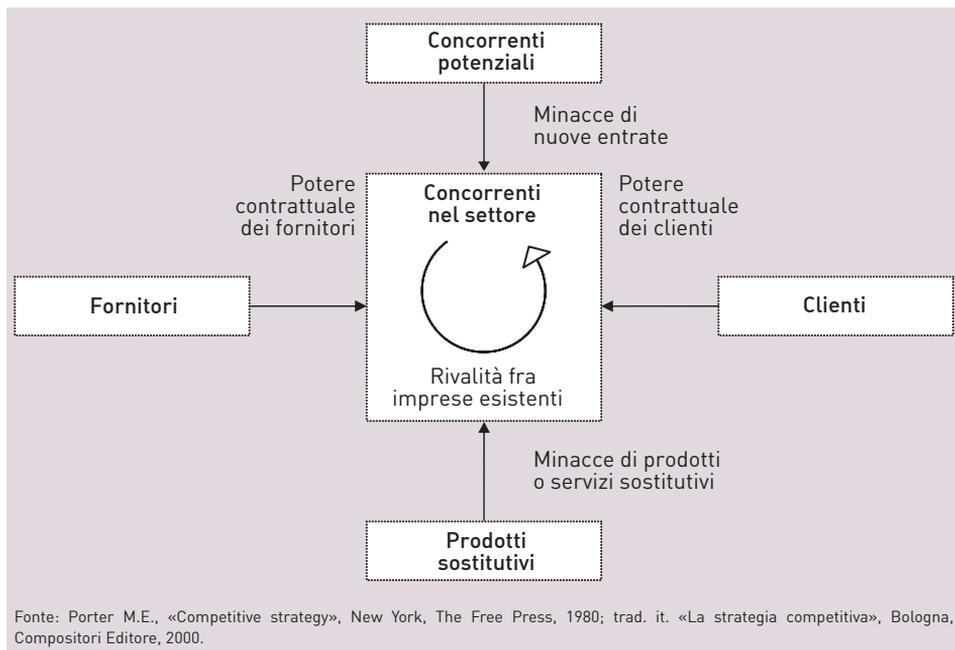
Solo comprendendo pienamente quali sono le opportunità e le minacce possiamo sperare di avere successo. Ma a volte anche *una minaccia – se riconosciuta e affrontata per tempo – può diventare un'opportunità*: ad esempio se prevediamo in anticipo un cambiamento nei gusti dei consumatori, potremo riconvertire la produzione spiazzando così la concorrenza.

## Il settore

Attenzione al quadro generale, dunque. Ma soprattutto dobbiamo guardare allo scenario che ci tocca più da vicino: il **microambiente**, cioè il **settore specifico di attività**. Questo rappresenta il «campo di battaglia» in cui si cimenterà la nostra impresa.

Ad esempio, entrare in un settore «impossibile» come quello delle automobili, con clienti molto attenti al rapporto qualità/prezzo dei prodotti e con concorrenti imbattibili come le grandi multinazionali, rappresenterebbe una difficoltà insormontabile per qualsiasi nuova impresa. Per questo è fondamentale capire quali sono le **cinque forze operanti** nel settore. Queste forze – che nel complesso formano il cosiddetto **sistema competitivo** – sono rappresentate da:

- *i concorrenti attuali nel settore di attività;*
- *i clienti;*
- *i fornitori;*
- *i concorrenti potenziali;*
- *i prodotti sostitutivi* (ad es. gli smartphone rispetto ai tradizionali telefonini).



Questi cinque fattori hanno un'importanza fondamentale: le loro interazioni determinano le potenzialità di profitto e di sviluppo dell'attività che andremo a svolgere.

Dei clienti, veri «padroni» della nostra impresa, abbiamo già accennato nel capitolo precedente. Esaminiamo ora le caratteristiche delle altre forze operanti nel sistema competitivo del settore di attività prescelto.

### I concorrenti

Sapere «cosa fanno gli altri» (cioè i **concorrenti** attuali o futuri) è di importanza cruciale. Dobbiamo chiederci:

- *quali sono/saranno i nostri concorrenti?*
- *che cosa sanno fare bene?*
- *in che cosa non sono bravi?*
- *qual è il rapporto qualità/prezzo dei loro prodotti?*
- *che cosa possiamo imparare da loro?*

Ma come fare a rispondere a queste domande? Ci sono varie possibilità:

- consultare *bilanci della concorrenza* depositati presso la Camera di commercio, al fine di scoprire quali sono i livelli di vendita ed i risultati di imprese che svolgono attività simili;
- consultare *annuari* (come quelli pubblicati da Etas Kompass o da Dun & Bradstreet) che contengono informazioni su volume di affari, dipendenti e campo di attività di molte imprese italiane;
- consultare *statistiche ufficiali* ISTAT ([www.istat.it](http://www.istat.it)): forniscono informazioni sulla popolazione, sul numero di imprese presenti nei diversi settori e sull'andamento della domanda;
- parlare con persone che lavorano in *attività simili* alla nostra, o che addirittura le gestiscono;
- presentarsi al concorrente  *fingendosi cliente*.

### I fornitori

Nessuna impresa al mondo, o quasi, è totalmente «autarchica». Per produrre beni o servizi dovrà ricorrere a sua volta ad altre imprese per la fornitura di materie prime, semilavorati, energia, servizi di trasporto ecc. Quindi la scelta di buoni **fornitori** è tanto più importante quanto più il processo produttivo dipende dalla catena di fornitura, come nel caso del settore di trasformazione manifatturiera. Occorre in particolare:

- avere sempre a disposizione una rosa di *fornitori alternativi* nel caso in cui quelli principali, per qualsiasi motivo, vengano a mancare;
- privilegiare quei fornitori che ci applicano le *condizioni di pagamento più favorevoli* (per esempio a 60 o 90 giorni).

### Gli intermediari commerciali

Altrettanto importante è una selezione accurata degli **intermediari commerciali**. Ad esempio un'impresa di pony express assicura i recapiti tramite gli *addetti alla consegna*; un'impresa

conciaria vende i propri prodotti principalmente attraverso gli *agenti di commercio*; un'impresa manifatturiera distribuisce i propri prodotti ai dettaglianti tramite i *grossisti*, e così via.<sup>1</sup>

### I prodotti sostitutivi

Molti prodotti o servizi scompaiono prima o poi dal mercato perché rimpiazzati da altri più moderni, più facili da usare, con maggiori funzioni, ecc. Un esempio storico è la macchina da scrivere, sostituita dal PC con word processor; un esempio quanto mai attuale è il *cloud computing*,<sup>2</sup> il servizio Internet che sta mandando a poco a poco in soffitta i tradizionali CD. Occhi aperti dunque sulle **minacce in arrivo**, in modo da prendere per tempo le opportune contromisure e assecondare in anticipo le tendenze del mercato.

## Il posizionamento

L'analisi delle cinque forze del sistema competitivo ci consentirà di comprendere come «*posizionare*» la nostra impresa nel settore, ovvero di capire gli elementi davvero importanti per avere successo sul mercato di riferimento. Tali elementi, a cui abbiamo accennato nel capitolo precedente, sono detti **fattori critici di successo**.

Questi variano a seconda del settore di attività. Ad esempio:

- nel settore *commerciale*, fattori importanti di successo sono il rapporto qualità/prezzo e (soprattutto per i prodotti ad alto contenuto tecnologico) l'assistenza post-vendita;
- nel settore dell'*artigianato di servizi* (ad esempio nella sartoria di alta moda), per il cliente la qualità del servizio è di solito più importante del prezzo;
- nei comparti *manifatturieri* (ad esempio nel *conciario*), invece, sono importantissimi la reperibilità di materie prime a prezzi e quantità soddisfacenti e la rete di vendita: l'assistenza post-vendita, al contrario, non ha quasi alcuna importanza.

Ma perché è importante conoscere i fattori critici di successo?

Supponiamo di voler aprire un'officina di riparazione autoveicoli e di aver individuato i fattori ideali di successo del settore:

- *alta qualità dell'assistenza;*
- *basso prezzo del servizio;*
- *puntualità e velocità nelle riparazioni.*

È chiaro che non possiamo pretendere di avere la stessa forza su «tutti i fronti», di essere i primi in tutto. Dobbiamo allora renderci conto di quali potranno essere, rispetto ai fattori di successo, i nostri «punti di forza e di debolezza», non dimenticando che essi non saranno tali in assoluto, ma in relazione alle abilità ed ai difetti dei concorrenti. Facciamo un esempio.

1 - Ovviamente nella scelta degli intermediari (soprattutto dei rivenditori) entrano anche determinate scelte di *marketing*.

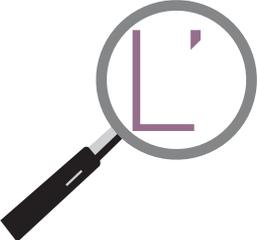
2 - I servizi *cloud* permettono ad esempio di scaricare un programma o aggiornare il sistema operativo del proprio PC direttamente via Internet; consentono di scaricare film o brani musicali sul proprio computer, ma anche di «depositarli» su un archivio remoto a cui accedere da qualunque PC o smartphone in qualsiasi parte del mondo.

- ➔ I meccanici e gli addetti all'officina sono particolarmente bravi. Sarà questo, allora, un nostro **punto di forza**.
- ➔ Bravi ma, proprio per questo, da pagare bene. Da qui prezzi più alti di quelli della concorrenza. Ecco un nostro **punto di debolezza**.

Conoscere quali sono i nostri pregi e difetti principali ci servirà, in sostanza, a mettere a fuoco delle strategie compatibili con le nostre possibilità: se la nostra officina facesse una campagna pubblicitaria vantando prezzi imbattibili, ad esempio, commetterebbe un grosso errore. Avrebbe certo un maggior successo spiegando ai potenziali clienti che spendere un po' di più per avere un buon servizio di assistenza può essere un ottimo affare.



# L'organizzazione



*Come predisporre ed organizzare gli «strumenti» dell'impresa*

Acquisita la conoscenza dell'ambiente in cui ci si appresta ad operare, passiamo a progettare la struttura della nostra **azienda**, intesa come l'insieme degli strumenti necessari per svolgere l'attività di impresa.

Ogni azienda è composta di quattro ingredienti base:

- *risorse materiali* (locali, mobili, macchinari, attrezzature, materie prime...);
- *risorse umane* (personale);
- *risorse finanziarie*;
- *risorse tecnologiche e know-how*.

Le scelte da compiere in merito all'azienda sono numerose e delicate. In particolare, dovremo stabilire:

- *se costituire ex novo la struttura o acquisirne una già esistente*;
- *quale dimensione dargli*;
- *dove localizzarla*;
- *come organizzare i fattori produttivi*;
- *che veste giuridica assumere*.

## L'azienda: acquisizione o nuova costituzione

È questa la prima domanda che, spesso, si pone l'aspirante imprenditore. Acquisire un'azienda, invece di crearne una nuova, può rivelarsi in certe condizioni una mossa vincente.

### Acquisire un'azienda già avviata: vantaggi e svantaggi

La scelta di **acquisire** un'azienda già avviata (tramite *acquisto* o *affitto*) presenta naturalmente *vantaggi* e *svantaggi*. In questa sede prenderemo in considerazione per semplicità il solo *acquisto*.

➔ **I vantaggi dell'acquisto.** Trattandosi di aziende già operanti ed inserite nel mercato, e disponendo di dati storici, risulta più agevole effettuare previsioni attendibili circa la capacità dell'azienda di produrre reddito sufficiente. È possibile quindi stabilire in breve tempo il grado di rischio e di convenienza dell'investimento.

Un ulteriore vantaggio è che, rispetto a un'azienda nata *ex novo*, il periodo di «rodaggio» è assai meno impegnativo in termini di complessità tecnica, costi e tempi.

Infine, acquistando un'azienda già avviata si acquisisce anche un «nome» ed una *clientela affezionata* (che tuttavia va mantenuta e consolidata nel tempo).

➔ **Gli svantaggi dell'acquisto.** Per valutare la convenienza di una simile operazione occorre considerare non solo il *costo di acquisto* (attrezzature, magazzino, marchi e brevetti, personale, eventuali debiti ecc.), ma anche il *costo di trasformazione*.

L'errore in cui è più facile incorrere in situazioni di questo tipo, infatti, è quello di ritenere di poter lasciare assolutamente inalterata la struttura originaria. Interventi di adattamento, per quanto modesti, sono sempre necessari.

Di conseguenza, anche se il prezzo è a prima vista interessante, l'acquisto può essere comunque svantaggioso quando gli adattamenti ed i miglioramenti da apportare alla struttura siano particolarmente rilevanti.

### Costituire una nuova azienda: vantaggi e svantaggi

Diametralmente opposte le considerazioni che si possono fare sulla *costituzione* di una nuova azienda.

➔ **Gli svantaggi della costituzione.** Lo svantaggio principale è *l'assenza di qualsiasi esperienza* e la conseguente difficoltà di effettuare previsioni attendibili. Inoltre, nel caso di una azienda totalmente nuova i costi e i tempi di avvio saranno particolarmente impegnativi. Bisognerà poi *farsi conoscere ed acquisire la clientela partendo da zero*.

➔ **I vantaggi della costituzione.** Il vantaggio principale è la possibilità di creare una *struttura più moderna e «ad hoc»*, cioè che meglio si adatti agli obiettivi del neo-imprenditore. Un altro vantaggio non indifferente è un *minore investimento iniziale*: pagheremo infatti i soli costi indispensabili per partire senza accollarci per intero le spese ereditate dall'azienda precedente, nonché il cosiddetto «valore di avviamento»<sup>1</sup> che incide spesso in modo pesante sul costo d'acquisto.

## La dimensione iniziale

Quale che sia la via di acquisizione, occorre stabilire la *dimensione ottimale* della nostra azienda: il che significa, principalmente, decidere la *quantità dei fattori produttivi* (personale, impianti, attrezzature ecc.) da impiegare nell'impresa.

Il problema della giusta dimensione non è tipico solo della fase costitutiva, ma si ripresenta costantemente in tutta la vita dell'impresa. Esso non potrà mai considerarsi definitivamente

<sup>1</sup> - L'«avviamento» è il valore complessivo di un'azienda ed è superiore alla somma dei singoli beni che la compongono. È dato dalla capacità dell'imprenditore (avviamento soggettivo) e della struttura aziendale (avviamento oggettivo) di realizzare dei profitti. Non è un bene a se stante, ma una qualità dell'azienda e non può essere trasferito separatamente dall'azienda stessa: incide quindi sul prezzo di cessione. Per un'analisi più dettagliata di questo e di molti altri problemi legati all'avvio di una nuova impresa, vedi in particolare: Poddighé F., «L'azienda nella fase istituzionale», Plus Editore, Pisa, 2011.

risolto. In ogni caso il criterio ispiratore deve essere quello della *massima flessibilità* possibile: occorre creare una struttura in grado di adattarsi senza traumi al continuo mutare delle condizioni esterne.

In genere, comunque, data la situazione di estrema vulnerabilità dall'azienda nei primi momenti di vita, è consigliabile agire con prudenza. Meglio *contenere le dimensioni all'inizio*, riservandosi di aumentarle solo quando l'impresa sia già consolidata ed abbia dimostrato di poter sopportare i costi dei nuovi investimenti.

Non importa stabilire *subito* qual è la dimensione ottimale dell'azienda. Ciò che è fondamentale, piuttosto, è impostare razionalmente il problema fin dall'origine, predisponendo le condizioni per eventuali adattamenti successivi. Infatti:

- *l'ampliamento delle dimensioni iniziali, se opportunamente predisposto, è del tutto fisiologico;*
- *un ridimensionamento obbligato rappresenta un fatto estremamente negativo, ed è il risultato di una pianificazione errata fin dall'origine.*

In certi casi, però, può essere preferibile sovradimensionare fin dall'inizio alcuni fattori produttivi: ad esempio, per certi impianti o macchinari può risultare difficoltoso realizzare successivamente gli ampliamenti necessari.

Le riserve di capacità produttiva che si vengono in questo modo a creare devono però avere «carattere funzionale», essere cioè sostenibili dal punto di vista economico e finanziario ed essere costituite in base ad una buona probabilità di utilizzo futuro.

## La localizzazione

È un altro problema di importanza centrale. Dipende da tutta una serie di fattori:

- *la vicinanza ai mercati di «approvvigionamento»* (dove ci si rifornisce di materie prime) o di «sbocco» (dove si vende il prodotto finito);
- *la presenza di infrastrutture* (autostrade, ferrovie, acquedotti, linee elettriche, telefoniche, ecc.);
- *la reperibilità di personale qualificato in zona;*
- *la possibilità di accedere alle agevolazioni previste per determinate aree territoriali;*
- *la disponibilità di locali in una determinata zona.* Spesso la localizzazione viene scelta in ragione del fatto che già si posseggono dei locali dove potrebbe essere svolta l'attività di impresa. Questo criterio, anche se appare il più economico, può rivelarsi controproducente perché non è detto che risponda alla localizzazione ottimale;
- *la presenza di vincoli ambientali o di altra natura*, che rendano sconveniente o impossibile una certa ubicazione aziendale (un cementificio in una zona di interesse archeologico o naturalistico; un impianto per il trattamento di scorie radioattive in un Comune denuclearizzato).

In generale, questi fattori hanno importanza diversa a seconda del tipo di attività svolta: per un'impresa tessile, ad esempio, è fondamentale la vicinanza ad un corso d'acqua; per un negozio di lusso è importante essere situato in una zona di prestigio come il centro cittadino; per un corriere l'ubicazione ideale è in corrispondenza dei grandi nodi autostradali.

In ogni caso, indipendentemente dal fatto che già si abbia un immobile o meno, risulta spesso necessario *acquisire un locale*. Si pone allora il problema *se acquistarlo o prenderlo in affitto*.

Acquisto di un locale	
<i>Vantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>
è migliore se si prevede di rimanere a lungo nella stessa sede	è peggiore se si prevede di cambiare sede a breve termine
il capitale si rivaluta continuamente	il capitale resta immobilizzato e non può essere investito in cose più utili
la proprietà di un immobile è una buona garanzia per i finanziatori	la spesa è spesso insostenibile per una nuova impresa
Affitto di un locale	
<i>Vantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>
è migliore se si prevede di cambiare spesso sede	è peggiore se si prevede di mantenere la stessa sede per lungo tempo
il capitale non resta immobilizzato e può essere impiegato diversamente	il capitale impiegato non frutta in alcun modo
il canone pagato in un anno è deducibile dalla dichiarazione dei redditi	il canone da pagare è molto alto, specie nelle zone di prestigio delle grandi città

### «Culle» per imprese neonate

Una soluzione interessante al problema della localizzazione è rappresentata dagli «**incubatori**». Si tratta di strutture concesse in locazione alle nuove imprese soprattutto in aree economicamente depresse.

Le neo-imprese ospitate nell'incubatore possono usufruire di un complesso di servizi comuni (*reception*, centralino telefonico, fotocopiatrici, sale riunioni, centri elaborazione dati, segreteria) e di assistenza e consulenza personalizzata (a livello amministrativo, finanziario, commerciale, giuridico, ecc.). Questa formula consente un notevole contenimento dei costi di impianto.

## La veste giuridica

Un altro problema importante in fase di costituzione dell'azienda è rappresentato dagli aspetti legali.

L'impresa può essere strutturata giuridicamente in modi diversi. Nella scelta che dovremo fare è bene stare attenti: *una struttura giuridica non adatta al tipo di attività che svolgiamo può compromettere il successo della nostra impresa.*<sup>2</sup>

Cambiare veste giuridica è possibile, ma è costoso e comporta dei problemi, anche fiscali. Per questo è meglio essere previdenti e scegliere fin dall'inizio una forma giuridica adeguata non solo al presente, ma anche al futuro della nostra azienda.

Sono molte le variabili di cui tener conto nella scelta della forma giuridica da dare all'impresa. Ma il problema di fondo è comunque riassumibile in una domanda:

### Da soli o in società?

La forma più semplice è quella dell'**impresa individuale** (che può configurarsi anche come «impresa familiare»). Se invece due o più persone si accordano per svolgere insieme un'attività economica siamo di fronte ad un'**impresa collettiva**, cioè a una **società**.

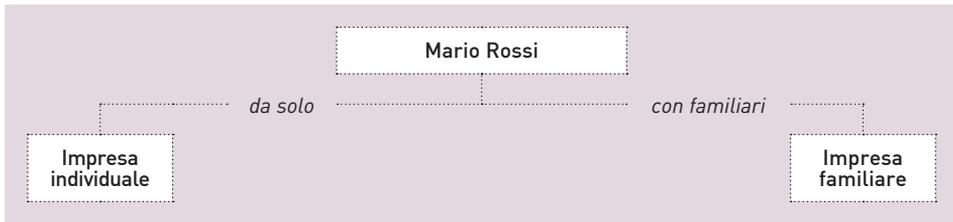
### L'impresa individuale

L'**impresa individuale** è un'impresa che fa capo a un solo titolare. *Chi promuove l'attività e ne è l'unico responsabile è l'imprenditore*, il quale assolve le formalità richieste dalla legge «in nome proprio»: tutte le obbligazioni che nascono dall'attività fanno cioè capo alla sua persona, la quale rimane per i terzi (clienti, fornitori, collaboratori, finanziatori, fisco, ecc.) l'unico riferimento. *In questa forma di conduzione il rischio d'impresa si estende a tutto il patrimonio personale dell'imprenditore.*

L'impresa individuale può essere gestita anche con i propri familiari, secondo vari schemi giuridici (è anche possibile assumere dei familiari come dipendenti). Una possibilità interessante è quella dell'*impresa familiare* (art. 230 bis c.c.). In tal caso i familiari che lavorano nell'impresa non sono né dipendenti né soci dell'imprenditore, ma «*collaboratori*» (v. cap. 16, «Gli aspetti giuridici»).

*Sul piano giuridico l'impresa familiare rimane un'impresa individuale in cui a far fronte alle obbligazioni verso i terzi è solo il titolare con il suo patrimonio.*

2 - Alcuni esempi: una cooperativa è più funzionale a un'attività di servizi sociali che a un'agenzia di pubblicità; una società in nome collettivo è più idonea a una piccola attività artigiana che a un grande outlet commerciale.



## La società

Se *due o più persone* si accordano per svolgere insieme un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili, abbiamo un'**impresa collettiva**, cioè una **società** (art. 2247 c.c.).

Ogni socio ha l'obbligo di «*conferire beni o servizi*»: deve cioè dare un contributo alla società sotto una o più delle seguenti forme:

- denaro contante;
- crediti;
- beni in natura (locali, attrezzature, ecc.)
- prestazioni di lavoro (per alcuni tipi di società).

In genere questo accordo risulta formalmente da un documento chiamato «**atto costitutivo**», integrato in certi casi da un altro documento – lo «**statuto**» – che detta le regole generali per il funzionamento della società e degli organi sociali.

Nel caso dell'impresa collettiva quindi occorre:

- la stipula di un «*contratto di società*» tra due o più persone per lo svolgimento di un'*attività economica*;
- l'effettivo *esercizio comune* dell'attività da parte di coloro che sono intervenuti all'accordo: tutti i soci cioè partecipano in qualche modo, direttamente o indirettamente, alla gestione (anche se questa è affidata a qualcuno in particolare, ciò avviene pur sempre per volontà di tutti i soci).

## Vantaggi dell'impresa individuale

In linea di massima, l'impresa individuale (detta impropriamente «ditta individuale») presenta i seguenti vantaggi:

- **maggiore flessibilità e rapidità di decisione;**
- **minori costi ed oneri** di tipo amministrativo e contabile.

È bene precisare, tuttavia, che *mentre si può essere soci di diverse società non si può essere titolari di più di una ditta individuale*.

Quindi, per esempio, chi decide di aggiungere ad un'attività artigiana (es. calzolaio) un'attività di commercio (es. vendita di scarpe) ed intenda esercitarle entrambe individualmente, *non potrà avere due ditte individuali*, ma si troverà ad avere *un'unica impresa con due attività*, con una serie di conseguenze sotto il profilo fiscale, contributivo ecc. che è sempre bene valutare attentamente *prima* di dare il via all'operazione.

## Vantaggi della società

Contrariamente a quanto accade per l'impresa individuale, la società consente di:

- **condividere con altri il rischio** e il peso delle scelte;
- **acquisire capitali e lavoro necessari** che, soprattutto all'inizio dell'attività, è difficile o rischioso reperire altrimenti.

Quando l'utile di gestione comincia ad essere significativo la società presenta anche **vantaggi fiscali**, consentendo la ripartizione del reddito in parti uguali tra i soci (cosiddetto *abbattimento dell'aliquota*: meno reddito imputato pro capite = meno imposte).

Optare per un'impresa individuale o collettiva, e scegliere in quest'ultimo caso un tipo di società piuttosto che un altro, non è una decisione da prendersi a cuor leggero: come sopra accennato, *una forma giuridica sbagliata può pregiudicare il successo dell'iniziativa*. Nel caso non si abbiano competenze dirette è opportuno ascoltare un professionista di fiducia; le nozioni che si sono date fin qui e quelle che seguono, relative ai diversi tipi di società, servono a poter «parlare» con il consulente, per non essere costretti ad affidarsi ad occhi chiusi.

## L'organizzazione e la gestione delle risorse umane

### Saper gestire il personale

Qualsiasi prodotto o servizio è opera dell'uomo. Per questo un'attenta *gestione delle risorse umane* rappresenta spesso quel «qualcosa in più» che permette di raggiungere il successo.

Un personale preparato e motivato, che si impegna nella produzione e dedica attenzione ai clienti, sarà certo apprezzato dal mercato.

Per questo ogni buon imprenditore deve prestare molta attenzione alla gestione dei propri dipendenti, per far sì che comprendano e condividano i suoi obiettivi.

### Organizzare l'azienda

Qual è la formula organizzativa più opportuna? Le formule in uso sono molteplici (organizzazione gerarchica, funzionale, per prodotto ecc.) e tutte possono, a seconda dei casi, risultare più o meno adatte alle esigenze del neo-imprenditore.

Per una nuova piccola impresa, però, il modello organizzativo più adatto è quello della «*struttura semplice*», cioè non formalizzata, elastica, incentrata su una sola persona che ha il ruolo di *leader*.

Le imprese che adottano una «struttura semplice» sono generalmente aziende giovani e di piccola dimensione, in cui il ruolo di leader viene riconosciuto alla figura dell'imprenditore-fondatore.

### Semplice, comando io

La «**struttura semplice**» è un modello di organizzazione aziendale adatto alle nuove piccole imprese, le cui caratteristiche possono essere così sintetizzate:

- accentramento decisionale nelle mani del titolare;
- bassa specializzazione dei compiti;
- scarsa presenza di sistemi di pianificazione e controllo;
- scarsa formalizzazione delle procedure.

### «Semplice è bello» all'inizio, ma...

La struttura semplice può dimostrarsi efficace all'inizio: con il trascorrere del tempo, però, sarà necessario modificarla. *Se l'azienda aumenta di dimensioni l'imprenditore non potrà più decidere tutto da solo*: non avrà più il tempo per occuparsi personalmente di ogni dettaglio, e se lo farà rischierà di commettere degli errori. E questo comportamento accentratore, comunque, sarà demotivante per i suoi collaboratori migliori.

Si attraverserà, allora, una fase delicata nella vita dell'impresa.

### L'Impresa sono io

A volte è proprio l'imprenditore a resistere ai necessari mutamenti organizzativi. Spesso infatti i fondatori di un'impresa, oltre agli innegabili pregi hanno due grandi difetti:

- si «innamorano» della propria azienda e dei propri prodotti, al punto che non vogliono cambiarli anche quando è indispensabile;
- non sono molto disponibili a delegare compiti e responsabilità ad altri.

Sono reazioni naturali e comprensibili. Ma è necessario superare questa fase, altrimenti verranno inevitabilmente perse le ulteriori opportunità di sviluppo.

Mai innamorarsi troppo delle proprie idee, dunque, anche se si sono dimostrate valide in passato. Bisogna accettare i cambiamenti ed essere pronti a sperimentarli: senza però cadere nell'errore opposto, innamorarsi di tutto ciò che è «nuovo».

Ma il secondo difetto, l'incapacità di delegare, è ancora più grave. Come evitarlo?

Anche in presenza di una struttura organizzativa estremamente semplificata, è possibile fin dall'inizio delegare ai propri collaboratori dei compiti ben precisi affidandogli degli obiettivi da raggiungere (purché ovviamente coerenti con la *mission* aziendale, cioè le finalità complessive dell'impresa).

Tali obiettivi dovranno essere discussi e condivisi da tutti. Sarà compito dell'imprenditore, poi, valutare i risultati di ognuno, e di conseguenza premiarlo o meno in base ai risultati che ottiene. Questo metodo di governo dell'impresa presenta molti vantaggi:

- è motivante per il personale, che si sente autonomo e responsabile;
- consente all'imprenditore di dedicare più tempo alle cose veramente importanti, di non perdersi nei particolari;
- favorisce le eventuali evoluzioni nel modello organizzativo, perché evita il trauma della «perdita di potere» da parte dell'imprenditore.

## Le funzioni aziendali

Perché l'azienda abbia successo è necessario che l'attenzione dell'imprenditore non sia squilibrata. Spesso accade, infatti, che questi si concentri solo ed esclusivamente su quella che gli sembra l'attività principale, cioè la *produzione* (non necessariamente di beni materiali, ma anche di servizi).

Si possono individuare, invece, almeno tre funzioni fondamentali, che assumono certamente rilievo diverso in base all'attività svolta, ma che comunque sono sempre presenti:

- *funzione produttiva*;
- *funzione commerciale o di marketing*;
- *funzione amministrativa*.

### La funzione produttiva

Gli elementi da cui partire per organizzare la produzione – cioè il *prodotto o servizio* da offrire e gli *strumenti* e il *know-how* da utilizzare – li abbiamo già decisi quando abbiamo definito i presupposti del progetto.

Ovviamente i dettagli organizzativi della funzione produttiva variano a seconda dei vari settori.

Ad esempio nel caso di un'azienda manifatturiera è necessario specificare diversi elementi, quali:

- il numero e il tipo di macchine da impiegare;
- il livello di automazione che si intende adottare;
- il numero e il grado di specializzazione degli addetti;
- i tempi necessari per la messa a punto del processo produttivo;
- le esigenze a livello di manutenzione ed assistenza;
- i consumi di energia;
- la superficie necessaria per il processo produttivo;
- la disposizione (*lay-out*) degli impianti;
- il livello di scorte di materie prime e sussidiarie da tenere in magazzino;
- le dimensioni del magazzino stesso;
- l'assegnazione delle funzioni a ogni addetto alla produzione;
- il calcolo dei tempi di esecuzione;
- il volume di produzione realizzabile fino all'entrata a regime.

## La funzione commerciale o di marketing

Anche nell'organizzare l'apparato commerciale sarà necessario tener conto di tutta una serie di fattori. In generale, sono fondamentali le indicazioni derivanti dagli studi di mercato e le conseguenti scelte di marketing, con particolare riferimento all'adozione di determinati canali di approvvigionamento e di distribuzione.

In dettaglio, continuando con l'esempio di un'azienda manifatturiera dovremo precisare:

- il numero degli addetti alle vendite, nonché le relative mansioni e qualifiche professionali;
- il numero di eventuali intermediari commerciali esterni (agenti e rappresentanti, grossisti, trasportatori ecc.);
- le modalità logistiche, cioè i flussi ed i tempi di stoccaggio, imballaggio e consegna dei prodotti;
- l'eventuale necessità di un parco automezzi per le consegne dirette;
- le esigenze relative all'allestimento degli uffici e/o dei punti vendita.

## La funzione amministrativa

Di solito il neo-imprenditore possiede competenze di tipo *tecnico* (conosce cioè il «mestiere») o commerciale. Quasi mai, al contrario, è competente in materia *gestionale e amministrativa* (per non parlare di quella *finanziaria*).

In questi casi è possibile ricorrere a:

- dei *soci esperti in materia*;
- dei *collaboratori interni*;
- dei *consulenti esterni*.

## Scelte di «make or buy»

A questo punto dobbiamo decidere quali fasi *internalizzare* e quali *esternalizzare*: l'esempio classico per quanto concerne la funzione produttiva è quello di scegliere se **produrre in proprio** (*make*) o **comprare da terzi** (*buy*).

È di fatto l'interrogativo principale che l'imprenditore si deve porre.

*Attenzione però:* le scelte di *make or buy* non riguardano solo la funzione produttiva, ma anche quella commerciale (rete di vendita, gestione del magazzino ecc.) e amministrativa (contabilità, finanza, controllo di gestione).

Quando le scelte di *make or buy* si riferiscono specificamente agli ambiti produttivi si parla di *subfornitura e decentramento produttivo*.

In tal caso subentra immediatamente un ulteriore interrogativo legato alla dimensione produttiva che dovrà avere la nuova impresa: l'imprenditore deve decidere se optare per una capacità produttiva modesta e ampliarla successivamente, o se invece partire già con una capacità produttiva di riserva per far fronte ad eventuali picchi della domanda.

Ovviamente a questi interrogativi non c'è una risposta univoca per tutti i tipi di impresa: dipenderà dal contesto e dal settore.

Cerchiamo ora di mettere in evidenza quali sono gli aspetti negativi dell'una o dell'altra scelta di *make or buy*.

### Svantaggi dell'internalizzazione

Gli elementi a sfavore dell'internalizzazione (*make*) sono i seguenti:

- produrre in proprio richiede di solito elevati investimenti;
- quando la capacità produttiva non è completamente utilizzata si alzano i costi unitari;
- se sorgono difficoltà produttive, queste possono assorbire il tempo dell'imprenditore e dei collaboratori;
- sono necessarie competenze tecnico-produttive specifiche, che non sempre l'imprenditore possiede.

### Svantaggi dell'esternalizzazione

Di seguito gli elementi a sfavore dell'esternalizzazione (*buy*):

- i costi di acquisto da terzi non sono in genere ammortizzabili, a differenza di quelli di un proprio impianto di produzione;
- è più difficile controllare il livello della qualità;
- non c'è controllo dei tempi di produzione;
- se si cede a dei subfornitori il proprio know-how (o brevetto), c'è il rischio che essi tentino di sfruttarlo a loro favore;
- in alcuni casi può essere difficile trovare subfornitori adeguati.

*In tutti i casi si può formulare una regola generale:  
è meglio internalizzare quelle fasi critiche che richiedono un controllo diretto da parte dell'impresa.*

➔ **Chi trova un bravo socio trova un tesoro.** Spesso la soluzione ottimale è proprio collaborare con un socio esperto in gestione aziendale. Ci sono anche dei rischi (per esempio l'incomprensione, soprattutto quando le cose non vanno bene) ma questo tipo di collaborazione può rivelarsi l'arma vincente.

➔ **Ragioniere pensaci tu.** Molti imprenditori si affidano, per tutte le loro questioni amministrative, contabili e finanziarie ad un dipendente di fiducia. Anche questa può essere una buona soluzione: abbiamo detto che delegare è positivo.

Attenti, però: lasciare tutto in mano a un dipendente non sempre è un bene. Questa persona, per un motivo o per un altro, può lasciare l'azienda senza preavviso; oppure può essere meno fidato di quanto credevamo; o, ancora, può commettere degli errori. Se il titolare è del tutto digiuno di contabilità e finanza chi se ne accorgerà?

➔ **Il professionista.** Ricorrere ad un commercialista o un consulente aziendale può essere una buona soluzione. Un bravo commercialista non si lascia sfuggire le novità fiscali, ci aiuta nella gestione aziendale, è essenziale per adempiere agli obblighi tributari. Ha un difetto: costa. Anche per questo, è bene avere comunque in azienda qualcuno che tenga almeno la contabilità.

➔ **L'Associazione di categoria.** Un'altra ottima idea può essere quella di usufruire dei vari servizi – tra cui quelli amministrativi e contabili – offerti dalle Associazioni di categoria alle imprese associate (in genere soprattutto nel settore agricolo e in quello artigiano). Consigliamo a tal fine di informarsi presso le singole Associazioni presenti a livello locale.

# Le risorse finanziarie

*Trovare i fondi per finanziare l'impresa*

## Il capitale per l'avvio di impresa

La nostra azienda, nei suoi primi tempi di vita, non sarà finanziariamente autonoma. All'inizio dovremo acquistare, ad esempio, degli impianti: e questo significherà anticipare grosse somme. Dovremo acquistare inoltre materie prime, merci, materiali vari: anche per questo servirà del denaro.

In questi primi tempi, la gestione non sarà in grado, da sola, di coprire con le sue entrate tutte queste uscite. Le vendite infatti si svilupperanno soltanto con il passare del tempo, in modo lento e graduale e, comunque, sempre successivamente al costo iniziale per costituire ed avviare l'azienda.

Queste semplici osservazioni bastano a far capire quanto sia importante stabilire:

- **quanti soldi ci servono per partire**, ovvero quantificare il *fabbisogno finanziario iniziale* in rapporto agli *investimenti* che dobbiamo fare;
- **dove prendiamo i soldi**, ovvero individuare le giuste *fonti di finanziamento* con le quali soddisfare tale fabbisogno.

Come raggiungere questo obiettivo? Chiariamoci un po' le idee, senza la pretesa di diventare dei maghi della finanza.

Il primo passo, lo abbiamo accennato, sta nel capire quale sia il nostro **fabbisogno finanziario**. Un'errata comprensione di esso, infatti, renderà necessario rinegoziare successivamente – e a condizioni spesso più onerose – le somme mancanti, falsando così tutte le nostre previsioni sia finanziarie che economiche.

Il fabbisogno finanziario è sostanzialmente di due tipi.

➔ Il **fabbisogno strutturale** riguarda quegli *investimenti – impianti, immobili, automezzi, ecc.* – che concorrono a definire la struttura, ossia l'ossatura permanente dell'impresa. In proposito si parla anche di **capitale fisso**.

➔ Il **fabbisogno corrente** riguarda le *attività di acquisto, produzione e vendita che dobbiamo svolgere quotidianamente*. Esso deve coprire principalmente:

- le *scorte* (di materie prime, semilavorati, prodotti...);
  - i *crediti da concedere ai clienti*;
  - un *minimo di riserve liquide* che ci permettano di affrontare eventuali difficoltà finanziarie.
- È questo che si intende con il termine di **capitale circolante** o *di esercizio*.

Ogni impresa, dunque, ha bisogno di un fondo di capitale che le serve:

- *per creare e alimentare la sua struttura permanente* (**gestione strutturale**);
- *per avviare e alimentare le sue attività operative* (**gestione corrente**).

L'ammontare di tale fondo è sostanzialmente legato alle dimensioni aziendali ed è soggetto a variazioni periodiche, in rapporto al volume delle operazioni di acquisto, produzione e vendita quotidianamente svolte.

### I problemi finanziari nella fase di avvio dell'impresa

Nelle prime fasi di vita la situazione finanziaria dell'impresa presenta solitamente le seguenti caratteristiche:

- *il fatturato tende a crescere, ma troppo lentamente per coprire in breve tempo i costi iniziali*;
- *gli investimenti in capitale fisso sono inizialmente piuttosto elevati* (soprattutto per quanto riguarda le immobilizzazioni materiali: impianti, attrezzature ecc.),<sup>1</sup> anche se tendono a diminuire nel tempo;
- *gli investimenti in capitale circolante risultano anch'essi, in genere, consistenti*: in fase di avvio è spesso necessario, infatti, concedere notevoli dilazioni di pagamento ed avere liquidità sufficiente per far fronte ad ogni necessità;<sup>2</sup>
- *la capacità di autofinanziamento è in genere limitata*, tanto più se l'impresa è costretta, per ragioni competitive, a praticare prezzi inferiori a quelli medi dei concorrenti.

Anche i costi di produzione sono alti, perché influenzati negativamente dai limitati volumi produttivi.

Tutto ciò determina una situazione di **rilevante fabbisogno finanziario**, tanto più elevato quanto maggiore è il tasso di sviluppo del fatturato.

1 - Esistono inoltre le immobilizzazioni immateriali (marchi e brevetti, costi di ricerca e sviluppo ecc.), costituite da beni non tangibili che hanno un'utilità pluriennale.

2 - In alcuni tipi di attività (soprattutto commerciali e manifatturiere) è inoltre opportuno assicurarsi una disponibilità di magazzino che consenta di soddisfare in breve tempo le richieste dei clienti.

### L'inizio è sempre in salita

Abbiamo detto che ogni nuova impresa parte quasi sempre in perdita, e comincia a guadagnare solo a partire da un determinato momento (detto «*break-even point*» o **punto di pareggio gestionale**).<sup>3</sup>

In termini tecnici, il modello di sviluppo finanziario di una nuova impresa presenta i seguenti caratteri fondamentali:

- *flussi di cassa annuali negativi fino al momento di avvio della produzione;*
- *flusso di cassa cumulativo<sup>4</sup> negativo fino alla fase di consolidamento dell'attività;*
- *progressiva crescita della dipendenza da risorse finanziarie esterne<sup>5</sup> per un periodo piuttosto lungo (4/5 anni);*
- *raggiungimento della capacità di rimborso dei finanziamenti in una fase ancor più ritardata.<sup>6</sup>*

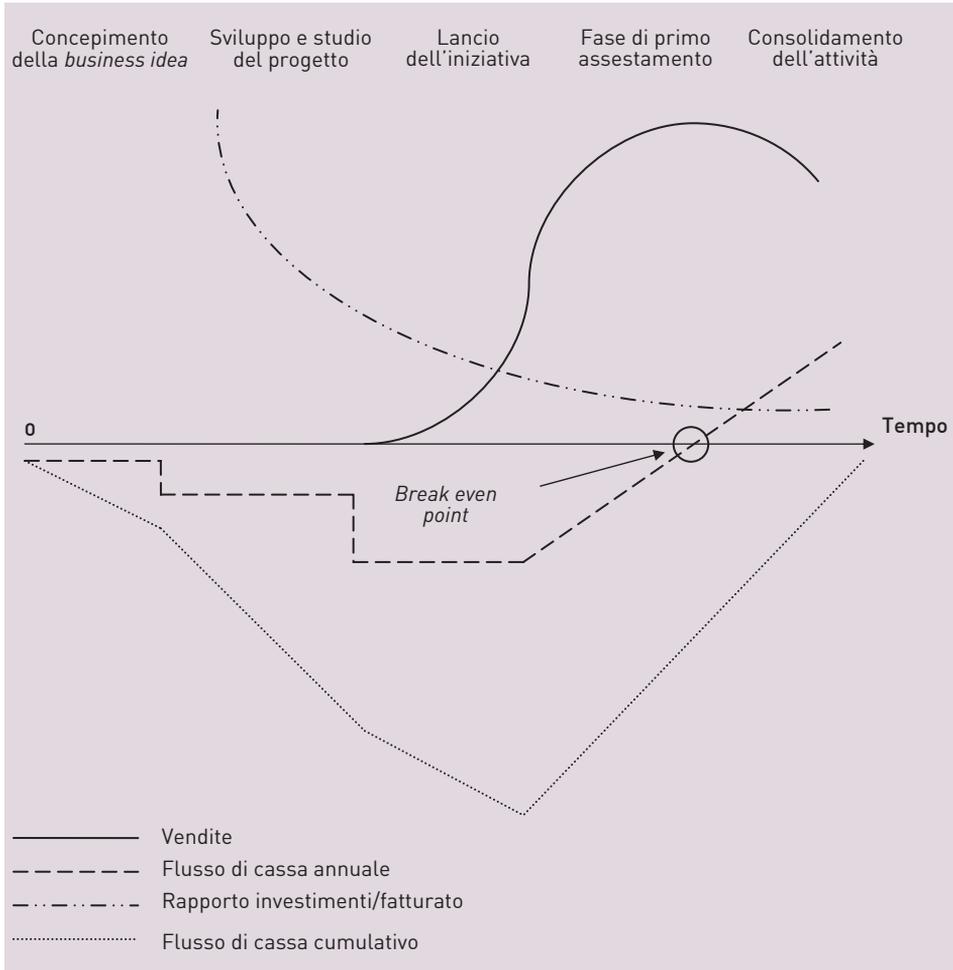
Tale situazione è schematizzata nella tavola seguente.

3 - Il *break-even point* o «**punto di pareggio**» rappresenta il quantitativo minimo di merci prodotte e vendute, al di sopra del quale l'impresa comincia a guadagnare (vedi diagramma cartesiano nel capitolo seguente).

4 - Ricordiamo che il flusso di cassa è la differenza tra entrate e uscite monetarie registrate in un determinato periodo, di solito *annuale*. Se si considera invece un periodo *pluriennale* si parla di «**flusso di cassa cumulativo**», che rappresenta la somma dei flussi di cassa registrati annualmente (es. se ogni anno l'impresa guadagna 100 € il flusso di cassa cumulativo è di 100 € il primo anno, di 200 € il secondo, di 300 € il terzo e via discorrendo).

5 - Credito bancario, finanziamenti agevolati, finanziamenti di terzi, ecc. Vedi paragrafo successivo.

6 - Individuabile in funzione del tasso di incremento dei flussi di cassa annuali positivi, del tasso di sviluppo del capitale investito, del rapporto di indebitamento.



## Le fonti di capitale

Individuato il fabbisogno di capitale occorre trovare il modo per soddisfarlo. Vediamo, dunque, quali sono le risorse o «*fonti di finanziamento*» a cui l'imprenditore può attingere.

Distinguiamo innanzitutto tra:

- **fonti finanziarie interne** («*capitale proprio*»);
- **fonti finanziarie esterne** («*capitale di terzi*» o *di credito*).

### Le fonti finanziarie interne

I finanziamenti con **capitale proprio** (detto anche «capitale a pieno rischio»)<sup>7</sup> provengono dall'imprenditore stesso: sono cioè «conferiti» (ovvero versati) direttamente dal titolare o dai titolari all'atto della costituzione (capitale di conferimento iniziale) e/o in momenti successivi (aumenti di capitale proprio).

Tali finanziamenti presentano le seguenti caratteristiche:

- *non devono essere rimborsati ad una scadenza prefissata*: sono destinati infatti a rimanere investiti nell'impresa in modo duraturo, generalmente fino alla sua liquidazione (cioè alla cessazione dell'attività);
- *non comportano il pagamento di un vero e proprio interesse*: il capitale proprio infatti viene remunerato con l'eventuale utile prodotto dalla gestione;<sup>8</sup>
- *sono soggetti totalmente al rischio d'impresa*: un cattivo andamento della gestione può portare infatti a una loro «erosione» o, addirittura, alla loro totale perdita.

Per il fatto di non avere una scadenza determinata, i finanziamenti con capitale proprio vengono di solito destinati all'acquisizione di beni immobilizzati (capitale fisso).

È importante poi sottolineare che *sono finanziamenti con capitale proprio anche quelli derivanti dal mancato prelievo degli utili conseguiti e reinvestiti all'interno dell'impresa*, attraverso l'accantonamento nei fondi di riserva. Si parla, in questo caso, di **autofinanziamento**.

*Spesso è proprio l'autofinanziamento la fonte finanziaria più preziosa per le piccole e medie imprese. E questo, più che al momento della costituzione (in quanto ancora non si sono conseguiti utili) in tutte le successive fasi di sviluppo e consolidamento.*

Indubbiamente il mancato prelievo degli utili rappresenta un sacrificio per l'imprenditore. *Solo in questo modo, però, la piccola impresa può crescere ed al tempo stesso rendersi, almeno in parte, indipendente dalle banche e da altri finanziatori esterni.*

Indipendente, e quindi:

- meno soggetta a condizionamenti e pressioni;
- più libera, di conseguenza, nel definire le proprie scelte imprenditoriali;
- meno soggetta a possibili timori e comportamenti negativi di banche (che possono chiudere improvvisamente i «rubinetti del credito») e fornitori (che ad esempio possono chiedere da un momento all'altro i pagamenti non più a 90 gg. ma a 30 gg. o addirittura «pronta cassa»).

7 - Così detto perché può essere intaccato dalle perdite di gestione. In tal caso il rischio dell'investimento – trattandosi di soldi propri del titolare – ricade al cento per cento su di lui e non su soggetti esterni finanziatori.

8 - Con un compenso quindi non predeterminato e variabile.

## Le fonti finanziarie esterne

I finanziamenti con **capitale di terzi** (o «di credito») provengono invece da soggetti estranei all'impresa: si tratta di **prestiti** concessi da *banche, società finanziarie in senso lato o privati*.

Tali finanziamenti presentano le seguenti caratteristiche:

- *non sono soggetti al rischio d'impresa* o, per essere più precisi, lo sono in modo limitato, nel senso che sono sottoposti al rischio di un'eventuale insolvenza da parte dell'imprenditore;<sup>9</sup>
- *devono essere rimborsati ad una scadenza prefissata*, eccetto casi particolari;<sup>10</sup>
- *comportano il pagamento di un interesse*, che può essere esplicito (chiaramente evidenziato con un tasso percentuale) o implicito (già compreso nella somma da restituire alla scadenza).

	Capitale proprio	Capitale di terzi
Assoggettamento al rischio d'impresa	sì	no
Rimborso a scadenze determinate	no	sì
Pagamento di un interesse	no	sì

### Il rapporto tra capitale proprio e capitale di terzi

Capitale proprio e capitale di terzi dovrebbero essere in un rapporto equilibrato, ma non esistono regole generali al riguardo.<sup>11</sup>

- In generale si può dire che *se il capitale proprio è molto inferiore al capitale di terzi impiegato nell'azienda, il rischio imprenditoriale aumenta considerevolmente*.
- Tuttavia, *se i «fondamentali» dell'impresa sono buoni – e in presenza di certe condizioni – un ricorso ponderato a fonti esterne può innescare un meccanismo virtuoso di crescita*.<sup>12</sup>

9 - Anche in tal caso, però, essi vantano un «diritto di precedenza» rispetto al rimborso del capitale proprio: ciò significa che, in caso di liquidazione dell'azienda, vengono dapprima rimborsati i capitali dei terzi e poi il capitale proprio dell'impresa.

10 - Sono i casi in cui il creditore ha la possibilità di revocare il finanziamento in qualsiasi momento: ciò accade, ad esempio, in alcune forme di prestito bancario.

11 - Secondo una «scuola di pensiero», nella situazione ottimale, si ritiene che in genere il capitale proprio quale base di ogni impresa dovrebbe equivalere al capitale di terzi. Affinché si possa avere una certa sicurezza, presso le aziende manifatturiere dovrebbe costituire comunque almeno il 40% e nelle aziende commerciali il 30%.

Ma nella maggior parte dei casi questo è difficilmente fattibile. Il caso emblematico è quello delle società a responsabilità limitata, che vengono spesso costituite e mantenute con un capitale sociale di 10.000 euro, quello minimo previsto dalla legge, indipendentemente dal fatturato e dalle dimensioni dell'attività.

12 - Vedi più avanti l'ultimo paragrafo «La gestione dei debiti» e il capitolo 13 «La gestione aziendale».

Oltre che in base alla fonte di provenienza, i finanziamenti devono essere distinti secondo la loro *durata*. Si hanno così:

- **finanziamenti a breve termine**, la cui durata non supera in genere un anno e mezzo (18 mesi);
- **finanziamenti a medio-lungo termine**, che possono essere ulteriormente distinti in:
  - *finanziamenti a medio termine*: tra i 18 mesi e i 5 anni;
  - *finanziamenti a lungo termine*: oltre i 5 anni.

In base alla «regola d'oro bancaria» (cosiddetta «congruenza delle scadenze»)<sup>13</sup> è opportuno che:

- *gli investimenti a lungo termine (immobilizzazioni) siano finanziati con capitale a lungo termine (soprattutto capitale proprio – se possibile – e capitale di terzi a lungo termine);*
- *i fabbisogni con scadenze brevi (scorte, liquidità e crediti dei clienti) siano finanziati con capitale di terzi a breve termine.*

Ignorando tale principio un'azienda può andare incontro a problemi di liquidità malgrado il fatto che disponga di risorse sufficienti.

Questa regola, però, non è sempre applicabile, poiché non prende in considerazione aspetti variabili che dipendono dal settore e dall'impresa.

## I finanziamenti a breve termine

I prestiti a breve termine si ottengono per lo più dagli istituti di credito ordinario, le *banche* propriamente dette.

Le forme tecniche con cui tali prestiti possono essere concessi sono molteplici ma in sostanza si riconducono a due gruppi:

- **crediti di cassa;**
- **crediti di firma.**

### I crediti di cassa

Col **credito di cassa** la banca mette a disposizione del cliente una somma di denaro stabilita.

I principali crediti di cassa sono:

- *lo scoperto di conto corrente;*
- *lo sconto del portafoglio commerciale;*
- *l'anticipo su fatture e su ricevute bancarie.*

<sup>13</sup> - Vedi sotto, paragrafo «La gestione dei debiti».

➔ Con lo **scoperto di conto corrente** – o *apertura di credito in c/c* – la banca tiene a disposizione del cliente una determinata somma di denaro su un conto corrente; in genere l'accreditato può utilizzare il credito a più riprese, purché mantenga un certo equilibrio tra i prelevamenti e le rimesse.

L'apertura di credito può essere:

- *allo scoperto*, cioè senza garanzia: ovviamente viene concessa solo a clienti con una certa consistenza patrimoniale;
- *garantita*: viene concessa dalla banca a fronte di una garanzia personale (fidejussione) o reale (pegno, ipoteca).

Lo **scoperto di conto corrente** è la linea di credito più utilizzata, e anche la più costosa per il cliente. Consiste nella possibilità di utilizzare in qualunque momento ed in qualsiasi modo le somme messe a disposizione dalla banca, di norma senza preavviso e senza particolari obblighi di restituzione in termini temporali. Si tratta sicuramente di una linea di credito comoda per l'impresa. Tuttavia le banche affidanti ne preferiscono un utilizzo moderato e saltuario: in caso contrario tendono a ridurla o a revocarla.

➔ Lo **sconto del portafoglio commerciale** consiste nello «smobilizzo» (cioè nella conversione in denaro)<sup>14</sup> dei crediti legati allo svolgimento dell'attività, purché incorporati in un documento di natura cambiaria (*cambiali tratte e pagherò*, che costituiscono titoli di credito).<sup>15</sup> Con lo sconto di portafoglio commerciale la banca «sconta» – cioè *anticipa* – al cliente l'importo di un credito verso terzi non ancora scaduto;<sup>16</sup> a sua volta il cliente cede il credito alla banca *salvo buon fine* (cioè con l'obbligo di restituire alla banca la somma anticipata in caso di insolvenza del debitore).

14 - Lo «smobilizzo» è l'operazione con la quale si converte in denaro liquido un bene o un investimento mobiliare o immobiliare. Lo sconto di portafoglio commerciale fa parte del cosiddetto «smobilizzo crediti», definito anche come «castelletto bancario», categoria piuttosto ampia che riguarda quelle linee di credito che consentono la conversione in liquido dei crediti che il soggetto richiedente vanta nei confronti di soggetti terzi.

15 - Esistono due tipi di cambiale:

- **cambiale tratta**: con essa il *traente* (la persona che emette la cambiale) dà ordine al *trattario* (la banca autorizzata dal traente) di pagare una somma al *beneficiario* portatore del titolo;
- **pagherò cambiario** o **vaglia cambiario**: con esso l'*emittente* fa una promessa incondizionata di pagare al *beneficiario* del titolo una certa somma in un dato luogo ad una determinata scadenza, indicati sulla cambiale stessa.

16 - A tal fine occorre che la banca conceda al cliente un fido c.d. «di castelletto» (che rappresenta l'importo massimo di cambiali che possono risultare in rischio presso la banca) e che esista un c/c ordinario collegato al rapporto di portafoglio, sul quale confluiranno le presentazioni e gli insoluti (titoli non pagati alla presentazione, ma non protestati).

L'utilizzo delle cambiali nelle operazioni commerciali ha subito nel corso degli anni un progressivo rallentamento, per cause sia di tipo commerciale che di ordine fiscale. Al posto delle cambiali le imprese hanno preferito utilizzare sempre più le *ricevute bancarie* («Riba»)<sup>17</sup>.

➔ **Gli anticipi su fatture e ricevute bancarie** vengono concessi dalla banca dietro presentazione, come le cambiali, dei relativi documenti. Ma a differenza delle cambiali, le fatture e le ricevute bancarie non sono titoli di credito ma semplicemente documenti che attestano l'esistenza di un credito e, quindi, di un diritto alla riscossione di una determinata somma. L'anticipo salvo buon fine (s.b.f.) su fatture commerciali e ricevute bancarie è un'operazione piuttosto diffusa che è andata progressivamente a sostituire lo sconto di cambiali. Ciò però *a condizione che il cliente sia ritenuto affidabile*: la banca, sulla base di una preventiva analisi delle condizioni economiche, patrimoniali e finanziarie dell'impresa, concede un affidamento e provvede, nei limiti dello stesso, ad accreditare la somma corrispondente al valore dei documenti presentati, riservandosi comunque il diritto di annullare l'accredito in caso di mancata riscossione.<sup>18</sup>

### I crediti di firma

Col **credito di firma** *la banca si impegna a pagare eventuali debiti del cliente verso terzi*. Il cliente che dispone di un credito di firma viene agevolato nell'acquisto di merci o di servizi, in quanto il terzo sa di potersi rivolgere comunque alla banca per il pagamento.

I crediti di firma sono principalmente:

- *l'avallo*;
- *la fidejussione bancaria*;
- *il credito documentario e l'accettazione bancaria*.

➔ Con l'**avallo** la banca garantisce un pagherò emesso dal proprio cliente, o una tratta accettata dallo stesso. La firma della banca garantisce il buon fine dell'effetto, facilitando gli scambi commerciali e l'accesso del beneficiario allo sconto bancario.

➔ La **fidejussione bancaria** costituisce il credito di firma per antonomasia, e consiste in una garanzia che la banca rilascia «a propria firma» nell'interesse di un cliente e a favore di terzi. Il creditore ha così la certezza che il proprio credito verrà pagato, se non dal debitore principale, dalla banca che ha sottoscritto la garanzia.

17 - La **ricevuta bancaria** è un ordine di incasso disposto dal creditore alla propria banca (banca assuntrice) e da quest'ultima trasmesso alla banca del debitore (banca domiciliataria) la quale provvede ad inviargli un avviso di pagamento.

18 - In questo caso però, a differenza dello sconto cambiario, gli interessi verranno conteggiati solo in via posticipata, cioè al termine dell'operazione, e solo in relazione all'effettivo utilizzo della linea di credito.

➔ Il **credito documentario** riguarda principalmente il commercio con l'estero.<sup>19</sup> Può essere definito come l'impegno scritto e irrevocabile di una banca (emittente) emesso per ordine di un compratore (ordinante) a favore di un venditore (beneficiario) ad effettuare un pagamento contro presentazione di determinati documenti giudicati conformi ai termini e alle condizioni indicate. *Assume spesso la forma dell'accettazione bancaria* (vedi sotto).

➔ L'**accettazione bancaria** consiste in una tratta spiccata da un cliente su una banca, e sottoscritta «per accettazione» da quest'ultima, che assume il ruolo di obbligato principale (sulla base, ovviamente, di accordi presi precedentemente con il cliente). In tal modo il titolo diventa negoziabile sul mercato finanziario. È spesso legata, come accennato in precedenza, ad operazioni di commercio internazionale, in cui la banca assume il ruolo di «garante». In definitiva, questo tipo di strumento risponde sia ad esigenze di tipo commerciale (garantire un venditore estero), sia di tipo finanziario (possibilità di negoziare l'effetto).

### Le dilazioni di pagamento

Oltre al *credito di finanziamento*, rappresentato da veri e propri prestiti, rientra nell'ambito dei finanziamenti a breve termine anche il *credito di funzionamento* (detto anche «mercantile» o «di fornitura»). Esso è costituito dalle **dilazioni di pagamento** (per esempio a 30, 60, 90 giorni ecc.) *concesse dai fornitori in occasione dell'acquisto di merci o servizi*.

In questi casi l'interesse è generalmente implicito, cioè dato da una maggiorazione del prezzo delle merci acquistate a credito.

### Leasing e factoring

Da tempo alle operazioni di finanziamento più «tradizionali» se ne sono affiancate altre, dettate dall'evoluzione dei rapporti economici: il **leasing** e il **factoring**. Tali operazioni vengono in genere poste in essere da società finanziarie, attive nel settore del «parabancario».

➔ Il **leasing** (o «locazione finanziaria») prevede, con modalità e clausole variabili, *la possibilità per l'impresa di «affittare» beni strumentali*, pagando dei canoni periodici e riservandosi la possibilità di acquisirne la proprietà pagando un «riscatto» alla scadenza del contratto.

➔ Il **factoring** consiste nella *cessione dei propri crediti commerciali, rappresentati da fatture, ad un intermediario specializzato* – il «factor» – che ne anticipa l'importo, scontandolo e tratteneandone una quota a titolo di garanzia. Il factor provvede poi alla riscossione del credito e a tutte le operazioni connesse, sollevando così l'impresa dall'intera gestione crediti. Al finanziamento vero e proprio si aggiunge quindi un servizio.

19 - In queste operazioni il principale rischio che ciascuna parte si trova a fronteggiare è l'inadempimento contrattuale della controparte (mancata o tardiva spedizione della merce da parte del venditore; mancato pagamento da parte dell'acquirente). Il credito documentario nasce appunto per limitare questo rischio: chi spedisce (il venditore) può fare infatti affidamento sul fatto che, se rispetterà tutte le condizioni del credito, verrà pagato da una banca, mentre chi riceve (l'acquirente) sa che la propria banca pagherà solo a fronte di presentazione di **documenti conformi**, e che in particolare la spedizione ha avuto luogo nei modi e nei termini prestabiliti.

## I finanziamenti a medio e lungo termine

Il finanziamento durevole per eccellenza è rappresentato dal *capitale proprio*, e questo per i motivi in precedenza chiariti. Tra i finanziamenti durevoli esterni, invece, il più importante e più conosciuto è il *mutuo*.

➔ Il **mutuo** viene in genere erogato da istituti di credito dietro prestazione di idonee garanzie. Il rimborso avviene in genere mediante pagamento di rate periodiche (mensili, semestrali), comprensive sia del rimborso di una quota capitale che degli interessi maturati.

Fra i finanziamenti durevoli esterni rientrano inoltre alcuni tipi di *finanziamenti agevolati*, erogati principalmente dall'Unione Europea, dallo Stato e dalle Regioni, oltretutto da enti pubblici di varia natura.<sup>20</sup>

## Il rapporto con le banche

La prima cosa che viene in mente per reperire risorse finanziarie è chiedere un prestito ad una banca.<sup>21</sup> Va detto subito che si tratta di una strada:

- *non particolarmente economica*, dato che gli interessi sono piuttosto elevati;
- *non agevole*, in quanto gli istituti di credito non concedono prestiti con troppa facilità.

Nell'attuale recessione economica, le banche stanno progressivamente riducendo prestiti e affidamenti alle imprese, e valutano con sempre maggiore attenzione le nuove richieste di finanziamento. Le imprese sono oggi vittima di una vera e propria **stretta creditizia** (il cosiddetto «*credit crunch*»), che rappresenta probabilmente l'aspetto più grave della crisi finanziaria globale.

Nonostante ciò, è importante capire come interagire al meglio con le banche e come instaurare con esse un rapporto di collaborazione proficuo per entrambe le parti.<sup>22</sup>

20 - Per saperne di più vedi il capitolo «Gli incentivi per le imprese».

21 - Le informazioni di questo paragrafo sono liberamente tratte dall'opuscolo «I rapporti con le banche», realizzato nell'ambito del Progetto «GreenLight» della Provincia di Treviso.

22 - Ciò anche alla luce dell'accordo internazionale di vigilanza prudenziale sui requisiti patrimoniali delle banche, firmato a Basilea (meglio noto come «**Basilea II**»), entrato di fatto in vigore dal 1° gennaio 2008 e tuttora vigente.

A partire dagli anni novanta la gestione del credito da parte di numerose banche si è rivelata infatti poco prudente e ci si è accorti dei limiti del quadro normativo in base al quale valutare il rischio connesso ai prestiti concessi dalle banche alle imprese.

La logica di Basilea II – e quella del futuro accordo «**Basilea III**», che al momento in cui si scrive dovrebbe entrare in vigore entro il 1° gennaio 2019 – ruota intorno all'idea che le banche dei Paesi aderenti non debbano assumere rischi eccessivi e debbano tutelarsi dai rischi accantonando quote di capitale proporzionate al rischio assunto, valutato attraverso lo strumento del «**rating**» (valutazione).

Lo scopo dell'accordo è assicurare una maggiore stabilità del sistema bancario e di modificare il rapporto tra banca e impresa, fondandolo su fiducia reciproca ed informazioni reali, da aggiornarsi continuamente, vincolando il credito alla effettiva capacità di produrre reddito in prospettiva di una crescita futura e non solo degli obiettivi a breve termine.

### Avere le idee chiare

Prima di rivolgersi ad una banca per un finanziamento, è fondamentale chiarirsi le idee. È quanto mai consigliabile evitare di andare in banca armati di idee approssimative e di vaghi propositi. Occorre essere convinti della propria iniziativa e procedere ad una precisa quantificazione della somma ottimale da richiedere.

Dobbiamo sapere con esattezza:

- *cosa chiedere* (finanziamenti a breve, medio o lungo termine);
- *di quanto abbiamo bisogno*;
- *perché ne abbiamo bisogno*;
- *come e quando verrà ripagato il debito*.

Relativamente al primo punto, occorre stimare in anticipo, con la massima precisione possibile, le somme necessarie per la *gestione strutturale* (investimenti in immobilizzazioni) da una parte e quelle per la *gestione corrente* dall'altra, che normalmente si chiedono per far fronte alle necessità legate alle attività quotidiane di acquisto, produzione e vendita. In tal modo sarà possibile sfruttare al meglio gli strumenti di finanziamento disponibili.

### Scegliere la banca

Una volta stabilito il finanziamento necessario per avviare e gestire l'impresa, occorre selezionare, tra i diversi istituti bancari, quello a cui rivolgersi per il prestito.

➔ Una prima scelta va fatta tra **banche nazionali** e **banche locali**.

Le prime hanno una copertura totale del territorio e sono istituti di grandi dimensioni che offrono ai propri clienti un'ampia gamma di servizi quali depositi, crediti, titoli, gestione del risparmio, home banking, ecc.

Le seconde, invece, operano solo in alcune regioni e sono di dimensioni più ridotte. Pur essendo nate come banche locali, oggi molte di esse hanno raggiunto dimensioni di livello nazionale, come per esempio le banche popolari e quelle di credito cooperativo.

Normalmente, se non si ha bisogno di servizi complessi, rivolgersi ad una banca locale comporta maggiori possibilità di successo: anche se le banche utilizzano criteri di giudizio molto simili, tuttavia con le banche a vocazione locale – in linea di massima più sensibili allo sviluppo del territorio – si può puntare su argomenti quali i vantaggi apportati dalla nuova azienda al contesto locale (creazione di nuova occupazione, ritorno d'immagine ecc.).

➔ Una seconda scelta riguarda la **vicinanza** o la **distanza** della banca con l'impresa.

Trovare un istituto di credito nei pressi della propria azienda facilita senz'altro i rapporti e consente contatti continui e costanti.

- ➔ Un ulteriore aspetto da considerare riguarda il **numero di istituti a cui rivolgersi**: *niente, infatti, vieta di richiedere un prestito a più banche*. In alcuni casi, se il finanziamento viene suddiviso e richiesto a più istituti, tale soluzione può essere conveniente per diversi motivi:
- il rischio per ciascuna banca diventa minore e quindi aumenta la probabilità di successo nell'ottenere il finanziamento;
  - è possibile ottimizzare i finanziamenti sfruttando al meglio la diversificazione delle varie offerte;
  - avere un rapporto esclusivo con una sola banca può rappresentare un elemento di rischio per l'impresa, la quale non potrebbe contare su un'alternativa immediata in caso di problemi.

### Ottenere un finanziamento

Da sempre – e non solo in tempi di crisi come gli attuali – nel concedere prestiti e finanziamenti gli istituti bancari si tutelano contro il rischio che il debitore non paghi e, di conseguenza, contro la possibilità di perdere denaro. È per questo motivo che la banca richiede all'imprenditore delle **garanzie**, le quali variano a seconda della tipologia di finanziamento.

- ➔ La garanzia più importante richiesta in genere dalle banche è quella cosiddetta «**reale**», in cui il patrimonio del debitore (in beni mobili e immobili) è posto dalla legge a garanzia dei crediti.<sup>23</sup>

Un secondo tipo di garanzia molto richiesta, che rientra nei crediti di firma a cui abbiamo sopra accennato, è quella «**personale**», di cui la *fidejussione* rappresenta il caso più tipico.<sup>24</sup>

- ➔ In seconda battuta, il nuovo imprenditore viene valutato per il tipo di attività che intende avviare e per il profilo di rischio associato al progetto. Occorre provare la serietà della propria iniziativa e dimostrare – numeri alla mano – buone previsioni di gestione almeno per i primi tre anni di vita della nuova impresa: in altri termini è indispensabile presentare un **business plan** dettagliato e accurato, con i relativi *bilanci preventivi di conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario*.

- ➔ In terza battuta, le probabilità di ottenere un credito possono aumentare in modo significativo se l'impresa presenta anche i seguenti requisiti:

- *vocazione all'internazionalizzazione*, ovvero capacità di esportare e di presidiare i mercati esteri (in presenza di un'economia domestica stagnante, infatti, le potenzialità di sviluppo non possono che orientarsi oltre confine);

23 - Nello specifico, le garanzie reali possono essere di due tipi:

- il **pegno**, cioè il diritto che il creditore vanta su di un bene impegnato appunto dal debitore a garanzia del pagamento della somma ottenuta;
- l'**ipoteca**, cioè il diritto che il creditore vanta su un bene immobile (ad esempio una casa, un ufficio o uno stabilimento) sempre a garanzia della restituzione del prestito accordato.

Se alla scadenza del prestito il debitore non paga, la banca si appropria dei beni dati in pegno o ipotecati e, attraverso la loro vendita, rientra delle somme prestate.

24 - Come sopra accennato la *fidejussione* è un atto con cui un soggetto terzo garantisce un creditore per un debitore. La banca, nel caso in cui il debitore non paghi, o non paghi del tutto, ha il diritto di chiedere il pagamento del debito al terzo fideiussore, ovvero al garante.

- *capacità di aggregazione e di innovazione*, anche attraverso le possibilità offerte dai *consorzi export* (che consentono di raggiungere le dimensioni aziendali necessarie per operare con successo sui mercati esteri) e dai nuovi «*contratti di rete*»,<sup>25</sup> che permettono di ottimizzare competitività e capacità innovativa.

Ricordiamo che le banche sono aziende a tutti gli effetti e quindi sempre alla ricerca di buoni clienti. Se oltre alla richiesta di credito verranno avviati altri rapporti, quali il conto corrente dell'impresa, il conto personale dell'imprenditore e dei suoi eventuali collaboratori oppure la richiesta di assistenza per l'accesso alle opportunità agevolative, la banca potrà mostrarsi maggiormente disponibile anche a concedere crediti.

## I Confidi

Da diversi anni sono soprattutto le imprese più piccole ad avere le più forti difficoltà di accesso al credito bancario. Per questo è sempre più importante la funzione dei **Consorzi di Garanzia Collettiva dei Fidi (Confidi)**, che favoriscono l'accesso al credito delle micro, piccole e medie imprese attraverso un meccanismo mutualistico di garanzia.

I Confidi nascono come espressione delle Associazioni di categoria – con il sostegno concreto delle Camere di commercio – nei comparti dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura. Dal nuovo Accordo sul Capitale Basilea II, il ruolo svolto dai Confidi è diventato cruciale per assicurare una corretta classificazione dei clienti in base al grado di rischiosità e quindi del merito creditizio.

Mentre le banche delineano i modelli di rating basandosi soprattutto su parametri quantitativi (statistici e tendenziali), i Confidi si basano su parametri qualitativi, fornendo agli istituti di credito una serie di informazioni sull'azienda e sulla sua reputazione, nonché valutando le prospettive di sviluppo del territorio e del settore. *Essi svolgono, quindi, una funzione di «ponte» tra le banche e le piccole e medie imprese.*

25 - L'art. 3, comma 4-ter, della Legge n. 33/2009 prescrive che con il «**contratto di rete**» due o più imprese si obbligano a esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato. A differenza dei distretti, i contratti di rete rappresentano una forma stabile di aggregazione e non sono legati alla territorialità, in quanto le imprese che li costituiscono non sono soltanto quelle presenti in una determinata zona geografica.

## La gestione dei debiti

Abbiamo visto che il mercato offre una vasta scelta di finanziamenti, che variano per ente erogatore, durata, caratteristiche tecniche e costo. Ma come scegliere? E, soprattutto, fino a che punto è conveniente ricorrere a un prestito?

Rispondere a queste domande non è facile. Tuttavia qualche regola di carattere generale esiste, fermo restando che ogni imprenditore dovrà poi scegliere in base alla sua situazione personale ed alle condizioni del «mercato finanziario» in cui opera.

➔ Abbiamo già detto che per quanto concerne la durata dei finanziamenti, la «regola d'oro» generale è quella di impiegare capitali omogenei rispetto al fabbisogno da coprire. Ricordiamo quindi che:

- *il fabbisogno corrente deve essere coperto da finanziamenti a breve termine;*
- *il fabbisogno strutturale, al contrario, da finanziamenti di più lunga durata.*

Il perché è evidente: si tratta di assicurare la maggior corrispondenza temporale possibile tra durata del fabbisogno e durata dei finanziamenti.

➔ Per quanto concerne, poi, il «mix» tra fonti interne ed esterne di finanziamento occorre fare una considerazione in apparenza paradossale:

un certo grado di indebitamento è indispensabile per ogni impresa. Anzi, un'impresa sana, *poste determinate condizioni*, più si indebita più guadagna.

Pare strano? Eppure è così che funziona il principio della «leva finanziaria»,<sup>26</sup> come si potrà comprendere leggendo il capitolo 13 «La gestione aziendale».

➔ *In ogni caso vale però il consiglio di evitare il ricorso indiscriminato a fonti esterne.* Soprattutto nei primi tempi, è bene agire con prudenza, lasciandosi sempre una «riserva di credito» a cui far ricorso per fronteggiare i fabbisogni imprevisti. Per far questo è opportuno coprire il più possibile il fabbisogno strutturale con capitali propri, che nel tempo dovranno essere costantemente incrementati con l'autofinanziamento.

Una ricetta senza dubbio impegnativa. Certo è che nella giusta miscela tra mezzi propri e di terzi risiede spesso uno dei principali motivi di successo di un'impresa.

26 - Nella ragioneria e nella finanza aziendale, il termine «leva finanziaria» o *leverage* è utilizzato con riferimento a un dato investimento o attività, e denota il rapporto tra indebitamento finanziario netto e patrimonio netto di un'impresa. Sfruttare la leva finanziaria, in sostanza, vuol dire prendere in prestito dei capitali confidando di investirli ottenendo un rendimento maggiore del tasso di interesse richiesto dal prestatore.





# La fattibilità economica e la sostenibilità del progetto

## *Come costruire il piano economico, finanziario e patrimoniale*

I fatti sono il «tribunale delle idee», diceva un grande filosofo. Parafrasando il filosofo, possiamo dire che i numeri sono il «tribunale dell'immaginazione». Ed i numeri, ora, ci servono per tradurre in valori concreti, in moneta, la nostra idea d'impresa.

I preventivi, infatti, sono necessari innanzitutto per verificare e razionalizzare quanto abbiamo fino ad ora progettato. Essi inoltre ci occorreranno anche in sede di realizzazione dei nostri progetti, come guida e come strumento per verificare, in seguito, il grado di realizzazione dei progetti stessi.

Dopo la parte *introduttiva* e quella *tecnico-operativa*, abbiamo detto, segue la terza ed ultima parte del business plan, quella *quantitativo-monetaria*. Essa comporta la redazione di tre preventivi (o piani):

- preventivo economico;
- preventivo finanziario;
- preventivo patrimoniale.

*Avvertenza:* nel corso dell'esposizione adotteremo volutamente ipotesi semplificatrici, nell'intento di privilegiare la «logica di fondo» rispetto alla tecnica.

## Come costruire il preventivo economico

La redazione del **preventivo economico** avviene sostanzialmente in due fasi:<sup>1</sup>

1) prima si stima il **reddito operativo** (cioè quello prodotto dalla «gestione caratteristica»),<sup>2</sup> contrapponendo ai *ricavi di vendita previsti* i *costi operativi* (strettamente legati al processo produttivo);

1 - Soprattutto per chi non ha molta dimestichezza con gli strumenti contabili, è opportuno leggere preventivamente i capitoli 12 «Il bilancio» e 13 «La gestione aziendale», nella terza parte di questo volume.

2 - Relativa all'attività tipica dell'azienda: v. cap. 12.

2) poi si individua il **reddito netto di esercizio**, considerando i *costi e ricavi derivanti dalle altre operazioni di gestione*.<sup>3</sup>

Vediamo in concreto come si fa.

### La stima del reddito operativo

Per quanto riguarda il calcolo del reddito operativo, il punto di partenza è rappresentato dalla **stima dei ricavi di vendita** (cioè del fatturato previsto).

In base alle vendite previste si procede poi alla **stima dei costi di produzione**.

Per stimare i **ricavi di vendita** occorre ipotizzare:

- *la quantità dei prodotti*<sup>4</sup> *che potremo vendere in un dato periodo;*
- *il prezzo unitario degli stessi.*

La quantità venduta deve corrispondere alla quantità prodotta: quindi in base alla quantità di prodotto collocabile sul mercato, possiamo stimare il *volume di produzione* nel periodo considerato.<sup>5</sup> Ciò ci servirà per stimare i **costi operativi di produzione**.

➔ Per prima cosa bisogna stimare i «*costi diretti di produzione*». A tal fine occorre:

- calcolare il *costo unitario delle materie prime* (necessarie per ogni unità di prodotto);
- in base al volume di produzione stimato, calcolare il *costo complessivo delle materie prime* da utilizzare nella produzione.<sup>6</sup>

Lo stesso procedimento viene ripetuto per il *costo del personale*, considerando le ore di lavoro richieste ed il costo orario della manodopera.

➔ Vanno poi considerati i «*costi indiretti di produzione*», cioè i costi generali, commerciali e amministrativi.<sup>7</sup> Alcuni esempi di costi indiretti sono quelli relativi alla manodopera indiretta, al personale impiegatizio, agli affitti dei locali, alla cancelleria, ecc.<sup>8</sup>

La differenza tra i *ricavi di vendita* ipotizzati e i *costi operativi di produzione* previsti darà infine la **stima del reddito operativo**.

3 - Essenzialmente i ricavi ed i costi pertinenti alla gestione finanziaria, straordinaria e tributaria (cioè le imposte a carico dell'esercizio): v. cap. 12.

4 - Come già più volte accennato in precedenza, quando si parla di «prodotti» si intendono implicitamente anche i «servizi». Sia in questo capitolo che in appendice al volume, tuttavia, parliamo di «prodotto» in senso stretto in quanto proponiamo un esempio di progetto d'impresa nel settore manifatturiero.

5 - Per l'esattezza occorre anche fissare il livello delle scorte di prodotti finiti da mantenere in magazzino alla fine del periodo considerato, per assicurare una certa continuità nella fornitura.

6 - Anche nel determinare il costo complessivo per l'acquisto delle materie prime occorre tener conto del livello di scorte che si vuole mantenere alla fine del periodo.

7 - Tali costi sono relativi all'attività operativa, ma non sono imputabili alle singole produzioni se non in base a imputazioni soggettive.

8 - Rientrano in questa categoria anche gli ammortamenti delle immobilizzazioni tecniche.

## Costi fissi e variabili

Non possiamo, però, accontentarci di conoscere l'entità dei costi, dobbiamo anche capire la loro natura. Per valutare bene la convenienza ad effettuare una certa produzione bisogna distinguere i costi in **fissi** e **variabili**.

- ➔ Sono **costi fissi** quelli che *non variano all'aumentare del volume di produzione* (ad es. le retribuzioni degli impiegati, l'ammortamento dei macchinari, l'affitto del capannone industriale).
- ➔ Sono **costi variabili** quelli che *variano al variare della produzione stessa* (ad es. i costi relativi alle materie prime, ai materiali di consumo ecc.).

Conoscere la struttura dei costi consente di accogliere tutti gli elementi di ricavo e di costo in uno schema che fornisca una rappresentazione significativa dell'economia di impresa, consentendo di evidenziare il processo di formazione del reddito operativo.

## Il «punto di pareggio» («break-even point»)

Il principale strumento utilizzabile in questo senso è costituito dall'analisi costi/volumi/profitti o «**analisi del punto di pareggio**» («*break-even analysis*»). Essa permette di individuare, in via grafica e analitica, il *volume di produzione e di vendita che permette il raggiungimento dell'equilibrio economico*.

Questa analisi parte da un'uguaglianza elementare, quella per la quale *siamo in equilibrio economico (ovvero non abbiamo né utile né perdita) quando i ricavi sono pari ai costi* (fissi e variabili):

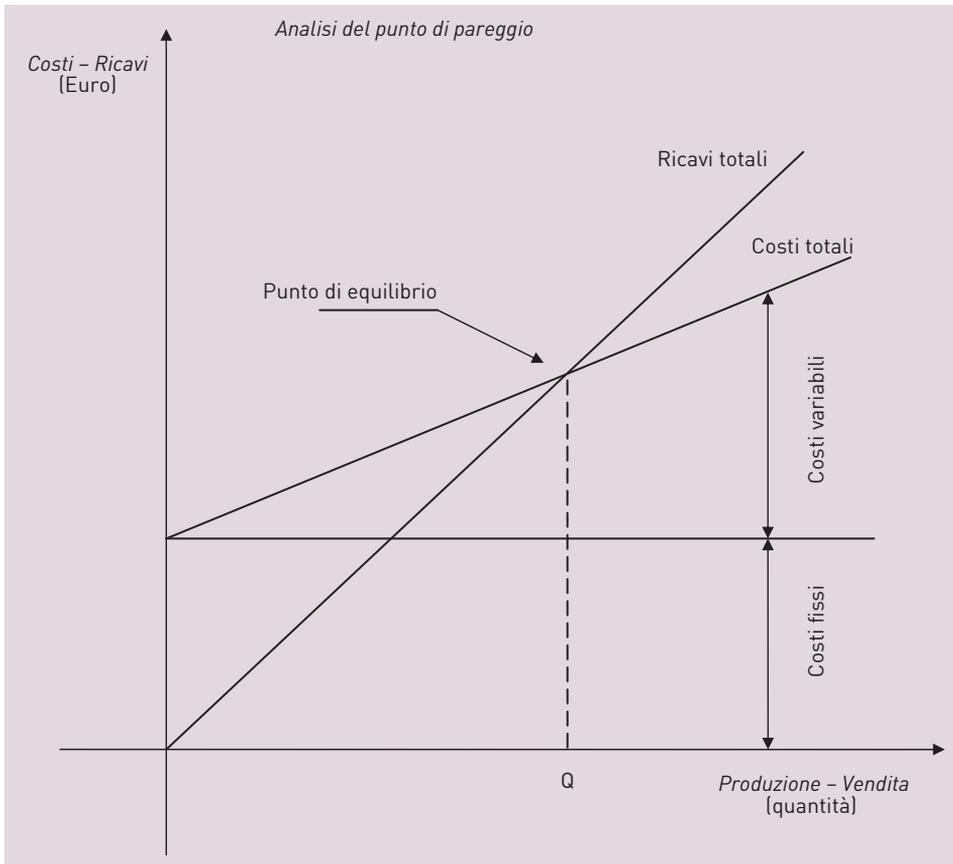
$$\text{equilibrio economico:} \\ \text{ricavi} = \text{costi fissi} + \text{costi variabili}$$

Si può dimostrare che il punto di pareggio è dato da un volume di produzione e di vendita (**quantità**) pari al rapporto tra **costi fissi** e « **margine lordo di contribuzione**» (*prezzo unitario medio meno costo variabile unitario*):

$$\text{quantità} = \frac{\text{costi fissi}}{\text{prezzo unitario} - \text{costo variabile unitario}}$$

La quantità che risulta rappresenta quindi il «punto di pareggio», cioè il *volume di produzione e vendita oltre il quale l'azienda genera profitto: se produciamo di meno saremo in perdita* (vedi figura di seguito).

L'analisi del punto di equilibrio rappresenta sempre un'approssimazione della realtà, in quanto si basa su una serie di ipotesi semplificatrici, legate soprattutto alla difficoltà di una rigida distinzione dei costi in fissi e variabili (esistono infatti costi semi-variabili, aventi cioè natura «ibrida»).<sup>9</sup> Tali limiti, pur evidenti, non tolgono tuttavia utilità a questa analisi. Essa, infatti, è uno strumento semplice ed immediato per valutare l'impatto, sul reddito operativo, di ogni scelta concernente costi, volumi di produzione e vendita, prezzi.



9 - Vedi in proposito il cap. 12.

## Dal reddito operativo al reddito netto

Abbiamo fin qui determinato i **costi di produzione**, distinguendoli in *fissi* e *variabili*. Ora per completare il preventivo economico occorre considerare essenzialmente<sup>10</sup> altri due tipi di costi:

- gli **oneri finanziari**: dipendono soprattutto dal grado di indebitamento e dal costo medio del denaro. Una loro quantificazione sarà quindi possibile solo dopo aver costruito il preventivo finanziario;
- gli **oneri tributari**, cioè le *imposte sul reddito d'esercizio*: in merito, data la grande complessità della normativa fiscale,<sup>11</sup> è impossibile fornire qui indicazioni sintetiche. L'unico consiglio per chi si accinge a predisporre un piano d'impresa, è quello di svilupparlo fino al livello di reddito ante-imposte, per poi affidarsi ad un professionista di fiducia per le relative simulazioni fiscali.

A questo punto, dopo aver determinato il reddito operativo, abbiamo tutti gli elementi per stimare il **reddito netto di esercizio**.

## L'inizio è sempre in perdita

Come abbiamo accennato nel capitolo precedente, sono poche le imprese che iniziano a dare profitti fin dai primi mesi.

All'inizio, l'impresa con molta probabilità sarà in perdita.

Per rendersene conto, è sufficiente osservare la dinamica economica della gestione nelle prime fasi di lancio dell'iniziativa. Esse sono sostanzialmente due:

- la *fase di impianto della struttura produttiva*: in essa si concentrano soprattutto gli investimenti relativi all'acquisizione delle attrezzature e, nel caso di imprese manifatturiere, alla realizzazione della prima produzione pilota;
- la *fase di penetrazione del mercato*: in essa si intensificano gli investimenti di carattere promozionale e commerciale.

La fase di impianto è caratterizzata dalla realizzazione di *diversi e consistenti investimenti*. Tali investimenti sono rappresentati in particolare da:

- *immobilizzazioni immateriali* (es. marchi, brevetti, ecc.), realizzate, spesso, ancora prima dell'avvio dell'impresa;<sup>12</sup>
- *immobilizzazioni materiali di tipo tecnico* (es. impianti, macchinari, computer, ecc.).

10 - Come spiegato più diffusamente nel cap. 12, per la precisione occorre considerare anche gli oneri derivanti dalla gestione «accessorio-patrimoniale» e da quella «straordinaria».

11 - Vedi in proposito il cap. 15, «Gli aspetti fiscali».

12 - Si pensi poi, soprattutto nel caso di nuove imprese manifatturiere, ai costi di realizzazione di eventuali prototipi del prodotto, all'effettuazione di test di laboratorio o di mercato, ecc.

Il cosiddetto «ciclo di ritorno» di tali investimenti è piuttosto lento: infatti il tempo intercorrente tra il sostenimento dei costi di impianto e dei primi costi operativi ed il conseguimento dei primi ricavi di vendita risulta abbastanza lungo. Per questo,

*nei primi tempi un disequilibrio economico è assolutamente fisiologico, considerato anche che il fatturato iniziale non potrà essere molto elevato.*

### Alcuni consigli: molta prudenza e attenzione ai costi

Uno degli errori più comuni del neo-imprenditore è proprio quello di *sovrastimare il fatturato del primo anno* e di *sottostimare i fabbisogni finanziari*. Per questo, nell'impossibilità di eseguire delle stime esatte, è *molto meglio essere «superprudenti» e fare l'errore opposto*.

Occorre poi considerare che il neo-imprenditore ha tre sole strade per migliorare la redditività dell'iniziativa (cioè per aumentare il fatturato):

- **promuovere le vendite;**
- **abbassare i prezzi;**
- **contenere i costi.**

Qualunque tentativo di aumentare *troppo presto* il fatturato agendo sui volumi di vendita e sui prezzi si rivela, oltre che poco praticabile, pericoloso. E questo per due fondamentali motivi.

1) *Promuovere le vendite fin dall'inizio* – ammesso che il mercato sia disposto ad assorbire maggiori quantità di prodotto – *forzandone il tasso «naturale» di crescita, può rivelarsi un errore*. In genere uno sviluppo forzato delle vendite presuppone uno sforzo promozionale che costa, comporta maggiori debiti e può avere conseguenze negative sul reddito netto.

2) *Diminuire i prezzi si rivela altrettanto rischioso*. Per una piccola impresa, il prezzo è generalmente «subìto», cioè imposto dal mercato. Soprattutto all'inizio della vita dell'impresa, qualunque movimento nei prezzi (al ribasso, per aumentare la quantità venduta; al rialzo, per ottenere maggiori margini unitari) può scatenare reazioni concorrenziali non desiderabili.

**Per questo il neo-imprenditore non può fare molto per aumentare il fatturato, se non contenere i costi:** sia quelli di impianto (gli investimenti iniziali), sia quelli di gestione (soprattutto i costi fissi: personale, affitto locali di produzione, ecc.).

A tal fine è possibile:

- acquistare attrezzature usate anziché nuove (o prenderle in leasing);
- ridurre al minimo le spese per il personale (per esempio ricorrendo a lavoratori parasubordinati o assumendo dipendenti part-time);
- offrire ai lavoratori forme di compartecipazione agli utili, ecc.

Abbiamo detto che nel breve termine una situazione di squilibrio economico va messa in conto, ed è quindi accettabile. Quello che è molto meno ammissibile è una *situazione di squilibrio finanziario, che può portare alle cosiddette «crisi di liquidità» o di «cash-flow»*.<sup>13</sup>

Una micro o piccola impresa può sopravvivere per un po' anche senza conseguire profitti; però rischia di chiudere il giorno in cui non è in grado di far fronte ai pagamenti.

Per evitare problemi di questo tipo – che possono essere estremamente pericolosi – è indispensabile redigere il *preventivo finanziario e patrimoniale*.

## Come costruire il preventivo finanziario e patrimoniale

I valori finanziari della gestione sono strettamente collegati a quelli economici. Il loro andamento è molto importante: per conoscerli in modo abbastanza attendibile è necessario costruire un **preventivo finanziario-patrimoniale**.

Esso si articola in due parti:

- il **preventivo finanziario** (composto a sua volta dal preventivo degli impieghi e delle fonti di capitale e dal budget di cassa);
- il **preventivo patrimoniale**.

Per redigere la prima parte del preventivo finanziario (preventivo degli impieghi e delle fonti) si procede così:

- innanzitutto sulla base dei piani di investimento si determina il *fabbisogno finanziario dell'impresa (impieghi di capitale)*;
- successivamente si stabilisce la struttura delle *fonti di copertura di tale fabbisogno*.

Vediamo in dettaglio come sono strutturati gli **impieghi** e le **fonti** di capitale.

<sup>13</sup> - Il *cash-flow* o «flusso di cassa» è la differenza tra entrate e uscite monetarie registrate in un determinato periodo. La *crisi di cash-flow* si verifica ad esempio quando un'impresa in un dato momento – a fronte di un fatturato di 100.000 euro non ancora incassato – deve pagare fornitori per 80.000 euro ma ha in cassa (o in banca) solo 10.000 euro.

## La struttura degli impieghi e delle fonti di capitale

➔ **Gli investimenti (impieghi di capitale)** possono essere sinteticamente classificati in:

- *investimenti in capitale fisso* (impianti, immobili, terreni, ecc.);
- *investimenti in capitale circolante* (denaro liquido, scorte, ecc.);
- *impieghi per rimborso di debiti (capitale di terzi)*: ad esempio il rimborso di una rata di mutuo;
- *impieghi per rimborsi di capitale proprio*: ad esempio il prelievo degli utili da parte del titolare dell'impresa;
- *impieghi per deficit della gestione*: costituiscono un fabbisogno finanziario generato dalla gestione caratteristica od operativa<sup>14</sup> (vedi sotto), quando la stessa assorbe più risorse finanziarie di quante non ne generi.

➔ **I finanziamenti (fonti di capitale)** si distinguono in:

- *finanziamenti mediante capitale proprio* (o a «pieno rischio»);
- *finanziamenti mediante debiti (capitale di terzi)*;
- *disinvestimenti* (realizzi di capitale fisso o circolante);
- *fonte di autofinanziamento*: è costituita dal flusso finanziario positivo generato dalla gestione operativa.<sup>15</sup> Tale flusso è detto, in questo caso, «flusso di autofinanziamento» operativo.

L'ultimo elemento degli impieghi e delle fonti merita un approfondimento. Lo svolgimento della gestione corrente comporta infatti due momenti:

- *l'assorbimento di mezzi finanziari*: nel momento in cui l'impresa acquista qualcosa e sostiene un costo, impiega moneta;
- *la produzione di mezzi finanziari*: quando l'impresa vende un prodotto, conseguendo così un ricavo, recupera moneta.

Questa moneta, poi, non verrà certo chiusa in un cassetto. Sarà reinvestita per finanziare nuove operazioni di gestione, e quindi nuovi acquisti...

<sup>14</sup> - Come spiegato nel capitolo 12, la tecnica di riclassificazione del bilancio permette di distinguere, all'interno della *gestione reddituale complessiva del conto economico*, la gestione *ordinaria o corrente* e quella *straordinaria*. La gestione ordinaria o corrente viene distinta a sua volta in gestione caratteristica od operativa (la più importante, quella che produce il reddito operativo), *gestione accessorio-patrimoniale* e *gestione finanziaria*.

<sup>15</sup> - Cioè, lo ricordiamo, tutte quelle attività di acquisto, produzione e vendita che l'impresa svolge quotidianamente.

Il flusso di autofinanziamento prodotto dalla gestione operativa può essere quantificato, in prima approssimazione, grazie alla seguente somma algebrica:

$$\begin{array}{c} \text{Flusso di autofinanziamento operativo} \\ = \\ \text{Reddito operativo dell'esercizio} \\ + \\ \text{Ammortamenti} \\ + \\ \text{Accantonamenti a fondi rischi e fondi spese future} \\ \text{con scadenza superiore all'anno (es. fondo T.F.R.)} \end{array}$$

- ➔ Se il valore che si determina è maggiore di zero, ciò significa che la gestione operativa produrrà un flusso positivo (*reddito spendibile*) da iscrivere tra le fonti di finanziamento.
- ➔ Se il valore è inferiore a zero si avrà un flusso negativo (*perdita da finanziare*) che costituisce un fabbisogno finanziario da iscrivere tra gli impieghi (per «*deficit della gestione operativa*»). Spesso quest'ultima situazione è tipica della fase di avvio dell'impresa.

## Il preventivo degli impieghi e delle fonti di capitale

Tale preventivo ha carattere dinamico: *mostra cioè le variazioni degli impieghi e delle fonti su un arco temporale*. Sulla base della relazione di fondo per cui, in ogni momento, totale fonti = totale impieghi, esso deve infatti prevedere come muterà, nel periodo di riferimento, il livello degli impieghi (fabbisogno lordo) e quello delle corrispondenti fonti di copertura.

Si presenta, qui di seguito, uno schema di **preventivo degli impieghi e delle fonti** (riferito a quattro periodi  $t$  consecutivi).<sup>16</sup>

<sup>16</sup> - Il periodo di riferimento (settimana, mese, anno) può variare soprattutto in base al tipo di analisi che stiamo effettuando (piano pluriennale, mensilizzazione di un budget annuale, previsioni a copertura di un momento di «incaglio» finanziario, ecc).

## Preventivo delle fonti e degli impieghi (per 4 periodi t)

Movimenti finanziari	t	t+1	t+2	t+3
<i>Impieghi</i>				
Investimenti in capitale fisso				
Investimenti in capitale circolante				
Rimborsi di debiti				
Rimborsi di capitale proprio				
Impieghi per deficit della gestione operativa				
Totale				
<i>Fonti</i>				
Capitale proprio				
Capitale di terzi				
Disinvestimenti				
Fonti generate dalla gestione operativa (o flusso di autofinanziamento operativo)				
Totale				

## Il budget di cassa

Il preventivo degli impieghi e delle fonti è un documento fondamentale, ma da solo non è sufficiente: non ci dice nulla di quali saranno i fabbisogni di cassa momento per momento. A noi infatti non basta sapere che nel corso dell'anno saremo in grado di coprire il nostro fabbisogno finanziario, cioè che saremo in grado di realizzare gli investimenti progettati: *dobbiamo essere certi che le disponibilità monetarie (la cassa) siano, giorno per giorno (periodo per periodo) sufficienti a coprire le uscite monetarie.*

È necessario, allora, integrarlo con uno strumento che evidenzi i **flussi monetari** – in entrata e in uscita, con i relativi saldi – che caratterizzeranno l'*immediato futuro*. Lo strumento utilizzabile a tal fine è chiamato «**budget di cassa**» e costituisce la seconda parte del preventivo finanziario.

Il **budget di cassa** permette:

- di prevedere quali saranno le entrate e le uscite monetarie, periodo per periodo (in genere il mese) nel corso di un determinato arco temporale;
  - di scoprire in anticipo eventuali carenze di liquidità: ciò ci consentirà di porvi rimedio in tempo utile.
- Avvertenza:* la previsione, per essere attendibile, deve essere limitata ad un intervallo di tempo piuttosto breve (al massimo qualche mese) e venire aggiornata frequentemente.

Le entrate e le uscite sono legate ai programmi aziendali.

➔ Più in particolare, le **entrate** possono riguardare:

- *ricavi di esercizio* (es. vendita prodotti o servizi);
- *realizzo di investimenti* (es. vendita di un macchinario);
- *operazioni di finanziamento* a titolo di capitale proprio (es. nuovi conferimenti dei soci) o di terzi (es. contrazione di un mutuo bancario);
- *proventi vari* (es. affitti attivi, interessi attivi, dividendi su partecipazioni azionarie, ecc.)
- ecc.

➔ Le **uscite** possono riguardare:

- *costi di esercizio* (es. stipendi del personale);
- *rimborsi di capitale di terzi* (cioè di debiti: es. pagamento rata mutuo) o *di capitale proprio* (es. prelevamento per remunerazione titolare);
- *operazioni di investimento* (es. acquisto arredi o macchinari);
- *oneri tributari* (pagamento imposte);
- ecc.

Presentiamo di seguito uno schema di «budget di cassa» per la previsione dei flussi monetari mese per mese.

### Budget di cassa

VOCI	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Totale
<b>Saldo iniziale mese</b>													
<i>Entrate:</i>													
• ricavi di vendita													
• realizzo investimenti													
• incasso finanziamenti													
• affitti attivi													
• interessi attivi													
• dividendi													
...													
<i>Uscite:</i>													
• costi del personale													
• pagamento mutuo													
• remunerazione titolare													
• costi per investimenti													
• pagamento imposte													
...													
<b>Saldo progressivo</b>													
<b>Saldo finale mese<sup>17</sup></b>													

17 - Il saldo di cassa finale del periodo (in questo caso il mese) costituirà naturalmente il saldo di cassa iniziale per il budget di cassa relativo al periodo successivo, e così via.

### Il preventivo patrimoniale

Accenniamo brevemente anche al **preventivo patrimoniale**, che completa il preventivo economico e quello finanziario. A differenza di quest'ultimo, che mostra valori «di flusso» riferiti ad un periodo di tempo, il preventivo patrimoniale presenta *valori riferiti alla fine dell'arco temporale di riferimento* (cosiddetti valori di «stock»). Esso infatti fotografa, in un dato momento:

- da un lato la struttura degli *investimenti*, in capitale fisso e circolante, che saranno presenti a quella data;
- dall'altro, quella dei *finanziamenti* a cui abbiamo fatto ricorso per realizzarli.

Ad esemplificazione di quanto sopra riportiamo in appendice un **modello sintetico di business plan** di una generica piccola impresa manifatturiera, contenente i principali prospetti previsionali di tipo economico e finanziario-patrimoniale.

# Il sistema delle regole

## La gestione degli adempimenti

### Gli adempimenti necessari per avviare l'attività

Dopo aver fatto i nostri preventivi dobbiamo superare il primo serio ostacolo: quello burocratico. In questi ultimi anni, a dire il vero, ci sono stati alcuni tentativi di razionalizzazione e semplificazione delle procedure amministrative che si possono riassumere sostanzialmente in tre novità:

- La **ComUnica** – *Comunicazione Unica telematica per l'avvio dell'impresa*;<sup>1</sup>
- Il **SUAP** – *Sportello Unico telematico per le Attività Produttive*;<sup>2</sup>
- La **SCIA** – *Segnalazione Certificata di Inizio Attività*.<sup>3</sup>

➔ La **ComUnica (Comunicazione Unica)** è il *canale telematico* che rende possibile richiedere, mediante un unico adempimento telematico, la Partita Iva, l'iscrizione al Registro Imprese e all'Albo Artigiani, l'inquadramento previdenziale ed assicurativo (Inps – Inail).

➔ Il **SUAP (Sportello Unico per le Attività Produttive)** è il *canale telematico* che consente di rivolgersi, tramite il Comune, alla Pubblica Amministrazione di competenza per sbrigare le pratiche autorizzatorie per la quasi totalità delle attività economiche.

➔ La **SCIA (Segnalazione Certificata di Inizio Attività)** è il nuovo *strumento giuridico* che, sostituendo il tradizionale modulo di domanda, consente, di norma, di *iniziare l'attività dal momento stesso della presentazione* (allo Sportello Unico), salvo l'intervento successivo dell'Amministrazione in caso di mancanza dei requisiti segnalati.

1 - Art. 7 legge 40/2007.

2 - Art. 38 legge 112/2008.

3 - Art. 19 legge 241/1990, modificata dall'art. 49 della legge 122 /2010.

Alla Comunicazione Unica, al riordino dello Sportello Unico per le Attività Produttive ed alla SCIA sono dedicati di seguito paragrafi specifici che cercano di approfondirne le modalità operative e le opportunità di semplificazione che offrono al nuovo imprenditore.

È importante anticipare subito che:

- *la Comunicazione Unica si occupa della persona dell'imprenditore* (i suoi obblighi di pubblicità legale, i suoi obblighi fiscali e previdenziali);
- *lo Sportello Unico si occupa prevalentemente dell'azienda*: i locali destinati all'esercizio dell'impresa, la sua ubicazione territoriale, le sue caratteristiche, le sue autorizzazioni ecc.

Si tratta ovviamente di una distinzione imprecisa ma utile per farsi un'idea delle diverse funzioni dei due canali telematici che, come si vedrà, possono colloquiare tra loro.

Queste semplificazioni procedurali tuttavia (e purtroppo) non vanno ad incidere sul numero e la complessità degli adempimenti ma cercano di utilizzare al meglio le modalità telematiche per consentire all'imprenditore di rivolgersi ad un unico punto di riferimento (il Registro Imprese tenuto dalle Camere di commercio per la Comunicazione Unica ed il Comune per lo Sportello Unico), che a sua volta si pone come punto di informazione e raccordo con le altre Amministrazioni.

Le tradizionali domande di chi deve affrontare la burocrazia sono:

- a) **cosa richiedere**: ogni titolo autorizzatorio ha un nome ben preciso (autorizzazione, licenza, concessione, nulla-osta, ecc.) e bisogna conoscerlo;
- b) **quando richiederlo**: alcune autorizzazioni devono essere chieste prima di iniziare l'attività, altre dopo;
- c) **dove richiederlo**: presso il Comune, la Regione, la Questura, la Camera di commercio, i Vigili del Fuoco, ecc.

Esse devono quindi essere formulate oggi in modo diverso dal passato, tenendo conto della riorganizzazione telematica dei procedimenti amministrativi. La Comunicazione Unica, lo Sportello Unico e la SCIA consentono, almeno in parte, di dare risposte più semplici e razionali ai quesiti di cui sopra perché:

- a) *tendono a ricondurre i vari nomi dei titoli autorizzatori (il «cosa») alla SCIA con la quale si segnala di iniziare una certa attività;*
- b) *tendono a uniformare il «quando» in base al principio che l'autorizzazione all'esercizio si ottiene di norma con la domanda medesima* (ovviamente dichiarando il possesso dei requisiti richiesti dalla legge) ed i controlli vengono svolti a posteriori;
- c) *tendono ad unificare il «dove» nello Sportello Unico per le Attività Produttive del Comune nel quale si vuole operare.*

Si può qui anticipare il fatto che *la procedura della Comunicazione Unica ha sostanzialmente reso omogenei i percorsi amministrativi delle società e delle imprese individuali*, un tempo diversificati in ragione

della diversa tempistica nell'iscrizione nel Registro delle Imprese.<sup>4</sup> Si consente ormai all'imprenditore singolo di iscriversi nel Registro Imprese già al momento dell'acquisizione della Partita Iva (vedi più avanti: Comunicazione Unica) e si introduce quindi di fatto il concetto di «costituzione» dell'impresa individuale in analogia con quello di costituzione della società. Resta sullo sfondo il fatto (per ora) ineliminabile che alcune procedure cambiano secondo le province e le regioni (soprattutto quelle a statuto speciale); altre sono instabili per i conflitti di competenza; altre risentono degli eccessivi cambiamenti legislativi; altre ancora scontano il frequente dissidio tra diritto nazionale e diritto comunitario.

Per tali motivi le informazioni fornite in questa sede non possono che essere che informazioni di massima senza pretesa di analisi di dettaglio.

In generale rimane sempre valido il consiglio di *rivolgersi alla Camera di commercio della propria provincia*.

Sui siti di tutti gli Enti camerali o di loro Aziende Speciali, sui siti [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it) e [www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it) sono poi reperibili informazioni specifiche per la compilazione delle pratiche informatiche connesse con la Comunicazione Unica, con lo Sportello Unico delle Attività Produttive e per il loro inoltro telematico.

### Come trovare il «Filo di Arianna»

Autorizzazioni, concessioni, licenze, nulla osta e procedure in genere non sono più un incubo: presso molte Camere di commercio è consultabile una banca dati sulle autorizzazioni necessarie per avviare o modificare qualsiasi attività in proprio (imprenditoriale o professionale). Il sistema si chiama **Filo di Arianna**, nome quanto mai appropriato per una «guida informatica» che trae d'impaccio chi deve inoltrarsi nel labirinto burocratico. Il programma contiene migliaia di voci relative a tutte le attività economiche (di impresa, di lavoro autonomo, non profit ecc.) soggette a regime autorizzatorio. I dati vengono periodicamente aggiornati e arricchiti: il Filo di Arianna si allunga sempre di più...

## I tre strumenti di semplificazione per avviare l'impresa: SCIA, ComUnica e SUAP

Come anticipato nel paragrafo iniziale, le tipiche domande che si pone il nuovo imprenditore (che autorizzazioni richiedere, dove e quando chiederle ecc.) devono ora essere espresse in modo diverso, tenendo conto delle nuove procedure (introdotte nel 2007 e negli anni successivi) e del massiccio ingresso della telematica come modalità standard con cui rapportarsi con i pubblici uffici.

<sup>4</sup> - Al momento del legittimo inizio dell'attività per le imprese individuali; al momento della costituzione presso il notaio per le società.

Bisogna quindi dedicare tre paragrafi specifici alla *Segnalazione Certificata di Inizio Attività* (in sigla SCIA), alla *Comunicazione Unica* (in sigla ComUnica) ed allo *Sportello Unico per le Attività Produttive* (in sigla SUAP), in considerazione del fatto che ognuna di queste novità ha sostanzialmente modificato i percorsi tradizionali di dialogo con la Pubblica Amministrazione da parte di chi vuol mettersi in proprio.

Vanno ribadite alcune premesse fondamentali.

La prima:

- La ComUnica e il SUAP sono i canali telematici attraverso i quali rapportarsi con più Amministrazioni.
- La SCIA è invece lo strumento giuridico (il modulo, si sarebbe detto una volta...) per conseguire il diritto ad esercitare la maggior parte delle attività.

In una parola *con la SCIA si segnala di iniziare una attività e si dichiara al contempo di possederne i requisiti.*

Per inviare la SCIA all'Amministrazione competente occorre utilizzare obbligatoriamente il canale telematico del SUAP. Dall'inizio dell'attività discendono per il neo-imprenditore obblighi nei confronti del Registro Imprese, del fisco e degli enti previdenziali che si adempiono attraverso la Comunicazione Unica.

La seconda:

Gli strumenti trasversali per far funzionare il sistema sono l'informatizzazione e la telematizzazione delle procedure. *Sono quindi indispensabili per chi vuole avviare una attività in proprio alcuni strumenti base quali il PC, la connessione Internet, la firma digitale, la casella di PEC-Posta Elettronica Certificata, la carta di credito e poco altro.* La legge non consente la Comunicazione Unica cartacea e lo Sportello Unico cartaceo.

La terza:

In caso di mancanza di tali strumenti l'unica via praticabile per chi vuole avviare una iniziativa in proprio, è quella di *rivolgersi ad un consulente (commercialista, Associazione di categoria ecc.)* che provvede, su delega, agli adempimenti telematici disponendo degli strumenti base sopra menzionati.

Passiamo quindi al dettaglio partendo dallo strumento giuridico (la SCIA) e andiamo poi a vedere a quale canale telematico affidarlo.

## La SCIA

La **Segnalazione Certificata di Inizio Attività** è relativamente una novità, in quanto era prevista già da molto tempo (precisamente dall'art. 19 della legge 241/1990, nella versione adottata dalla legge 106/2011). Tale articolo è stato modificato più volte nel corso degli ultimi anni assegnando alla procedura nomi diversi (prima «denuncia di inizio attività», poi «dichiarazione di inizio attività», poi ancora «segnalazione di inizio attività») e talora effetti e confini applicativi diversi.

Senza entrare nei dettagli delle varie evoluzioni legislative, prima delle rivisitazioni della legge 241/1990 vigeva il principio che il cittadino dovesse chiedere un permesso e poi attendere con pazienza la risposta senza poter (nel frattempo) operare.

Con la DIA – denuncia o dichiarazione di inizio attività – il principio si è rovesciato: il cittadino poteva operare subito (DIA ad effetto immediato) o dopo un certo periodo in cui maturava il cosiddetto «silenzio-assenso» (DIA differita), e l'Amministrazione interveniva a farlo smettere in caso scoprisse che i requisiti da lui dichiarati fossero inesistenti in tutto od in parte.

L'impostazione che distingueva la DIA differita (si può iniziare dopo 30 giorni o più di silenzio della P.A.) dalla DIA ad effetto immediato, è stata spazzata via dalla SCIA introdotta dalla legge 106/2011. In più il legislatore si è fatto carico della «blindatura» della norma stabilendo che la disciplina della SCIA:

- è dettata a tutela della concorrenza;
- rappresenta un livello essenziale dei diritti civili e sociali.

Entrambe le materie sono di competenza dello Stato e quindi non sono derogabili, almeno in linea di principio, da norme regionali.

Ma è tutto così chiaro e definito? Vediamo...

### A cosa si applica la SCIA

La legge non entra nel dettaglio ma si limita ad un riferimento generico.<sup>5</sup> In sintesi *si applica ove non ci sia discrezionalità amministrativa* e necessità di contemperare gli interessi del dichiarante con interessi generali. Non sempre tuttavia le valutazioni sono omogenee tra Regione e Regione, tra Comune e Comune per cui è buona norma verificare cosa prevedano le norme della Regione e del Comune in cui si desidera aprire l'attività.

5 - La SCIA si applica «ad ogni atto di autorizzazione, licenza, concessione non costitutiva, permesso o nulla osta comunque denominato, comprese le domande per le iscrizioni in albi o ruoli richieste per l'esercizio dell'attività imprenditoriale, commerciale od artigianale il cui rilascio dipenda esclusivamente dall'accertamento di requisiti e presupposti richiesti dalla legge o da atti amministrativi a contenuto generale, e non sia previsto alcun limite o contingente complessivo o specifici strumenti di programmazione settoriale per il rilascio degli atti stessi».

È sufficiente un solo esempio (ma rilevante ai fini pratici) di difformità interpretativa: la problematica della *applicazione della SCIA all'edilizia*.<sup>6</sup>

A fronte delle difformità interpretative in materia edilizia sono, per fortuna, ben specificati dalla legge i casi di esclusione dell'utilizzo della SCIA, il che fornisce un elemento di certezza all'aspirante imprenditore. Sono esclusi dalla SCIA:

- gli atti per i quali siano previsti limiti o contingenti complessivi e/o specifici strumenti di programmazione territoriale;
- «gli atti rilasciati dalle Amministrazioni preposte alla difesa nazionale, alla pubblica sicurezza, all'immigrazione, all'asilo, alla cittadinanza, all'amministrazione della giustizia, all'amministrazione delle finanze, ivi compresi gli atti concernenti le reti di acquisizione del gettito, anche derivante dal gioco»;
- «i casi in cui sussistano vincoli ambientali, paesaggistici e/o culturali»;
- «gli atti imposti dalla normativa comunitaria» nei quali ricade tutta la normativa per lo smaltimento dei rifiuti.

Se l'Amministrazione e la Giurisprudenza hanno spesso complicato la vita a chi presentava la SCIA fornendo interpretazioni a volte ampie a volte restrittive, non bisogna tuttavia spaventarsi troppo. Nella maggior parte dei casi, che per brevità definiremmo «normali» (e statisticamente maggioritari), la SCIA è pacificamente applicata dappertutto e senza ostacoli.

Così avviene per:

- il commercio al minuto svolto in «esercizi di vicinato» (i piccoli negozi);
- il commercio su aree pubbliche (ad es. nei mercati locali);
- la somministrazione alimenti e bevande (bar, ristoranti, rosticcerie, ecc.);
- il commercio all'ingrosso;
- la maggior parte delle attività di servizi ed ausiliarie del commercio (impiantisti, autoriparatori, imprese di pulizia, mediatori, spedizionieri, agenti di commercio, procuratori d'affari ecc. )
- le agenzie di affari;
- in altri numerosi casi, per conoscere i quali è consigliabile consultare il sito del Comune o della Camera di commercio.

<sup>6</sup> - La logica seguita dal legislatore sembra propendere per l'applicabilità della SCIA anche al settore edilizio (cfr. Parere del Ministero della Semplicificazione Normativa del 16 settembre 2010 inviato alla Regione Lombardia) e quindi alla possibilità per l'imprenditore di usare tale strumento anche in quei casi in cui l'avvio dell'attività economica comprenda interventi su immobili destinati all'esercizio dell'attività prescelta (ad esempio l'officina per l'autoriparatore, il laboratorio per il pasticciere ecc.): in tal senso sembra andare la previsione per cui alla SCIA si allegano attestazioni ed asseverazioni di tecnici abilitati, corredate da elaborati tecnici che evidentemente alludono ad aspetti edilizi. Alcune Regioni hanno tuttavia emanato o confermato discipline locali secondo le quali l'istituto della SCIA non trova applicazione agli interventi edilizi in genere.

Sembrano invece concordemente escluse dalla SCIA (anche a parere del Ministero per la Semplicificazione Normativa) e ricadono quindi nel regime autorizzatorio (bisogna cioè fare domanda ed attendere la risposta positiva) i c.d. permessi a costruire ex novo, gli ampliamenti e le ristrutturazioni edilizie pesanti. Che fare in questi casi controversi?

È consigliabile verificare in anticipo quale sia l'atteggiamento del Comune in cui si vuole operare utilizzando ad esempio lo strumento del «parere preventivo» (vedi più avanti il paragrafo sul SUAP).

### Cosa contiene la SCIA

Definiti i suoi confini di applicazione, occorre chiarire *qual è il contenuto* della Segnalazione Certificata di Inizio dell'Attività. La SCIA si compone di varie parti:

- la dichiarazione in senso stretto con la quale il soggetto presentatore dichiara le proprie generalità e l'attività che intende iniziare;
- le dichiarazioni sostitutive di certificazioni (di nascita, di residenza ecc.);
- le dichiarazioni sostitutive dell'atto di notorietà con le quali si attestano stati, qualità personali e fatti (in breve i requisiti voluti dalla legge per l'esercizio: titoli di studio, di esperienza professionale ecc.);
- le attestazioni ed asseverazioni<sup>7</sup> di tecnici abilitati e gli elaborati tecnici per consentire le verifiche della Amministrazione (ove necessarie);

Naturalmente ogni attività ha un proprio modello SCIA, ma lo schema è comunque analogo pur nella varietà dei requisiti richiesti dalla legge.

Anticipando quel che diremo nel paragrafo dedicato allo Sportello Unico per le Attività Produttive va rilevato quanto segue.

1) La modulistica per ogni singola attività dovrebbe essere messa a disposizione dell'utente, in modalità informatica, sul sito [www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it). Purtroppo l'unificazione dei modelli a livello nazionale presenta molte difficoltà, poiché la maggior parte delle attività è soggetta a disciplina regionale ed a regolamentazione emanata dai singoli Enti comunali.

2) Nei casi in cui l'inizio di una attività economica comporti l'utilizzo di strutture che richiedano attestazioni ed asseverazioni prodotte da un tecnico abilitato (es. laboratori, officine ecc.), queste potranno essere sostituite da Dichiarazioni di Conformità rilasciate dalle c.d. «Agenzie per le Imprese» regolate dal DPR 159/2010.<sup>8</sup>

### Efficacia immediata: non sempre conviene

Abbiamo detto che la SCIA consente di iniziare l'attività dal momento stesso della sua presentazione allo Sportello Unico per le Attività Produttive. Posto che non c'è un obbligo in tal senso, resta da chiedersi se e quando convenga farlo. Per rispondere dobbiamo valutare due casi.

7 - L'«asseverazione» è una dichiarazione di particolare rilevanza a cui viene attribuito uno speciale valore di veridicità, affidabilità e comprova della verità. Si tratta, pertanto, di una vera e propria certificazione che, se resa in modo non veritiero, ricade appieno nel reato di falso.

8 - Al momento in cui scriviamo tali agenzie non sono ancora concretamente operative.

- Se abbiamo la certezza assoluta di possedere i requisiti dichiarati,<sup>9</sup> ci conviene in teoria sfruttare questa possibilità: con l'ulteriore vantaggio di poter unificare gli adempimenti di avvio in un'unica data.<sup>10</sup>
- Se invece non abbiamo tale certezza,<sup>11</sup> conviene senz'altro attendere le verifiche di competenza delle Amministrazioni interessate per le quali la legge assegna 60 giorni. Durante quel lasso temporale ci potranno essere richiesti chiarimenti ed integrazioni, mettendoci così al riparo dalle conseguenze negative di errori ed omissioni fatti in buona fede.

In generale, *se non abbiamo troppa fretta di iniziare subito l'attività è meglio rinunciare alla possibilità di iniziare immediatamente ed orientarsi sempre verso la seconda soluzione*, anche per un semplice ragionamento di salvaguardia delle risorse economiche che intendiamo destinare all'impresa. Mettiamo infatti che l'Amministrazione competente verifichi la mancanza di uno o più requisiti dichiarati nella SCIA stessa e che, nel peggiore dei casi, impedisca la continuazione dell'attività (vedi sotto) magari poco prima dello scadere dei 60 giorni: ciò esporrebbe ad inutile rischio l'investimento già effettuato.

### Controlli dell'Amministrazione ed eventuali sanzioni

La SCIA non è da prendere alla leggera, magari pensando che le Amministrazioni competenti «dimentichino» di eseguire i controlli previsti dalla legge: il mancato controllo da parte dell'Amministrazione comporta infatti responsabilità anche penali per omissione di atti di ufficio.

Come accennato la Pubblica Amministrazione competente ha 60 giorni per verificare che il presentatore della SCIA abbia dichiarato tutto il vero:

- se non è così, la PA deve richiedere nuovi elementi assegnando ulteriori 30 gg. di tempo per il completamento della pratica;
- se poi l'interessato non adempie a tale obbligo, la PA deve adottare «motivati provvedimenti di divieto di prosecuzione dell'attività e di rimozione degli eventuali effetti dannosi della stessa».<sup>12</sup>

9 - Cosa facile se ad esempio è previsto il possesso di un titolo di studio specifico o la frequenza di un corso finalizzato a quell'esercizio.

10 - Vedi più avanti al paragrafo sulla Comunicazione Unica.

11 - Come accade ad esempio quando la legge richiede, per l'esercizio di una certa attività, una esperienza come dipendente nel settore senza però specificarne livelli e mansioni.

12 - L'espressione usata dalla legge che abbiamo riportato tra virgolette si ricollega al cosiddetto «principio di proporzionalità» di derivazione comunitaria. Ciò significa che si ritiene sufficiente (proporzionato) per la tutela dell'interesse generale che la Pubblica Amministrazione ponga il divieto alla prosecuzione dell'attività iniziata illegittimamente (cioè dichiarando requisiti in tutto od in parte inesistenti) senza coinvolgere gli effetti già prodotti, a meno che non siano dannosi.

Bisogna fare una precisazione importante. Mentre la richiesta di completamento assegna al presentatore «impreciso» ulteriori 30 giorni, tale opportunità non si offre al presentatore che dichiara il falso. In tal caso infatti l'Amministrazione procede direttamente al divieto di prosecuzione dell'attività ed all'applicazione delle sanzioni penali previste dalla legge.<sup>13</sup>

## La Comunicazione Unica

Come anticipato all'inizio del capitolo, la Comunicazione Unica e lo Sportello Unico per le Attività Produttive costituiscono due *canali telematici* ai quali l'imprenditore affida segnalazioni, comunicazioni ed istanze alla Pubblica Amministrazione.

Abbiamo anche sottolineato che la Comunicazione Unica riguarda gli obblighi fiscali, gli obblighi di pubblicità legale, quelli previdenziali ed assicurativi dell'*imprenditore-persona* per distinguerli da quelli relativi all'azienda ed alle autorizzazioni/abilitazioni per l'esercizio dell'attività (che sono invece di competenza del SUAP).

Fino a marzo 2010 le imprese o i loro intermediari eseguivano gli adempimenti verso il Registro delle Imprese, l'Agenzia delle Entrate, l'Inps e l'Inail con procedure diverse e separate per ogni ente. *Dal 1° aprile 2010* è possibile espletare la maggior parte degli adempimenti per avviare un'impresa o per denunciarne le modifiche con una singola comunicazione al Registro delle Imprese. Il Registro diviene così il punto di snodo del canale telematico al quale affidare la pratica digitale contenente le informazioni destinate ai vari enti; questi ultimi si sono coordinati per mettere in atto processi di semplificazione amministrativa sfruttando i benefici offerti dalla telematica nel rapporto tra imprese e Pubblica Amministrazione.

La nuova procedura o, come l'abbiamo chiamato, il nuovo canale telematico è denominato **Comunicazione Unica** (in sigla: **ComUnica**).

### Cos'è la Comunicazione Unica e come funziona

Si tratta di una procedura esclusivamente telematica che prevede l'utilizzo di un apposito software (scaricabile gratuitamente all'indirizzo [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it)). Il software è predisposto per comporre la pratica (che può essere rivolta indifferentemente ad una o più Amministrazioni) ed inviarla al Registro Imprese, che a sua volta la smista ai vari enti di competenza.

*La ComUnica è obbligatoria per tutti i tipi di imprese, sia individuali che societarie ed è l'unico mezzo di trasmissione possibile per eseguire tutti gli adempimenti connessi alle fasi di:*

- **costituzione,**

<sup>13</sup> - Precisamente dall'art. 19 della legge 241/90 (reclusione da uno a tre anni) e dal d.P.R. 445/2000.

- modifica e
- cessazione dell'impresa.<sup>14</sup>

È bene precisare che ciascuna Amministrazione coinvolta mantiene la propria competenza e procede alla definizione dell'iter istruttorio delle domande ad essa destinate, dandone comunicazione direttamente al soggetto che ha presentato la pratica. La nuova procedura, infatti, non modifica in alcun modo la ripartizione delle competenze tra le singole Amministrazioni.

**Strumenti tecnici necessari per l'invio di una Comunicazione Unica**  
*Va premesso che la preparazione di una pratica ComUnica richiede diverse competenze (civilistiche, fiscali, previdenziali) che di solito la singola impresa non possiede: è una procedura pensata soprattutto per gli intermediari autorizzati quali commercialisti, consulenti del lavoro, associazioni di categoria e notai.* Naturalmente l'impresa che disponga delle conoscenze necessarie può fare direttamente da sola.

La compilazione e la trasmissione per via telematica della ComUnica necessitano di alcuni strumenti:

- innanzitutto è necessario avere un PC ed una connessione ad Internet;
- quindi occorre ottenere le credenziali di accesso al sito [webtelemaco.infocamere.it](http://webtelemaco.infocamere.it) per poter spedire le pratiche (tutte le informazioni e la descrizione dei passi necessari sono sul sito sopra indicato);<sup>15</sup>
- infine è necessario disporre di un dispositivo di firma digitale, con il quale, prima dell'invio, si dovrà sottoscrivere la pratica ComUnica e tutti gli allegati che essa contiene.

### Quali sono gli enti interessati

Tramite la Comunicazione Unica si possono raggiungere telematicamente:

- **Il Registro Imprese** (che rappresenta, come già detto, il punto di raccordo del sistema);
- **L'Agenzia delle Entrate**;
- **L'Inps**;
- **L'Inail**;
- **L'Albo delle Imprese Artigiane**;
- **Il SUAP – Sportello Unico per le Attività Produttive** (vedi paragrafo dedicato).<sup>16</sup>

14 - Rimangono per ora esenti da quest'obbligo i soggetti che non rivestono la qualità di impresa (professionisti, condomini) nonché quelli iscrivibili solo nel REA (associazioni, fondazioni, enti pubblici non economici, comitati e altri soggetti della medesima natura): vedi più avanti.

15 - Le Camere di commercio hanno realizzato ed implementato una applicazione web accessibile online denominata «ComUnica Starweb» che consente, in modo semplice e guidato, di spedire pratiche ComUnica a tutti gli enti interessati. Per utilizzarla è sufficiente accedere all'indirizzo <http://starweb.infocamere.it> utilizzando le proprie credenziali di accesso ottenute come sopra descritto. In alternativa (ma è consigliabile la prima soluzione) si può scaricare il software «ComUnica» dal sito [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it) per la compilazione del relativo modello che conterrà le denunce dirette ai vari Enti, compilate attraverso la modulistica informatica di riferimento per ciascun Ente. Per quel che riguarda la modulistica per il Registro delle Imprese, si deve scaricare il software Fedra Plus, dedicato alla compilazione delle denunce Registro Imprese/REA e della modulistica INPS per le denunce previdenziali relative alla gestione Artigiani/Commercianti.

16 - È previsto anche il collegamento diretto con il *Ministero del Lavoro*, anche se al momento in cui si scrive non sono state ancora definite le possibili tipologie di denuncia trasmissibili tramite ComUnica.

## Gli adempimenti possibili

Come si è detto, con ComUnica è possibile espletare la maggior parte degli adempimenti necessari per l'avvio di una nuova impresa o per denunciarne le modifiche o la cessazione.

In sintesi, gli adempimenti sono:

- **Registro Imprese:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni riguardanti i soggetti che hanno l'obbligo di iscriversi al Registro, cioè tutte le *imprese*, sia individuali che societarie;<sup>17</sup>
- **Agenzia delle Entrate:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni ai fini Iva;
- **Inps Artigiani:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni di titolari, soci e collaboratori familiari dell'impresa artigiana;
- **Inps Commercialisti:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni di titolari, soci e collaboratori familiari di imprese esercenti attività commerciali;
- **Inps Dipendenti:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni all'Inps di imprese con dipendenti (DM);
- **Inps Imprese Agricole e Coltivatori Diretti:** iscrizione di imprese agricole con manodopera (DA); iscrizione dei coltivatori diretti (CD1);
- **Inail:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni all'Inail delle Posizioni Assicurative Territoriali (PAT);
- **Albo Imprese Artigiane:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni;
- **Albo Cooperative:** domande di iscrizione delle società cooperative;
- **SUAP:** tutti gli adempimenti relativi all'attività aziendale e alla sua localizzazione.<sup>18</sup>

## Schema sintetico per l'avvio dell'impresa individuale

Avviare un'impresa individuale comporta alcune fasi essenziali:

1. richiedere all'Agenzia delle Entrate l'attribuzione del Codice Fiscale/Partita Iva;
2. inviare la pratica allo Sportello Unico per le Attività Produttive;<sup>19</sup>
3. iscrivere l'impresa nel Registro Imprese o (in presenza dei requisiti necessari) nell'Albo Imprese Artigiane;
5. assolvere gli adempimenti Inps ai fini previdenziali;
6. assolvere gli adempimenti Inail ai fini assicurativi.

Ai fini della ComUnica l'apertura di un'impresa individuale può comportare tre alternative:

1. l'impresa viene costituita e comincia immediatamente l'attività economica;
2. l'impresa viene costituita «inattiva» perché inizierà l'attività solo in un secondo momento;
3. un'impresa di cui al punto 2, già costituita «inattiva», inizia la propria attività economica.

17 - Sono esclusi dalla Comunicazione Unica i soggetti iscritti al solo Repertorio Economico Amministrativo (c.d. soggetti only REA: associazioni, fondazioni, ecc.), il deposito dei bilanci da parte delle società di capitali e la situazione patrimoniale dei consorzi.

18 - In alternativa all'uso del portale [www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it), è possibile inserire nella pratica ComUnica le denunce dirette al SUAP del Comune in cui è ubicata l'impresa, nei casi in cui la stessa ComUnica riguardi l'inizio dell'attività per la quale sia previsto l'utilizzo della SCIA (vedi) o la domanda di autorizzazione per un'attività non liberalizzata.

19 - Vedi nota precedente.

➔ **1. Costituzione di un'impresa che avvia immediatamente un'attività economica.** In questo caso è necessario compilare:

- i moduli dell'Agenzia delle Entrate per la denuncia dell'inizio attività ai fini Iva;
- la modulistica SUAP;<sup>20</sup>
- i moduli per l'iscrizione al Registro delle Imprese;
- i moduli per l'iscrizione all'Inps–Artigiani e Commercianti (se si tratta di attività iscrivibile);
- la modulistica informatica di competenza Inps–Gestione Dipendenti per ottenere l'immatricolazione dell'impresa;
- la modulistica di competenza Inail, nel caso di imprese tenute all'iscrizione per l'assicurazione sugli infortuni sul lavoro.

➔ **2. Costituzione di un'impresa senza immediato avvio dell'attività economica.** In questo caso è necessario compilare:

- i moduli dell'Agenzia delle Entrate per la denuncia dell'inizio attività ai fini Iva;
- i moduli per l'iscrizione al Registro Imprese.

➔ **3. Inizio attività di un'impresa già costituita come al punto precedente.** In questo caso è necessario compilare:

- la modulistica SUAP;<sup>21</sup>
- i moduli del Registro Imprese per l'inizio dell'attività;
- i moduli per l'iscrizione all'Inps–Artigiani e commercianti (se si tratta di attività iscrivibile);
- la modulistica informatica di competenza Inps–Gestione Dipendenti per ottenere l'immatricolazione dell'impresa;
- la modulistica di competenza Inail, nel caso di imprese tenute all'iscrizione per l'assicurazione sugli infortuni sul lavoro.

### Schema sintetico per la modifica dei dati dell'impresa individuale

La modifica dei dati dell'impresa individuale può ugualmente essere eseguita tramite l'applicativo ComUnica. In particolare è possibile:

1. variare i dati di attività economica ai fini Iva (compilando la modulistica informatica dell'Agenzia delle Entrate e allegando la pratica Iva nell'applicativo ComUnica);
2. variare i dati al Registro Imprese o all'Inps–Gestione Dipendenti e Gestione Artigiani/Commercianti (compilando la modulistica integrata Registro Imprese-Inps);
3. iscrivere all'Inps i soggetti operanti nel settore agricolo;
4. iscrivere o cessare una posizione assicurativa territoriale Inail o variare i dati di una posizione già esistente;
5. inviare una pratica al SUAP.<sup>22</sup>

20 - Nei casi in cui è richiesto questo adempimento: vedi nota 18.

21 - Vedi nota 18.

22 - Vedi nota 18.

## Schema sintetico per l'avvio della società

Lo schema indicato per l'avvio delle imprese individuali è sostanzialmente uguale per le imprese societarie. Per queste ultime, tuttavia, solitamente l'inizio dell'attività avviene in un momento successivo alla loro costituzione, pertanto:

- il notaio rogante depositerà l'atto costitutivo per l'iscrizione;
- successivamente il rappresentante legale della società – o un suo delegato – effettuerà la denuncia di inizio attività e le relative comunicazioni agli altri enti.

## La Comunicazione Unica e il Registro Imprese

### Iscrizione al Registro Imprese: soggetti obbligati

Istituito con l'art. 8 della Legge 580/93, il Registro delle Imprese ha sede presso le Camere di commercio e comprende:

- una **sezione ordinaria** relativa a *società commerciali, cooperative, consorzi, gruppi europei di interesse economico, enti pubblici economici* aventi come oggetto esclusivo o principale un'attività commerciale,<sup>23</sup> società costituite all'estero ma con sede amministrativa (od oggetto principale dell'attività) in Italia, imprenditori commerciali «non piccoli»;
- diverse **sezioni speciali** per:
  - i *piccoli imprenditori, gli imprenditori agricoli, le società semplici e le imprese artigiane*;<sup>24</sup>
  - le *imprese sociali*;<sup>25</sup>
  - le *società tra avvocati*;<sup>26</sup>
  - le *start up innovative*.<sup>27</sup>

L'iscrizione nel Registro Imprese realizza la cosiddetta «**pubblicità legale**»,<sup>28</sup> che riguarda l'efficacia degli atti iscritti (*pubblicità costitutiva*) e l'opponibilità ai terzi (*pubblicità dichiarativa*).<sup>29</sup> Ciò significa che l'iscrizione nel Registro è indispensabile:

- per acquisire la personalità giuridica delle società di capitali e la regolarità delle società di persone;

23 - Intendendosi per «commerciale» non un'attività nel settore commercio ma, in senso più ampio, un'attività di «imprenditore commerciale» (art. 2201 c.c.).

24 - In quest'ultimo caso non si parla di iscrizione ma di «annotazione».

25 - Vedi capitolo 16, «Gli aspetti giuridici».

26 - Modifica introdotta dal d.lgs. 26/2001.

27 - Modifica introdotta dal decreto legge 179/2012, convertito nella legge 221/2012.

28 - La **pubblicità in senso giuridico** non ha niente a che vedere con la pubblicità commerciale comunemente intesa. Per essa si intende l'azione tramite cui tutti possono essere messi in condizione di conoscere l'esistenza e i contenuti di determinati atti giuridici (es. atti costitutivi di società, contratti privati, ecc.) o la situazione di determinati soggetti giuridici (es. imprenditori, enti pubblici, associazioni, ecc.).

29 - La **pubblicità costitutiva** si realizza quando l'iscrizione nel Registro Imprese è requisito necessario perché si producano i suoi effetti giuridici. Tipico esempio è la costituzione di una società di capitali: prima dell'iscrizione al Registro delle Imprese, la società non esiste come ente dotato di autonoma personalità giuridica.

La **pubblicità dichiarativa** produce l'impossibilità, da parte dei terzi, di opporre l'ignoranza dei fatti e degli atti che risultano dal Registro.

- per portare gli atti stessi – atti costitutivi, bilanci, modifiche di forma o di oggetto sociale, ecc. – a conoscenza dei terzi,<sup>30</sup> e quindi per farli valere in eventuali controversie (cause legali, riscossione coatta di crediti, ecc.).

La domanda di iscrizione (o di deposito degli atti) deve essere presentata tramite ComUnica alla Camera di commercio nel cui territorio ha sede l'impresa. Deve essere inviata obbligatoriamente per via telematica,<sup>31</sup> redatta su appositi modelli informatici sottoscritti dall'obbligato alla denuncia – o da un soggetto da lui delegato – con firma digitale<sup>32</sup> ed accompagnata dalla documentazione prevista dalla normativa. Se la domanda viene respinta la Camera di commercio deve darne comunicazione motivata al richiedente, entro 8 giorni dalla protocollazione.

Tutti gli atti costitutivi e modificativi delle società (sia di persone che di capitali), prima di essere iscritti nel Registro delle Imprese devono essere comunque registrati presso l'Agenzia delle Entrate competente per territorio, pagando una apposita imposta di registro. Alla registrazione provvede di solito il notaio.

### Iscrizione al REA: soggetti obbligati

Insieme col Registro delle Imprese è stato istituito – sempre presso la Camera di commercio – il *Repertorio Economico Amministrativo (REA)*, che ha assorbito in pratica il vecchio Registro Ditte. Contrariamente al Registro delle Imprese, il REA non ha funzioni di pubblicità legale ma di «**pubblicità notizia**»: contiene cioè informazioni anagrafiche non ricomprese tra quelle R.I., sia di tipo economico-statistico (attività esercitata, eventuali unità locali, ecc.) sia di tipo amministrativo-certificativo (autorizzazioni possedute), che i soggetti tenuti all'iscrizione nel Registro delle Imprese sono obbligati a denunciare tramite ComUnica.

Alcuni soggetti non iscrivibili al Registro delle Imprese sono obbligati alla sola **iscrizione al REA** (e come detto sono esonerati dall'obbligo di spedizione telematica della ComUnica). Si tratta di:

- *imprese con sede principale all'estero, che aprono unità locali nel territorio italiano;*
- *soggetti, di natura collettiva, che non hanno per oggetto esclusivo o principale un'attività commerciale (enti pubblici non economici, associazioni, fondazioni, comitati, ecc.).*<sup>33</sup>

30 - Dopo l'iscrizione si crea una presunzione di conoscenza dell'atto che non ammette prova contraria: i terzi non possono, cioè, sostenere in alcun modo di non aver avuto la possibilità di conoscerlo.

31 - L'obbligo di presentazione per via telematica delle denunce al Registro Imprese è stato previsto dalla legge 340/2001, art. 31.

32 - Sulla firma digitale vedi apposito paragrafo.

33 - Descritti dalla legge come «tutte quelle forme di esercizio collettivo di attività economiche, di natura commerciale e/o agricola, che si collocano in una dimensione di sussidiarietà e di ausiliarità rispetto agli scopi principali di natura ideale, culturale e ricreativa del soggetto stesso».

*Non devono – né possono – iscriversi al REA i soggetti individuali (persone fisiche) esercenti attività di lavoro autonomo, obbligati all'iscrizione in appositi Albi tenuti da Ordini o Collegi professionali: medici, commercialisti, avvocati, notai, giornalisti, ecc.*

### Termini di iscrizione al Registro Imprese e al REA

In linea generale le denunce al Registro Imprese vanno effettuate *entro trenta giorni* dalla data dell'evento oggetto della denuncia.

In particolare:

Le **imprese individuali** hanno l'obbligo dell'iscrizione nel Registro Imprese (che implica contestualmente la comunicazione di eventuali dati di competenza REA) entro 30 giorni dalla data della loro costituzione, sia nel caso in cui si costituiscano «inattive» sia quando iniziano l'attività contestualmente alla costituzione.

Le **società di persone** devono iscriversi al Registro delle Imprese entro 30 giorni dalla stipula dell'atto costitutivo.

Fanno eccezione le **società di capitali** e le **cooperative**, che devono iscriversi entro 20 giorni dalla stipula dell'atto costitutivo.

Per le società, la denuncia al REA dell'inizio dell'attività dovrà essere fatta dal legale rappresentante, o contestualmente alla domanda di iscrizione dell'atto costitutivo o in un momento successivo, e comunque sempre entro 30 giorni dall'inizio effettivo dell'attività<sup>33</sup>.

### Adempimenti per il Registro Imprese e relativi costi

Le procedure da espletare presso il Registro Imprese della Camera di commercio variano notevolmente a seconda di diversi fattori, ad es.:

- *il tipo di adempimento richiesto* (prima iscrizione, modifica, cessazione, deposito di atti, bilanci, elenchi soci ecc.);
- *la forma giuridica* (ditta individuale, società di persone, società di capitali, cooperativa...);
- *la presenza e la localizzazione di eventuali unità aziendali*, ecc.

Come già detto, la materia complessa ed in perenne evoluzione non consente di scendere in particolari. Per ulteriori informazioni ed aggiornamenti in merito rimandiamo alla propria Camera di commercio.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> - Si deve precisare che qualora le norme, come nel caso della SCIA, prevedano la possibilità di inizio immediato dell'attività il termine di 30 gg. perde rilevanza sostanziale.

<sup>35</sup> - Vedi anche i siti Internet [www.camcom.it](http://www.camcom.it) o [www.cameradicommercio.it](http://www.cameradicommercio.it).

I **costi** (cioè, in questo caso, i *diritti di segreteria* della Camera di commercio) sono soggetti a variazioni relativamente frequenti, per cui valgono le considerazioni di cui sopra. In generale possiamo dire che gli importi dipendono dalla *forma giuridica* (le ditte individuali pagano meno delle società).

### Il diritto annuale alla Camera di commercio

Il **diritto annuale** è – oltre ai diritti di segreteria – una delle forme di finanziamento ordinario delle Camere di commercio, ed è *dovuto da tutte le imprese iscritte o annotate nel Registro delle Imprese e nel Repertorio Economico Amministrativo (REA)*.

Non sono tenuti al pagamento del diritto annuale i soggetti iscritti nel solo REA (associazioni, fondazioni, comitati, ecc.).

Gli importi – di entità variabile a seconda dei casi – vanno pagati utilizzando l'apposito modello F24, *entro i termini previsti normalmente per il pagamento del primo acconto delle imposte sui redditi*.<sup>35</sup>

Il pagamento del diritto annuale alla Camera di commercio può essere anche compensato *con qualsiasi altro credito pagabile con F24*.

## La Comunicazione Unica e l'Agenzia delle Entrate

### Dichiarazione di inizio attività (presso l'Agenzia delle Entrate)

Deve essere presentata obbligatoriamente da tutti i soggetti residenti che intraprendono l'esercizio di un'impresa, arte o professione nel territorio dello Stato o per i non residenti che vi istituiscono una stabile organizzazione (art. 35 d.P.R. 633/72, c.d. «legge Iva»).

La dichiarazione – redatta su appositi modelli informatici<sup>37</sup> – va sottoscritta dal titolare, dal legale rappresentante o da un professionista da essi delegato e presentata per via telematica all'Ufficio dell'Agenzia delle Entrate competente *entro il termine perentorio di 30 giorni dall'inizio effettivo dell'attività*.<sup>38</sup>

Al momento della presentazione della dichiarazione, l'Ufficio attribuisce al contribuente il **numero di Partita Iva**.

<sup>36</sup> - Per le imprese che si iscrivono ex novo il pagamento può effettuarsi al momento dell'iscrizione o entro 30 gg. dalla stessa.

<sup>37</sup> - Sono in vigore dal 1° gennaio 2010 i nuovi modelli: AA9/10 per le imprese individuali e i lavoratori autonomi; AA7/10 per i soggetti diversi dalle persone fisiche.

<sup>38</sup> - Tale termine, che nella sostanza sembra essere incompatibile con la logica della Comunicazione Unica, non è mai stato formalmente abrogato e deve quindi ritenersi vigente anche secondo quanto risulta dalle istruzioni sulla modulistica Iva del 2012.

I **nuovi imprenditori** devono inviare questa comunicazione non attraverso il canale telematico dell'Agenzia delle Entrate (Entratel) bensì con l'applicativo *ComUnica*, unitamente alle altre eventuali denunce al Registro Imprese ed agli altri Enti, come descritto in precedenza. Il sistema provvederà immediatamente a smistare la denuncia all'Agenzia delle Entrate che invierà le proprie comunicazioni in risposta attraverso il medesimo canale.

Ricordiamo che i **professionisti** non sono soggetti a questa procedura.

Dalla dichiarazione devono risultare:

1) *i dati identificativi:*

a) per le persone fisiche: cognome, nome, luogo e data di nascita, residenza, domicilio fiscale ed eventuale ditta;

b) per i soggetti diversi dalle persone fisiche: natura giuridica, ragione o denominazione sociale, sede legale (in mancanza, quella amministrativa) e domicilio fiscale. Inoltre vanno indicati i dati identificativi delle persone fisiche (v. sopra al punto a) per almeno un rappresentante;

c) per i soggetti non residenti: indicare anche l'ubicazione della stabile organizzazione in Italia;

2) *il tipo e l'oggetto dell'attività;*

3) *il luogo o i luoghi in cui viene esercitata l'attività* anche a mezzo di sedi secondarie, filiali, stabilimenti, succursali, negozi, depositi e simili;

4) per i soggetti che svolgono attività di commercio elettronico, l'indirizzo del sito web e i dati identificativi dell'Internet service provider;

5) *il luogo in cui sono conservati i libri, i registri e le scritture contabili obbligatorie;*

6) *il volume d'affari presunto;*

7) *ogni altro elemento richiesto dal modello ministeriale:* il codice fiscale, nonché tutte le eventuali opzioni (riguardo al regime contabile prescelto, alla periodicità delle liquidazioni e dei versamenti Iva, ecc.) con esclusione dei dati che l'Agenzia delle Entrate è in grado di acquisire autonomamente.

### Dichiarazione di variazione in corso d'attività (presso l'Ufficio delle Entrate)

Nel corso del tempo possono cambiare uno o più elementi indicati nella dichiarazione di inizio attività. In tal caso *ogni variazione deve essere comunicata all'Ufficio delle Entrate competente per territorio entro trenta giorni*, con dichiarazione presentata su appositi modelli.

Se il contribuente trasferisce il proprio domicilio fiscale in altra provincia, la dichiarazione di variazione va presentata anche al nuovo Ufficio delle Entrate competente per territorio ed è efficace dopo sessanta giorni.

## Dichiarazione di cessazione d'attività (presso l'Ufficio delle Entrate)

Nel caso di cessazione per qualsiasi motivo, è obbligatorio darne notizia all'Ufficio delle Entrate competente. I termini sono:

- normalmente, entro 30 giorni dalla data di ultimazione delle operazioni di liquidazione dell'azienda;
- in caso di cessazione per forza maggiore (morte del contribuente) entro 90 giorni dal decesso, a cura degli eredi.

## La Comunicazione Unica e l'Inps

Il sistema della Comunicazione Unica consente di effettuare molte denunce dirette all'Inps. Più precisamente, è possibile non solo aprire una posizione contributiva mediante denuncia di iscrizione, ma anche effettuare le variazioni anagrafiche relative all'impresa e a chi vi opera, nonché le denunce di cessazione.

I soggetti interessati sono:

- le imprese che hanno rapporti con lavoratori dipendenti;
- le imprese agricole con lavoratori dipendenti;
- i titolari, soci e collaboratori delle imprese artigiane ed esercenti attività commerciali.

Le *imprese con dipendenti* possono inviare denunce di iscrizione (che determinano l'attribuzione del numero di matricola da parte dell'Istituto di previdenza) nonché denunce di variazione dell'indirizzo della sede legale e della sede operativa. È inoltre possibile richiedere la sospensione della posizione aziendale per assenza temporanea di personale dipendente nonché la successiva ripresa dei versamenti contributivi per effetto di nuove assunzioni.<sup>39</sup>

Gli *imprenditori artigiani* e gli *esercenti attività commerciali* possono assolvere l'obbligo di iscrizione all'Inps ai fini pensionistici – e le successive eventuali variazioni o la cessazione – compilando l'apposita modulistica informatica unitamente alla denuncia al Registro delle Imprese e/o all'Albo imprese artigiane. Gli uffici della Camera di commercio provvederanno, una volta evasa la parte di loro competenza, ad inoltrare la denuncia all'Inps.

<sup>39</sup> - Le comunicazioni successive riguardanti l'assunzione dei singoli lavoratori si effettuano secondo la procedura indicata nel paragrafo «Gestione dei dipendenti e collaboratori».

### Chi deve iscriversi all'Inps

Nelle **imprese individuali** devono iscriversi *il titolare e gli eventuali familiari collaboratori*.<sup>39</sup>

Nelle **società** devono iscriversi *tutti i soci che partecipano personalmente all'attività aziendale*, con carattere di abitualità e prevalenza.<sup>40</sup>

Nelle **società artigiane** devono iscriversi *tutti i soci in possesso della qualifica di artigiano*.

## La Comunicazione Unica e l'Inail

L'Inail tutela il lavoratore contro i danni fisici ed economici derivanti da infortuni e malattie causati dall'attività lavorativa.

L'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali è una forma di tutela obbligatoria a favore dei lavoratori prevista dalla Costituzione e disciplinata dalla legge.

Vi sono tenuti tutti i datori di lavoro che occupano lavoratori dipendenti e parasubordinati nelle attività che la legge individua come rischiose.

Gli artigiani ed i lavoratori autonomi dell'agricoltura sono tenuti ad assicurare anche se stessi con i medesimi adempimenti previsti per il datore di lavoro nei confronti dei propri dipendenti. Sono inclusi tra gli assicurati anche il coniuge o i parenti che svolgono attività nell'impresa artigiana, con o senza retribuzione.

### Adempimenti possibili verso l'Inail

Con la Comunicazione Unica telematica al Registro Imprese è possibile presentare le denunce dirette all'Inail (elencate nella lista degli adempimenti che è possibile inviare con ComUnica). All'atto della ricezione, il Registro Imprese trasmette tale denuncia all'Inail, che successivamente invierà all'utente la ricevuta contenente il numero di codice cliente e di Posizione Assicurativa Territoriale (PAT).

Oltre alla denuncia di iscrizione, con la ComUnica è possibile presentare:

- le variazioni anagrafiche riguardanti l'impresa;
- le aperture o cessazioni di PAT correlate alle sedi dei lavori esercitati;
- la cancellazione del codice cliente per cessazione dell'attività.

<sup>40</sup> - Possono essere iscritti come familiari collaboratori i parenti e gli affini entro il terzo grado. L'obbligo di iscrizione sorge quando essi lavorano nell'impresa con carattere di abitualità e prevalenza.

<sup>41</sup> - Sono quindi esclusi i soci accomandanti delle S.a.s. e delle S.a.p.a.

## La Comunicazione Unica e l'Albo Imprese Artigiane

Il 12 luglio 2011 è entrata in vigore la legge n. 106<sup>42</sup> che ha profondamente innovato le modalità di iscrizione delle imprese artigiane nell'apposito Albo, introducendo una semplificazione degli adempimenti burocratici e coordinandosi con le norme che disciplinano la Comunicazione Unica. La legge dispone<sup>43</sup> infatti che:

«Ai fini dell'avvio dell'attività d'impresa in conformità ai requisiti di qualifica artigiana, (...) l'interessato presenta una dichiarazione attestante il possesso di tali requisiti mediante la Comunicazione Unica per la nascita dell'impresa (...)».

Tale dichiarazione «determina l'iscrizione all'albo provinciale delle imprese artigiane, ove previsto e disciplinato dalla legislazione regionale, con la decorrenza ivi prevista, e l'annotazione nella sezione speciale del Registro delle Imprese (...)».

Non vi sono quindi difformità nei percorsi di avvio d'impresa tra i soggetti esercenti attività di impresa commerciale<sup>44</sup> e quelli esercenti attività artigianali.

La pratica viene trasmessa attraverso l'applicativo ComUnica e viene iscritta nell'Albo Imprese Artigiane senza più dover attendere l'esame della Commissione Provinciale per l'Artigianato (laddove esistente).<sup>45</sup> Questa potrà intervenire a posteriori per accertamenti e controlli e, in caso di accertata carenza dei requisiti legittimanti, adotterà – entro il termine di sessanta giorni dalla data di presentazione della comunicazione – gli eventuali provvedimenti di cancellazione o variazione. Le stesse modalità sono adottate per le denunce di variazione o di cessazione.

L'artigianato continua a rientrare nelle competenze regionali ed il relativo Albo resta organizzato su base provinciale: consigliamo quindi di rivolgersi alla propria Camera di commercio per conoscere le eventuali disposizioni particolari delle leggi regionali in materia e le prassi in uso presso le Commissioni Provinciali per l'Artigianato.

42 - La legge 12 luglio 2011, n. 106 reca la conversione del c.d. «decreto sviluppo» approvato con il d.l. 13 maggio 2011, n. 70.

43 - All'art. 6, intitolato «riduzioni e semplificazioni di adempimenti burocratici», che aggiunge alla legge 40/2007 il comma 9-bis, parzialmente riportato nel testo.

44 - Come abbiamo spiegato nel cap. 1, l'«imprenditore commerciale» non è l'esercente attività commerciali ma è sinonimo di imprenditore *tout-court*.

45 - In alcune Regioni l'Albo Artigiani è confluito nel Registro Imprese: in tali casi pertanto le Commissioni Provinciali per l'Artigianato sono state abolite.

La domanda di iscrizione all'Albo delle Imprese Artigiane viene redatta su apposito modello informatico ed inviata – mediante ComUnica<sup>46</sup> – unitamente alle altre contestuali denunce agli Enti interessati, che anche nel caso di un'impresa artigiana sono:

- l'Agenzia delle Entrate,
- il Registro delle Imprese (nel quale l'impresa artigiana deve essere annotata),
- l'Inps (per il pagamento dei contributi previdenziali),
- l'Inail (per le attività a rischio di infortuni).

*L'iscrizione all'Albo Artigiani presuppone sempre l'avvenuto inizio dell'attività.*<sup>47</sup> Quindi la ComUnica per gli artigiani deve ordinariamente contenere la SCIA in base al tipo di attività svolta, con la prova dell'avvenuto inoltro al SUAP telematico (citiamo come esempio l'attività di produzione di pane, o in generale quelle che sono soggette a SCIA).

Nel caso l'artigiano operi in un Comune non ancora dotato di SUAP la documentazione comprovante i requisiti posseduti può essere allegata direttamente alla ComUnica, mentre le eventuali richieste inerenti la adeguatezza dei locali d'esercizio vanno presentate separatamente ai vari Enti di competenza (Comune, ASL, Vigili del Fuoco ecc.).

## La Comunicazione Unica e l'Albo Cooperative

Con Decreto Ministeriale 23 giugno 2004 è stato istituito, presso il Ministero delle attività produttive, l'**Albo Nazionale delle Società Cooperative**.

L'iscrizione all'Albo viene decisa ed eseguita dal Ministero che attribuisce di conseguenza un numero di iscrizione.

Il Ministero si avvale del canale telematico delle Camere di commercio per ricevere le domande di iscrizione o di variazione e per pubblicare il numero di iscrizione che viene trascritto sulle visure camerali. L'Ufficio del Registro Imprese competente a ricevere la domanda è quello della provincia ove è ubicata la sede legale della società cooperativa.

La domanda di iscrizione all'Albo Cooperative deve essere *inviata mediante la Comunicazione Unica* utilizzando l'apposito riquadro integrato nei modelli di denuncia al Registro Imprese.

Nel modello informatico si deve indicare la sezione dell'Albo per la quale si richiede l'iscrizione. Le scelte possibili sono sostanzialmente le seguenti:

<sup>46</sup> - Ricordiamo in particolare di allegare alla pratica telematica l'attestazione del versamento della tassa di concessione regionale (da effettuarsi su apposito conto corrente postale intestato alla Regione competente). Gli importi relativi ai diritti di segreteria ed all'imposta di bollo verranno invece prelevati automaticamente con modalità informatica.

<sup>47</sup> - Una eventuale iscrizione senza inizio attività è ammissibile solo nei confronti dell'Agenzia delle Entrate e del Registro Imprese.

- la sezione per le «*cooperative a mutualità prevalente*»,<sup>48</sup> con una sotto-sezione per le «cooperative a mutualità prevalente di diritto»<sup>49</sup> (ad esempio le cooperative sociali);
- la sezione «*cooperative diverse*» da quelle a mutualità prevalente (comprende tutte quelle che non rientrano nelle precedenti classificazioni);
- la sezione per le «*cooperative non soggette alla normativa sulla mutualità prevalente*»<sup>50</sup> (in particolare banche popolari e consorzi agrari).

In presenza dei necessari requisiti, l'iscrizione all'Albo come *cooperativa a mutualità prevalente* consente di accedere a diversi benefici ed agevolazioni.

Il modulo consente di modificare la sezione e/o la categoria di appartenenza anche quando ciò consegue ad una modifica apportata allo statuto. Le modifiche statutarie che non comportino modifica della sezione e/o della categoria di appartenenza non vanno dichiarate.

Le cooperative già iscritte all'Albo che depositano annualmente i propri bilanci al Registro Imprese sono tenute a compilare l'apposita sezione «Deposito per l'Albo cooperative» presente nel modello per il deposito del bilancio, nella quale devono dichiarare se permangono le condizioni di mutualità prevalente o meno.<sup>51</sup>

A questo proposito vale la pena ricordare che *il deposito del bilancio non può essere inviato con ComUnica* ma segue un suo diverso iter telematico.

## IL SUAP

La creazione degli **Sportelli Unici per Le Attività Produttive (SUAP)** risale al Decreto Legislativo 112/1998.

La nozione di «Sportello Unico» è intuitiva: un ufficio singolo che si pone come raccordo tra l'imprenditore e tutti gli altri uffici che intervengono a diverso titolo nell'autorizzare l'attività d'impresa.

In concreto, a distanza di oltre dieci anni dall'istituzione del SUAP, solo una minoranza di Comuni si è dotata di tale strumento: ed anche dove è stato realizzato, si è trattato nella maggioranza dei casi di sportelli tradizionali che continuano ad accettare pratiche cartacee e che,

48 - Di cui agli artt. 2512, 2513 e 2514 del c.c.

49 - Di cui agli artt. 111-septies, 111-undecies e 223-terdecies, comma 1, disp. att. c.c.

50 - Di cui all'art. 5, comma 3, legge 366/2001.

51 - Le cooperative considerate a mutualità prevalente di diritto, come ad esempio le cooperative sociali, non sono tenute alla presentazione dei dati di bilancio per documentare la permanenza dei requisiti di mutualità.

di fatto, non svolgono la funzione per cui sono stati creati (coordinatore dei vari adempimenti amministrativi e punto unico di riferimento per il cittadino).<sup>52</sup>

Spesso ne risultano escluse anche le pratiche edilizie (pur interne all'ente Comune) che sono frequentemente connesse con l'avvio dell'iniziativa economica nel caso di interventi su locali di produzione, di lavorazione od altro.

Oggi il SUAP è profondamente diverso da quello del 1998.<sup>52</sup>

Il nuovo Sportello Unico deve infatti:

- essere l'unico tramite attraverso il quale espletare tutte le formalità e le procedure per l'avvio delle attività economiche e per i connessi adempimenti edilizi;
- essere assistito dalla tecnologia informatico-telematica che assicura la rapida connessione tra le varie Amministrazioni coinvolte nei procedimenti.

Nel rispetto di tali presupposti, la legge<sup>54</sup> ha previsto che:

1. La competenza di gestire il SUAP spetta al Comune, che può agire da solo od in associazione con altri Comuni;<sup>55</sup>
2. Il SUAP deve essere un punto di riferimento unico, per cui le segnalazioni di inizio di qualsiasi attività<sup>56</sup> vanno rivolte comunque allo stesso SUAP a prescindere dalle competenze di altre Amministrazioni;<sup>57</sup>
3. Il SUAP deve essere informatizzato ed accessibile telematicamente e deve consentire la riscossione di diritti ed imposte per via elettronica. Nei casi di *insufficiente grado di informatizzazione il Comune è obbligato ad avvalersi dell'infrastruttura informatica delle Camere di commercio,*

52 - Alla data in cui si scrive la diffusione degli Sportelli Unici per le Attività Produttive non è uniforme in tutto il territorio nazionale. Inoltre la polverizzazione dei Comuni (oltre 8.000 in totale) e la forte percentuale di Enti comunali di minime dimensioni (quasi la metà sono inferiori ai 1.000 abitanti) ha ostacolato una sufficiente informatizzazione. Ciò ha fatto sì che in molte realtà locali si proseguiva tuttora con le tradizionali pratiche cartacee ed il SUAP non abbia assunto di fatto la veste di regia prevista dalle norme di riordino.

53 - La normativa europea (Direttiva europea servizi 2006/123/CE, recepita dall'ordinamento italiano solo nel 2010) da alcuni anni ha smosso le «acque stagnanti» degli Sportelli Unici, ponendo le basi dell'ultimo riordino.

54 - Decreto legge 112/2008, convertito nella legge 133/2008, ed i relativi regolamenti di attuazione.

55 - Quest'ultimo caso ovviamente ricorre quando i Comuni interessati sono talmente piccoli da aver interesse ad una gestione collettiva.

56 - Vi sono alcune attività che vengono tassativamente escluse dalla Scia e dal canale SUAP per il loro impatto ambientale. Si tratta però di casi che non interessano la generalità degli imprenditori (specie dei piccoli imprenditori): impianti ed infrastrutture energetiche, attività connesse all'impiego di sorgenti di radiazioni ionizzanti e di materie radioattive, impianti nucleari, attività di ricerca idrocarburi ecc. Per tali attività viene conservato il regime tradizionale dell'istanza alla Pubblica Amministrazione.

57 - La norma, forse con eccessivo zelo, si spinge a vietare che l'interessato possa formulare o ricevere comunicazioni da altri soggetti che non siano il SUAP...

che fungono quindi da «delegato informatico» per conto del SUAP comunale e dei suoi utenti, anche nei confronti di altre Pubbliche Amministrazioni.<sup>58</sup>

### Procedimento automatizzato e procedimento ordinario

Rivolgendoci allo Sportello Unico per le Attività Produttive ci troveremo davanti a due diversi percorsi amministrativi:

- il *procedimento automatizzato*:<sup>59</sup> si applica, in linea di massima, alle attività per le quali si può utilizzare la SCIA;
- il *procedimento unico*:<sup>60</sup> riguarda, all'opposto, le attività per le quali non viene applicata la SCIA.

- ➔ La stragrande maggioranza dei casi di avvio di impresa rientra nel **procedimento automatizzato**: piccoli negozi o esercizi di vicinato, esercizi di somministrazione alimenti e bevande, piccole attività di servizi, agenti di commercio, mediatori, impiantisti, grossisti, ed in breve tutto quel che si può iniziare con la SCIA (quindi tutto ciò che si può attivare da subito).
- ➔ Si ricade invece nel **procedimento unico** quando si inizia una attività che rientra nei casi esclusi dalla SCIA con avvio immediato (ed elencati nel precedente paragrafo).

Nei casi del procedimento unico occorre inviare la domanda all'Ufficio SUAP (anche la terminologia ha un senso: non si tratta di segnalazione ma di domanda) ed entro 30 giorni l'Ufficio decide o chiede eventuali regolarizzazioni se e quando occorrono.

In tali casi la domanda non dà diritto ad iniziare da subito l'attività: l'imprenditore deve attendere comunque la risposta del SUAP (sotto forma di un provvedimento esplicito od attraverso il maturare del silenzio-assenso, ove previsto).

Dopo l'eventuale completamento della domanda l'Ufficio SUAP dispone di ulteriori 30 giorni per decidere.

Se però vi sono altre Pubbliche Amministrazioni (Vigili del Fuoco, ASL, Provincia ecc.) che devono esprimere intese, nulla osta ed assensi, l'Ufficio SUAP provvede ad indire una «conferenza di servizi telematica» ed ottenuti gli assensi richiesti, comunica la decisione all'interessato. Se le Amministrazioni invitate alla conferenza stessa rimangono latitanti il SUAP decide ugualmente prescindendo dal loro parere.

<sup>58</sup> - A proposito dell'ultimo punto precisiamo che *in ogni caso la competenza amministrativa resta al Comune*, che è il solo che può assumere decisioni in ordine alla domanda presentata (anche se essa apparentemente è rivolta alle strutture informatiche del Sistema camerale e da queste perviene la risposta all'interessato).

<sup>59</sup> - Art. 5 d.P.R. 160/2010.

<sup>60</sup> - Art. 7 d.P.R. 160/2010.

Tenuto conto dei tempi medi previsti dalle leggi statali e regionali per le intese, i nulla osta e gli assenti vari di Amministrazioni terze, si può ipotizzare per il procedimento unico (senza intoppi...) un tempo medio di definizione di circa 150 giorni.

In tutti e due i procedimenti il presentatore della segnalazione (SCIA) o della domanda deve *rapportarsi unicamente con il SUAP* e non con gli altri soggetti eventualmente partecipanti alla conferenza di servizi ed il dialogo avviene esclusivamente per via telematica.

### Il Portale «Impresa in un giorno»

La domanda che viene spontanea è: cosa dobbiamo fare per sfruttare le opportunità della denuncia telematica al SUAP?

Come già accennato dobbiamo dotarci di un minimo di risorse informatiche (collegamento Internet, carta di credito, firma digitale ecc.). Ma se per caso non ne disponiamo (o non riteniamo economico disporne) possiamo sempre rivolgerci ad un professionista o ad una associazione di categoria perché provvedano, su nostra delega, a spedire telematicamente la pratica al SUAP.

Ovvia conseguenza: dovremo pagare le spese di consulenza ed assistenza informatica; ogni informativa di risposta partirà all'intermediario e noi lo sapremo solo da lui...

Ma seguiamo il percorso logico. Prendiamo in considerazione un caso in cui si possa utilizzare la SCIA.

Se vogliamo ad esempio iniziare una attività commerciale al dettaglio (es. un negozio di scarpe) dovremo anzitutto individuare il SUAP competente a ricevere la nostra Segnalazione Certificata di Inizio Attività (SCIA) ed a tal fine dovremo collegarci al sito ufficiale dei SUAP:

[www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it)<sup>60</sup>

61 - In questa sede, il portale [www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it) ci interessa soprattutto per i servizi amministrativi ed informativi dedicati agli operatori economici. Esso contiene tuttavia numerosi servizi destinati ad altri protagonisti dello Sportello Unico. In particolare vi si possono trovare – oltre alla modulistica informatica – diverse informazioni: le istruzioni rivolte ai Comuni per accreditarsi, la descrizione dei requisiti tecnici per operare in modalità telematica, i modi di accreditamento delle Agenzie per le Imprese. Da segnalare in particolare il servizio rivolto agli operatori stranieri definito PSC (Point of Single Contact) che fornisce ai prestatori di servizi di un qualsiasi stato membro dell'UE le indicazioni per operare legittimamente in Italia.

e specificare quali sono i dati relativi al luogo ove intendiamo svolgere l'attività. Se il Comune prescelto si è accreditato in proprio veniamo indirizzati mediante link al sito istituzionale del Comune ove potremo trovare le indicazioni e la modulistica informatica (che non è altro che un elenco di SCIA specifiche per ogni attività) per effettuare la nostra segnalazione. Se il Comune non gestisce il SUAP autonomamente verremo indirizzati mediante link sul SUAP «sostitutivo» della Camera di commercio che provvederà a recapitare al Comune la nostra segnalazione.

Ecco i passi che dovremo affrontare:

- scegliere il settore di attività: industria, commercio, servizi ecc.;
- il sistema ci chiederà informazioni più dettagliate: se abbiamo scelto commercio ci chiederà se operiamo al dettaglio, all'ingrosso ecc.;
- scegliere il tipo di operazione che vogliamo fare: aprire un'attività, subentrare in un'attività già esistente, cessare l'attività, fare qualunque altra operazione sull'attività.

Il complesso delle nostre risposte rappresenterà di fatto la compilazione del modello SCIA relativo all'attività prescelta. Dovremo firmare digitalmente il modello (o farlo firmare digitalmente dal professionista che ci assiste, il quale dimostrerà mediante apposita procura<sup>62</sup> di agire per conto nostro).

Le ricevute e le altre comunicazioni di ritorno concernenti la SCIA saranno recapitate alla *casella PEC* (Posta Elettronica Certificata: vedi più avanti) da noi prescelta (assai spesso sarà quella del professionista d'appoggio).

Nei casi di attività liberalizzate (altro modo in cui vengono definite le attività soggette alla SCIA) la ricevuta sarà titolo per iniziare l'esercizio; negli altri casi (quelli esclusi dalla SCIA) avrà valore limitato alla attestazione della presentazione della domanda.

### Come si pagano diritti e bolli

Anzitutto bisogna conoscere le tariffe e si consiglia di consultare a tal fine i siti Internet del Comune che ci interessa. Se infatti l'imposta di bollo è necessariamente uguale in ogni Comune dell'Italia, non si può dire la stessa cosa per i diritti di segreteria.

In secondo luogo occorre essere dotati di strumenti di pagamento virtuale (carta di credito). In mancanza, anche in questo caso, si può fare ricorso ad un professionista di fiducia.<sup>62</sup>

62 - Non si tratta, è bene precisarlo, di procura notarile: si tratta di un modello prodotto direttamente dal sistema informatico durante la compilazione online della pratica.

63 - Si deve precisare che, al momento in cui si scrive, molti SUAP non hanno ancora realizzato la piena informatizzazione dei servizi, per cui l'assolvimento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria viene ancora dimostrato con modalità cartacea o mediante scannerizzazione delle ricevute.

## Come sfruttare le opportunità offerte dal SUAP: le Agenzie per le Imprese e i pareri preventivi

### Le Agenzie per le Imprese

La riforma dei SUAP introduce una nuova figura di raccordo tra l'imprenditore e la Pubblica Amministrazione: le cosiddette **Agenzie per le Imprese**.

Si tratta di organismi privati promossi dai professionisti, dalle associazioni di categoria o da altri soggetti ed accreditati presso il Ministero dello Sviluppo Economico.<sup>64</sup>

In pratica chi vuole iniziare una attività potrà delegare a un'Agenzia per le Imprese lo svolgimento delle pratiche presso il SUAP. Ma non solo: nel caso del procedimento automatizzato (quindi quello incentrato sulla SCIA) l'Agenzia potrà compiere l'istruttoria procedimentale e trasmettere al SUAP una dichiarazione di conformità (comprensiva della stessa SCIA corredata delle certificazioni ed attestazioni necessarie), che costituirà di per sé titolo autorizzatorio per l'esercizio dell'attività.<sup>64</sup>

Siamo quindi di fronte ad una novità rilevante nell'ordinamento giuridico, che sposta una parte dell'attività amministrativa all'esterno degli uffici pubblici.

Il ruolo delle Agenzie si restringe invece alla sola funzione di supporto del SUAP (senza poter asseverare le dichiarazioni dell'interessato) nei casi in cui la SCIA non è applicabile e si ricade nel tradizionale concetto di domanda e di aspettativa dell'autorizzazione senza diritto all'avvio immediato dell'attività.

### I pareri preventivi del SUAP

In certi casi può essere molto utile conoscere in anticipo quale sarà l'atteggiamento del Comune sull'apertura di una specifica attività e sulla realizzazione dei corrispondenti insediamenti produttivi.

In altri termini: quando il progetto imprenditoriale che abbiamo in mente deve fare i conti con gli strumenti di pianificazione paesaggistica, territoriale ed urbanistica il canale SUAP può essere utilizzato per chiedere un **parere preventivo**.<sup>66</sup>

64 - L'Agenzia deve richiedere preventivamente l'accreditamento sulla base di elementi formali e sostanziali e di Certificazione ISO.

65 - Al momento in cui si scrive le Agenzie per le Imprese non risultano ancora operative, per cui di fatto le pratiche da trasmettere al SUAP non possono essere delegate a tali organismi né si possono ottenere le dichiarazioni di conformità.

66 - Ai sensi dell'art. 8 comma 2 del d.P.R. 160/2010.

Pensiamo ad esempio di voler costituire una società e di voler conoscere in anticipo se valga la pena di investire il proprio denaro nelle spese di costituzione.

Il parere preventivo deve essere reso dal SUAP entro il termine perentorio di 30 giorni, contrariamente al parere generico che potrebbe richiedere più tempo. Se il parere è negativo possiamo riformulare l'idea di impresa in modo da diminuire i rischi; se è positivo può diventare parte integrante del procedimento da aprire, senza necessità di riavviarlo formalmente (beneficiando quindi di tempi dimezzati).

## La vidimazione delle scritture obbligatorie

### Libro Giornale, Libro Inventari, Libri Fiscali, Libri Sociali

La disciplina delle scritture obbligatorie delle imprese è stata modificata dall'ultima normativa in materia,<sup>67</sup> che ha notevolmente semplificato, rispetto al passato, i relativi adempimenti. Si danno qui alcune indicazioni di massima rimandando, per maggiori particolari, al relativo capitolo di questo volume e alle guide presenti sui siti istituzionali delle Camere di commercio.

➔ *Il libro giornale, il libro degli inventari ed i libri fiscali in genere* (registro degli acquisti, registro delle vendite, ecc.) *non sono soggetti ad alcuna bollatura, ma devono essere solo numerati progressivamente in ogni pagina prima dell'uso*; la numerazione viene eseguita direttamente dal soggetto obbligato alla tenuta degli stessi (o da un soggetto esterno incaricato).

➔ *I libri sociali previsti per le sole società di capitali*<sup>68</sup> (libro soci, libro adunanze e deliberazioni delle assemblee, libro adunanze e deliberazioni del consiglio di amministrazione, ecc.) *sono invece soggetti all'obbligo di numerazione e bollatura*, che viene eseguita dal notaio o dal Registro delle Imprese presso la Camera di commercio competente per territorio.

Per quanto riguarda i costi della vidimazione, nei casi in cui essa sia prevista (in pratica per i libri sociali delle società di capitali), al momento in cui si scrive gravano sull'imprenditore:

- 1) la **Parcelle notariale** o (se la vidimazione dei libri è fatta dall'Ufficio del Registro delle Imprese anziché dal notaio) il **Diritto di Segreteria** della Camera di commercio, per ogni 500 pagine o frazione di 500;<sup>69</sup>
- 2) l'**Imposta di bollo**, tramite applicazione di una o più marche da bollo per ogni 100 pagine o frazione di 100 pagine;
- 3) la **Tassa di Concessione Governativa (TCG)** forfettaria annuale, per le sole *società di capitali*.<sup>70</sup> Tale contributo (di entità variabile a seconda che il capitale sottoscritto superi, alla

67 - Legge 18 ottobre 2001, n. 383.

68 - Dagli artt. 2421 e 2478 c.c.

69 - Per gli importi, soggetti a periodiche variazioni, consigliamo di consultare il sito della propria CdC.

70 - Oltre che per le società consortili per azioni ed a responsabilità limitata.

data del 1° gennaio, un determinato importo) è dovuto prescindendo dal numero dei libri o registri e dal numero delle pagine.<sup>71</sup>

Le *imprese individuali*, le *società di persone*, le *cooperative* e i *consorzi*<sup>72</sup> non sono soggetti al pagamento della TCG.

I libri previsti da leggi speciali<sup>73</sup> sono vidimati dalla Camera di commercio, salvo che la legge non disponga diversamente.

### Soppressione dell'obbligo del libro soci per le Srl

A seguito della soppressione dell'obbligo – per le società a responsabilità limitata – della tenuta del *libro soci*,<sup>74</sup> per tale tipo di società la tenuta di questo libro (nonché la sua eventuale bollatura) è *facoltativa*.

### Formazione e tenuta di libri e repertori con strumenti informatici

Le norme attuali<sup>75</sup> prevedono la possibilità di *utilizzare gli strumenti informatici per i libri, i repertori, le scritture e la documentazione la cui formazione e tenuta è obbligatoria* per disposizione di legge o di regolamento o che sono richiesti dalla natura o dalle dimensioni dell'impresa.

**Il tradizionale libro cartaceo può essere pertanto sostituito da un file.**

In tali casi l'obbligo di numerazione e vidimazione è assolto mediante apposizione, ogni tre mesi a far data dalla messa in opera, della marcatura temporale e della firma digitale dell'imprenditore o di altro soggetto da lui delegato.

71 - Per il pagamento della TGC forfettaria annuale è necessario distinguere tra *società di nuova costituzione* e *società già avviate*.

- le **società di nuova costituzione** (che vidimano le scritture nel primo anno di attività) devono effettuare il versamento esclusivamente con il CCP n. 6007;
- le **società già avviate** (che vidimano le scritture negli anni successivi) devono effettuare il versamento esclusivamente presso un Istituto di Credito, utilizzando l'apposito modello di delega unica F24 e indicando il Codice 7085.

72 - Nonché i GEIE (gruppi europei di interesse economico), le associazioni, le fondazioni e gli Enti morali.

73 - A titolo esemplificativo citiamo alcuni registri obbligatori previsti da leggi speciali:

- Registro di carico e scarico rifiuti (d.lgs. 16.1.2008 n. 4): esente da bollo e tassa di concessione governativa;
- Registro operazioni di cambio (legge 5.1.1956 n. 1): esente da bollo e tassa di concessione governativa;
- Registro di contabilità dei lavori pubblici;
- Registro dei fidi;
- Libro giornale delle autenticazioni delle girate (r.d. 29.3.1942 n. 239).

74 - Attuata con legge 28.1.2009 n. 2, che ha modificato l'art. 2478 del codice civile.

75 - Vedi la legge 28.1.2009 n. 2 e l'art. 2215-bis del codice civile.

## Adempimenti per le operazioni con l'estero

In generale, è opportuno che le imprese che operano al di fuori dei confini nazionali prendano contatto con gli sportelli delle Camere di commercio che si occupano di internazionalizzazione e commercio con l'estero.

Occorre infatti avere ben chiare alcune nozioni fondamentali che riguardano la destinazione e la provenienza delle merci commercializzate, la documentazione comunemente utilizzata nelle operazioni con i Paesi stranieri, la merceologia delle merci trattate dall'impresa.

Quanto alla destinazione ed alla provenienza delle merci si verificano trattamenti amministrativi e soprattutto fiscali diversi se l'operazione è svolta nell'ambito dell'Unione Europea o fuori dal medesimo. Nel linguaggio tecnico-giuridico si ha:

- nel primo caso, un «acquisto od una cessione intracomunitaria»;
- nel secondo caso, una «importazione od una cessione all'esportazione».

A titolo puramente esemplificativo elenchiamo alcune tra le documentazioni più utilizzate nelle operazioni con l'estero:<sup>76</sup>

- l'**attestato di libera vendita**: richiesto da alcuni Stati (come la Thailandia, la Corea, il Perù, ecc.), certifica che la merce esportata dall'impresa italiana è conforme a quanto prescritto dalla legislazione nazionale e di conseguenza ha libera circolazione in Italia, nell'Unione Europea e nei Paesi extracomunitari. È necessario soprattutto quando si tratta di merci sottoposte a controlli specifici e alle autorizzazioni del Ministero della Salute, come ad esempio cosmetici, sanitari, alimentari, medicali;
- il **carnet ATA** (Admission Temporaire/Temporary Admission): è un documento doganale internazionale che consente e facilita l'importazione e l'esportazione di merci in via temporanea nei Paesi aderenti alla Convenzione ATA;<sup>77</sup>
- il **carnet TIR** (Transports Internationaux Routiers): è un documento che consente la semplificazione degli obblighi doganali, attraverso una o più frontiere, per i trasportatori di merci che viaggiano nei Paesi aderenti alla Convenzione sul trasporto internazionale di merci;
- il **certificato di origine**: attesta l'origine delle merci per le esportazioni effettuate in via definitiva. Viene utilizzato, per esigenze commerciali e doganali, nei rapporti tra Paesi dell'Unione Europea e Paesi extracomunitari.

76 - Oltre a quelli citati l'impresa esportatrice può avere inoltre bisogno di vari altri documenti, quali ad esempio le fatture commerciali emesse nella lingua richiesta dal Paese destinatario, i visti su fatture, i visti di congruità prezzi, la distinta di carico, il certificato EUR1, ecc.

77 - Per la temporanea importazione ed esportazione, tra i Paesi UE e Taiwan, di campioni commerciali, materiale professionale e merci destinate a fiere e mostre, è possibile richiedere un documento doganale simile al carnet ATA denominato CPD (Carnet de Passage en Douane).

Per i certificati di origine, l'attestato di libera vendita e ogni ulteriore informazione in merito agli adempimenti per le operazioni con l'estero è utile consultare il sito della propria Camera di commercio nonché quello dell'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e la internazionalizzazione delle imprese italiane ([www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it)).

## Gestione dei dipendenti e collaboratori

Per la gestione dei *rapporti lavorativi* tutti i datori di lavoro pubblici e privati devono trasmettere agli Enti competenti (Inps, Inail, Ministero del Lavoro, Centri per l'Impiego) le c.d. *comunicazioni obbligatorie (CO)*.

Come detto a proposito degli aspetti previdenziali, trattati nel paragrafo Comunicazione Unica-Inps, non è possibile ad oggi gestire la procedura di assunzione del singolo lavoratore con lo strumento della ComUnica (attraverso il quale si può ottenere solamente l'assegnazione del numero di matricola dell'impresa).

Oggi tuttavia in materia di rapporti di lavoro non è più necessario inviare differenti comunicazioni cartacee ai vari Enti preposti. Esiste infatti uno strumento simile alla ComUnica, appositamente dedicato a questo tipo di adempimenti: il nuovo **sistema telematico CO**, che permette di compilare un unico modello informatico (il **Modello Unilav**) realizzando così la «pluriefficacia» della comunicazione.<sup>78</sup>

### Il Modello Unificato Unilav

I datori di lavoro pubblici e privati di qualsiasi settore che devono effettuare – direttamente o tramite intermediari abilitati – una comunicazione obbligatoria in materia di rapporti di lavoro (assunzione, proroga, trasformazione, cessazione, distacco o trasferimento), devono trasmettere tramite il sistema telematico CO il **Modello Unificato Unilav**.

*In caso di assunzione, tale modello deve essere trasmesso telematicamente entro le ore 24 del giorno che precede l'assunzione stessa.*

78 - In particolare per effetto dell'entrata in vigore – in data 11.1.2008 – del decreto interministeriale del 30.10.2007 non devono più essere effettuate le seguenti singole comunicazioni agli organismi competenti:

- comunicazione Inail, ai sensi dell'art. 14, comma 2, d.lgs. 38/2000;
- comunicazione Inps dei datori di lavoro agricolo, ai sensi dell'art. 1, comma 9, d.l. 10 gennaio 2006 convertito con modificazioni dalla legge 11 marzo 2006 n. 81;
- comunicazione alla Prefettura dell'assunzione e della cessazione dei rapporti di lavoro riguardanti lavoratori extracomunitari, ai sensi dell'art. 22, comma 7, del TU n. 286/1998, come modificato dalla l. 189/2002 e dal d.P.R. 39/1999;
- comunicazione all'Enpals riguardante i lavoratori dello spettacolo, ai sensi di quanto previsto dall'art. 9 d.lgs. C.P.S. 708/1947;
- ogni altra comunicazione di denuncia di rapporto di lavoro prevista dalla normativa vigente nei confronti delle altre forme previdenziali sostitutive o esclusive.

## Il Libro Unico del lavoro

Secondo il decreto che ha riformato la materia,<sup>79</sup> dal 2008 il **Libro Unico del Lavoro (LUL)** sostituisce tutti i libri obbligatori dell'impresa che occupa personale dipendente o collaboratori. Dalla data di introduzione del decreto sono stati abrogati:

- il libro paga;
- il libro matricola;
- il libretto personale di controllo;
- il registro d'impresa.

Da tale data tutte le disposizioni normative ancora vigenti che fanno richiamo ai libri obbligatori di lavoro o ai libri di matricola e di paga devono essere riferite al Libro Unico del Lavoro, per quanto compatibile.

Sono obbligati alla tenuta del Libro Unico del Lavoro tutti i datori di lavoro privati di ogni settore<sup>80</sup> che occupano:

- lavoratori subordinati (anche se impiegati in sedi estere);
- collaboratori coordinati e continuativi (con o senza progetto);
- associati in partecipazione con apporto di lavoro;
- lavoratori somministrati;
- lavoratori distaccati.

Il Libro Unico del Lavoro ha la funzione essenziale di documentare:

- a ogni singolo lavoratore, lo stato effettivo del proprio rapporto di lavoro;
- agli organi di vigilanza, lo stato occupazionale dell'impresa.

Il Libro Unico del Lavoro deve essere tenuto e conservato, in alternativa, presso una delle seguenti sedi:

- la sede legale dell'impresa;
- lo studio del consulente del lavoro o di altro professionista abilitato;
- i servizi e i centri di assistenza delle associazioni di categoria di imprese artigiane ed altre piccole imprese, anche in forma cooperativa.

## Adempimenti per gli esercenti arti e professioni

Abbiamo già detto nel capitolo 1 che il concetto di «mettersi in proprio» abbraccia due grandi settori: l'*impresa* e il cosiddetto *lavoro autonomo* (essenzialmente esercizio di arti e professioni). Abbiamo anche detto che la fondamentale differenza sta nel fatto che l'imprenditore al fine della produzione di beni e servizi costruisce una organizzazione complessa (l'*azienda*), mentre il lavoratore autonomo svolge l'attività economica con prevalente lavoro proprio.

79 - Articoli 39 e 40 del decreto legge n. 112/2008, convertito con legge 6 agosto 2008, n. 133.

80 - Sono esclusi invece da tale obbligo i datori di lavoro domestico e tutta la Pubblica Amministrazione.

Si tratta di distinzioni tradizionali che, nate nel secolo scorso, trovano a volte scarso riscontro nella attuale realtà economica e sociale. Basti ricordare che le forme giuridiche proprie dell'impresa (società di persone, società di capitali ecc.) un tempo rigidamente escluse dal mondo professionale, tendono oggi ad estendersi a quel mondo ed a rendere quindi sfumate le distinzioni astratte.

In ogni caso può essere utile ancor oggi per chi avvia una attività economica aver presente una schematica ed approssimativa tripartizione del lavoro autonomo:

- **le professioni protette;**
- **le professioni riconosciute;**
- **le professioni non regolamentate.**

Le **professioni protette** sono quelle che richiedono il possesso di un diploma di laurea e l'iscrizione ad un Ordine professionale con il superamento di un esame di Stato (si tratta di notai, commercialisti, medici, farmacisti, ingegneri, architetti ecc.). Per queste attività l'iscrizione nel Registro delle Imprese è esclusa, salvo casi particolari,<sup>81</sup> ed anche gli obblighi previdenziali hanno gestione autonoma (le casse di previdenza professionali).

Le **professioni riconosciute** sono quelle che non dispongono di un proprio Ordine professionale ma sono semplicemente iscritte in Albi, Ruoli ed Elenchi tenuti dalla Pubblica Amministrazione (ad es. commissionari, mandatari ed astatori, promotori finanziari, raccomandati marittimi ecc.). In realtà le semplificazioni amministrative di questi ultimi anni hanno eliminato buona parte degli Albi e Ruoli abilitanti<sup>82</sup> per ricondurre queste «professioni» alla sola iscrizione nel Registro delle Imprese, assimilandole quindi alla figura dell'imprenditore ed ai suoi obblighi previdenziali.

Le **professioni non regolamentate** secondo la classificazione del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro si dividono in varie categorie (dalle arti alle scienze, dai servizi alle imprese al campo sanitario, dalla medicina non convenzionale alle consulenze psicologiche ecc.). Per questo gruppo di attività (si pensi per citare casi ricorrenti ai programmatori, alle guide turistiche, agli operatori di naturopatia o osteopatia, agli animatori di villaggi vacanza ecc.) l'iscrizione nel Registro Imprese di norma non è dovuta, salvo che la complessità e rile-

<sup>81</sup> - La legge di stabilità del 2012 ha consentito agli esercenti professioni protette di costituire (ed iscriverne quindi nel Registro Imprese) le cosiddette **STP (società tra professionisti)**.

La struttura di base corrisponde a quella dei modelli societari previsti dal codice civile. Sussistono però alcuni vincoli, in base ai quali la STP deve principalmente:

- assumere come oggetto esclusivo l'esercizio della attività professionale;
- essere partecipata da soli soggetti iscritti in ordini, albi o collegi professionali;
- stipulare una polizza di assicurazione per eventuale risarcimento dei danni causati ai clienti dai soci.

La STP deve recare in denominazione il riferimento esplicito a tale natura. È iscritta in una sezione speciale del Registro Imprese ed in una sezione analoga dell'ordine professionale di appartenenza.

<sup>82</sup> - Ad esempio gli agenti di commercio, gli agenti di affari in mediazione, gli spedizionieri ecc.

vanza dell'organizzazione non le riconduca all'attività dell'imprenditore ed ai suoi obblighi previdenziali.

## Costituzione del capitale sociale minimo

Per costituire una **società di persone** la legge non prevede un capitale sociale minimo iniziale: nell'interesse dei soci, è tuttavia consigliabile che le risorse siano proporzionate al tipo di attività prescelto e vengano conferite al momento stesso della costituzione.

Per costituire una **società di capitali**, al momento della stipula dell'atto costitutivo è necessario che sia formato il *capitale sociale* mediante i conferimenti dei soci. Questo non può essere inferiore a un determinato *minimo*, stabilito per legge come segue:

• S.r.l.: <sup>83</sup>	€	10.000
• S.p.a. e S.a.p.a.: <sup>84</sup>	€	50.000

La costituzione del capitale sociale avviene mediante:

- la «sottoscrizione», cioè l'impegno, da parte dei soci fondatori, a versare il valore corrispondente alle proprie quote o azioni;
- il «conferimento», cioè l'apporto in danaro, o in natura, effettivamente eseguito dal socio fondatore.

Il codice civile prescrive che all'atto della costituzione:

- sia sottoscritto per intero il capitale sociale;
- sia versato almeno il 25% dei conferimenti in denaro (per le S.p.a. presso un istituto di credito, per le S.r.l. direttamente nelle mani degli amministratori).

In pratica la sola sottoscrizione iniziale del capitale sociale non è sufficiente. Occorre versarne subito almeno una parte, cioè *come minimo* 2.500 euro per le S.r.l. e 12.500 euro per le S.p.a. e le S.a.p.a. (salvo quando si rientri nei casi particolari che richiedono il versamento integrale, illustrati a proposito delle S.r.l. ordinarie o semplificate: v. cap. 16).

<sup>83</sup> - Fatte salve le deroghe previste sia per le S.r.l. ordinarie che per quelle semplificate, in base alle quali il capitale sociale minimo può essere inferiore ai 10.000 euro (da 1 a 9.999 euro) e vigono discipline particolari per i conferimenti. Per maggiori particolari vedi cap. 16.

<sup>84</sup> - Il c.d. «decreto competitività» (d.l. 24 giugno 2014 n. 91, entrato in vigore il 25 giugno 2014), ha introdotto importanti modifiche al codice civile sulle disposizioni societarie. Tra queste la *riduzione della soglia minima di capitale per la costituzione di una S.p.a., che passa da 120.000 a 50.000 euro.*

Successivamente al versamento iniziale è opportuno che quello relativo alla somma restante avvenga in tempi ragionevolmente brevi, sia per mettersi definitivamente in regola che per far fronte alle necessità finanziarie della società.

Un caso particolare è costituito dalla *S.r.l. a socio unico* (o unipersonale) per la quale sussistono disposizioni particolari, volte alla tutela dei terzi.

Infatti, nel caso in cui si costituisca una S.r.l. con unico socio – o quando, nel corso della sua esistenza, per effetto di trasferimenti di quote, la società si ritrovi ad avere un unico socio – *egli è obbligato non solo a sottoscrivere ma anche a versare immediatamente l'intero ammontare del capitale sociale*, ed a darne pubblicità al Registro Imprese pena l'esclusione dal beneficio della responsabilità limitata.

Anche per costituire una **società cooperativa**, oltre alla stipula dell'atto costitutivo è necessario che sia formato il capitale sociale. In questo caso tuttavia esso non è determinato in un ammontare prestabilito<sup>85</sup> e varia col variare del numero dei soci.<sup>86</sup>

## Nuovi strumenti per l'impresa: firma digitale e casella PEC

Parlando degli adempimenti amministrativi fiscali e previdenziali delle imprese – sia quelli realizzabili con la Comunicazione Unica sia quelli di competenza dello Sportello Unico per le Attività Produttive – appare di immediata evidenza la necessità per l'imprenditore di dotarsi di minimi strumenti informatici senza i quali l'accesso alle nuove modalità semplificate nei rapporti con la Pubblica Amministrazione risulterebbe impossibile.

Per la verità un buon numero di pratiche telematiche viene svolto tramite intermediari (professionisti, associazioni di categoria, agenzie d'affari ecc.) dotati di tecnologia appropriata ma ricordiamo che ciò comporta un aggravio di spesa da parte dell'imprenditore.

Gli strumenti fondamentali da ricordare in questa sede sono:

- la **firma digitale**;
- la **casella PEC (Posta Elettronica Certificata)**.

### La firma digitale: cos'è e a cosa serve

Si tratta dello strumento più utile e sicuro per firmare documenti informatici ed ha la stessa validità giuridica di un documento firmato manualmente.

<sup>85</sup> - Art. 2524 1° comma c.c.

<sup>86</sup> - Ricordiamo che nelle cooperative «la variazione del numero e delle persone dei soci non importa modificazioni dell'atto costitutivo» (art. 2524, 2° comma c.c.).

Tecnicamente si tratta di un tipo di firma elettronica avanzata basata su un certificato qualificato ed un sistema di chiavi crittografiche correlate tra di loro.

Questo sistema consente al titolare della firma digitale di rendere manifesta la provenienza del documento ed al destinatario di verificarne la provenienza e l'integrità.

La firma digitale è apponibile su qualunque documento informatico (moduli per l'iscrizione in registri, moduli di denuncia alla PA, atti societari, bilanci ecc.).<sup>87</sup>

Con tale strumento si comprova:

- la volontà del titolare di sottoscrivere il documento;
- l'identità di colui che sottoscrive;
- l'assenza di modificazioni dopo l'apposizione della firma;
- la connessione inscindibile e non ripudiabile tra documento e titolare della firma.

Sono evidenti i vantaggi per l'imprenditore e per l'Amministrazione Pubblica in termini di risparmio di carta, di semplificazione e sicurezza nei reciproci rapporti, di economicità degli stessi (si pensi solamente alla possibilità di presentare una denuncia al Registro Imprese di una città ubicata a grande distanza dal denunciante).

### La casella PEC

La **Posta Elettronica Certificata (PEC)** è un sistema di comunicazione assai simile alla posta elettronica «normale» che siamo abituati ad usare ogni giorno ma con in più alcune caratteristiche di sicurezza e di certificazione della trasmissione.

Con la PEC i messaggi acquistano la cosiddetta «opponibilità ai terzi»:<sup>87</sup> la posta certificata (*legalmail*) consente infatti di inviare messaggi di testo ed allegati con lo stesso valore legale della raccomandata con avviso di ricevimento.

In questi ultimi anni l'uso delle caselle di PEC da parte della Pubblica Amministrazione, degli organi della Giustizia e dei professionisti ha avuto crescente diffusione.

<sup>87</sup> - Per usare la firma digitale occorre avere uno dei seguenti supporti:

- una Smart Card (carta elettronica dotata di microprocessore);
- un dispositivo Token USB.

La Smart Card o il Token USB con firma digitale permettono di trasmettere le pratiche al Registro Imprese su supporto digitale (tramite il software Fedra) o via Internet (tramite il servizio Telemaco).

Oggi è in distribuzione una nuova tipologia di Smart Card denominata Carta nazionale dei servizi (CNS) che – oltre a supportare le stesse funzionalità della Smart Card – consente, mediante autenticazione ai siti di e-government, di comunicare con le Pubbliche Amministrazioni per via telematica.

<sup>88</sup> - Ricordiamo che l'«opponibilità ai terzi» è una conseguenza della pubblicità dichiarativa (vedi nota 29) che produce l'impossibilità, da parte dei terzi, di opporre l'ignoranza dei fatti e degli atti portati a loro conoscenza.

Il dialogo informatico certificato presuppone tuttavia che entrambe le parti (mittente e destinatario) siano titolari di casella PEC per cui la diffusione tra le imprese costituisce la condizione indispensabile per una vera semplificazione degli adempimenti burocratici.

Recenti norme hanno prescritto **per tutte le imprese, sia individuali che collettive**, la comunicazione al Registro Imprese della propria casella PEC.

Le *imprese di nuova costituzione* sono ora tenute a comunicare la propria casella PEC all'atto dell'iscrizione presso il Registro Imprese, pena l'impossibilità di ottenerla.

Le *imprese già esistenti* devono comunque aver già assolto tale obbligo entro il 29 novembre 2011 (per le società) oppure entro il 30 giugno 2013 (per le imprese individuali).<sup>88</sup>

### Come ottenere la firma digitale e la casella PEC

La firma digitale (o per meglio dire il certificato di identità rilasciato su smart-card<sup>90</sup> o su token USB)<sup>91</sup> può essere richiesta ad uno dei gestori autorizzati presso **DigitPA**, il centro nazionale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione. L'elenco aggiornato dei gestori si ritrova all'indirizzo Internet [www.digitpa.gov.it](http://www.digitpa.gov.it).

Il costo è generalmente modesto, se non inesistente. Al momento della richiesta è necessario presentarsi con carta di identità e codice fiscale.

Per l'effettivo utilizzo sono poi necessari altri strumenti quali, solo a titolo di esempio, un *lettore di smart-card* ed un *software per la sottoscrizione digitale dei documenti*.

Anche la casella PEC può essere richiesta ad uno dei gestori contenuti nell'elenco ufficiale citato sopra.

## Adempimenti per le attività in franchising

Detto anche «*affiliazione commerciale*», è una formula di collaborazione imprenditoriale particolarmente usata nel settore del commercio di beni e servizi (es. negozi di abbigliamento, pubblici esercizi ecc.).

89 - In mancanza la legge ha individuato una sanzione amministrativa non pecuniaria consistente nella sospensione delle eventuali denunce successive (3 mesi per le società e 45 gg. per le sole imprese individuali). Dopo tale termine l'Ufficio del Registro Imprese applicherà la sanzione pecuniaria prevista dall'art. 2630 del codice civile contestualmente alla trascrizione della domanda.

90 - La *smart-card* è un dispositivo hardware delle dimensioni di una carta di credito che permette la memorizzazione ed elaborazione di dati ad alta sicurezza.

91 - Un *token* è un dispositivo fisico necessario per effettuare un'autenticazione di sicurezza. Può essere collegato ad un computer tramite una porta USB per facilitare lo scambio di dati.

Il **franchising** consente di avviare una nuova iniziativa economica in collaborazione con una impresa «madre» (**franchisor**) già affermata sul mercato, la quale mette a disposizione dell'affiliato (**franchisee**) una sperimentata organizzazione, l'assistenza tecnico-organizzativa, l'utilizzo di insegne e marchi già noti e consolidati.

Il corrispettivo di tale affiliazione consiste normalmente in una commissione di ingresso e nella partecipazione percentuale al fatturato.

La legge italiana ha regolato il contratto di franchising solo nel 2004 (legge 129/2004) imponendo la forma scritta sotto pena di nullità dell'accordo e disciplinando in dettaglio i contenuti del medesimo.

Si consiglia quindi, qualora non si disponga di un professionista esperto nella materia, di prestare particolare attenzione:

- alle clausole di esclusiva, che possono rendere più gravose le obbligazioni del franchisee rispetto a quelle del franchisor;
- alla durata del contratto, che la legge impone di almeno tre anni ma che nulla vieta sia a tempo indeterminato: nel qual caso è opportuno bilanciarlo con un diritto di recesso ben definito e non troppo penalizzante;
- alle clausole che disciplinano il trasferimento del know-how ed i connessi ambiti di riservatezza a tutela di entrambe le parti.

Per quanto riguarda gli adempimenti del franchisee (sia quelli gestiti con la Comunicazione Unica verso il fisco, il Registro Imprese e gli Enti previdenziali, sia quelli gestiti tramite lo Sportello Unico per tutte le autorizzazioni connesse all'esercizio dell'attività), non vi sono significative differenze con le corrispondenti pratiche svolte al di fuori del vincolo contrattuale del franchising.

Il franchisee infatti instaura un rapporto di diritto privato con l'impresa madre per conseguire facilitazioni sul mercato, ma per il resto – trattandosi di imprenditore in proprio – tutti gli ordinari obblighi di legge si conservano in capo a lui.

## La registrazione di marchi e brevetti

Spesso l'esercizio dell'attività comporta l'utilizzo dei cosiddetti «segni distintivi dell'azienda» che possono essere oggetto:

- di **brevettazione** (invenzioni, modelli di utilità): conferisce al titolare un monopolio temporaneo di sfruttamento dell'oggetto del brevetto stesso;
- di **registrazione** (marchi, disegni e modelli, topografie di prodotti a semiconduttori ecc.): conferisce il diritto esclusivo di usare un marchio, un disegno, un modello compreso il relativo sfruttamento commerciale.

In tal caso è opportuno consultare l'**Ufficio Marchi e Brevetti**, che esiste presso tutte le Camere di commercio, il quale può fornire le informazioni di base per il deposito delle domande, degli atti e di tutti i documenti necessari per ottenere le relative attestazioni.

Gli sportelli operanti presso le Camere di commercio sono in realtà dipendenze dell'**Ufficio Italiano Brevetti e Marchi** che fa parte del Ministero dello Sviluppo Economico. Consigliamo quindi di consultare anche il sito [www.uibm.gov.it](http://www.uibm.gov.it) che fornisce numerosi servizi all'utenza: ricerche sul data base dei brevetti e marchi, sportello telematico per il deposito delle domande, modulistica elettronica, informazioni sui diritti e le tasse da pagare, ecc.

In sede di avvio dell'attività il desiderio dell'imprenditore di avvalersi delle tutele derivanti dalla brevettazione e dalla registrazione deve fare i conti con la sterminata platea dei diritti già esistenti. La consultazione delle banche dati in materia, diretta o tramite gli uffici sopra menzionati, è quindi indispensabile per evitare sorprese e contenziosi spiacevoli.

## I percorsi possibili per avviare l'attività

A conclusione di questo capitolo, presentiamo qui di seguito delle tabelle con i «*percorsi-tipo*» per avviare:

- una **impresa individuale**,
- una **società di persone**,
- una **società di capitali**,

suddivisi a seconda che l'attività sia «*liberalizzata*» o meno.

### Avvertenza:

le informazioni fornite in questa sede sono necessariamente *indicazioni generiche*. Per alcuni tipi di attività le procedure possono discostarsi da questi percorsi-tipo: per informazioni ulteriori e più aderenti al proprio caso particolare consigliamo pertanto di rivolgersi alla Camera di commercio.

## Percorso-tipo per impresa individuale

Attività liberalizzate	Attività non liberalizzate
<p>1. Segnalazione Certificata di Inizio Attività, da presentare al SUAP del Comune competente in due modi:            1a. <i>attraverso il portale <a href="http://www.impresainungiorno.gov.it">www.impresainungiorno.gov.it</a></i>;            1b. <i>attraverso la Comunicazione Unica</i>, unitamente alle altre denunce di cui ai punti successivi</p>	<p>1. Richiesta di autorizzazione al SUAP del Comune competente ed ottenimento della medesima</p>
<p>2. Numerazione progressiva delle scritture contabili obbligatorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• libro giornale e libro inventari</li> <li>• libri fiscali</li> </ul>	<p>2. Numerazione progressiva delle scritture contabili obbligatorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• libro giornale e libro inventari</li> <li>• libri fiscali</li> </ul>
<p>3. Comunicazione Unica:</p> <p>3a. <i>SENZA immediato avvio dell'attività, (*) contenente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione senza immediato avvio dell'attività economica)</li> </ul> <p>3b. <i>CON immediato avvio dell'attività, contenente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione con immediato avvio dell'attività economica)</li> <li>• pratica per l'INPS (per l'iscrizione del titolare alla gestione artigiani/commercianti)</li> <li>• pratica per l'INPS (modello DM, per l'iscrizione dell'impresa che assuma dipendenti)</li> <li>• pratica per l'INAIL (nei casi sia obbligatoria l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro)</li> <li>• pratica per l'Albo Artigiani (quando sussistano i requisiti per l'iscrizione all'Albo)</li> </ul>	<p>3. Comunicazione Unica:</p> <p>3a. <i>SENZA immediato avvio dell'attività, (*) contenente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione senza immediato avvio dell'attività economica)</li> </ul> <p>3b. <i>CON immediato avvio dell'attività, (**) contenente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione con immediato avvio dell'attività economica)</li> <li>• pratica per l'INPS (per l'iscrizione del titolare alla gestione artigiani/commercianti)</li> <li>• pratica per l'INPS (modello DM, per l'iscrizione dell'impresa che assuma dipendenti)</li> <li>• pratica per l'INAIL (nei casi sia obbligatoria l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro)</li> <li>• pratica per l'Albo Artigiani (quando sussistano i requisiti per l'iscrizione all'Albo)</li> </ul>

(\*) Nel caso di attività liberalizzate la scelta di presentare la Comunicazione unica senza avvio immediato dell'attività è volontaria. Nel caso di attività non liberalizzate è invece un percorso necessario.

(\*\*) Soluzione possibile solo dopo l'ottenimento dell'autorizzazione per l'attività denunciata in Comunicazione Unica.

Percorso-tipo per società di persone

Attività liberalizzate	Attività non liberalizzate
1. <b>Atto costitutivo</b> redatto per atto pubblico o scrittura privata autenticata (presso un notaio)	1. <b>Atto costitutivo</b> redatto per atto pubblico o scrittura privata autenticata (presso un notaio)
2. <b>Comunicazione Unica</b> contenente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta codice fiscale e partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione atto costitutivo entro 30 giorni dalla data dell'atto)</li> </ul>	2. <b>Comunicazione Unica</b> contenente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta codice fiscale e partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione atto costitutivo entro 30 giorni dalla data dell'atto)</li> </ul>
3. <b>Registrazione dell'atto</b> presso l'Agenzia delle Entrate (entro 20 giorni dalla data dell'atto)	3. <b>Registrazione dell'atto</b> presso l'Agenzia delle Entrate (entro 20 giorni dalla data dell'atto)
4. <b>Numerazione progressiva scritture obbligatorie</b> (presso l'imprenditore stesso o un soggetto esterno incaricato): <ul style="list-style-type: none"> <li>• libro giornale e libro inventari</li> <li>• libri fiscali</li> </ul>	4. <b>Numerazione progressiva scritture obbligatorie</b> (presso l'imprenditore stesso o un soggetto esterno incaricato): <ul style="list-style-type: none"> <li>• libro giornale e libro inventari</li> <li>• libri fiscali</li> </ul>
5. <b>Eventuale bollatura e numerazione libri sociali</b> (presso il Registro Imprese della Camera di commercio nel cui territorio è posta la sede legale, o presso un notaio)	5. <b>Eventuale bollatura e numerazione libri sociali</b> (presso il Registro Imprese della Camera di commercio nel cui territorio è posta la sede legale, o presso un notaio)
6. <b>Segnalazione Certificata di Inizio Attività</b> , da presentare al SUAP del Comune competente in due modi: 6a. <i>attraverso il portale <a href="http://www.impresainungiorno.gov.it">www.impresainungiorno.gov.it</a>;</i> 6b. <i>attraverso la Comunicazione Unica</i> , unitamente alle altre denunce di cui sotto	6. <b>Richiesta di autorizzazione al SUAP del Comune competente ed ottenimento della medesima</b>
7. <b>Comunicazione Unica:</b> 7a. <i>SENZA immediato avvio dell'attività, contenente:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione senza immediato avvio dell'attività economica)</li> </ul>	7. <b>Comunicazione Unica:</b> 7a. <i>SENZA immediato avvio dell'attività, contenente:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione senza immediato avvio dell'attività economica)</li> </ul>

7b. **CON immediato avvio dell'attività, contenente:**

- pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)
- pratica per il Registro Imprese (iscrizione con immediato avvio dell'attività economica)
- pratica per l'INPS (per l'iscrizione dei soci partecipanti all'attività nella gestione INPS artigiani/commercianti)
- pratica per l'INPS (modello DM, per l'iscrizione dell'impresa che assuma dipendenti)
- pratica per l'INAIL (nei casi sia obbligatoria l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro)
- pratica per l'Albo Artigiani (quando sussistano i requisiti per l'iscrizione all'Albo)

7b. **CON immediato avvio dell'attività, contenente:**

- pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)
- pratica per il Registro Imprese (iscrizione con immediato avvio dell'attività economica)
- pratica per l'INPS (per l'iscrizione dei soci partecipanti all'attività nella gestione INPS artigiani/commercianti)
- pratica per l'INPS (modello DM, per l'iscrizione dell'impresa che assuma dipendenti)
- pratica per l'INAIL (nei casi sia obbligatoria l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro)
- pratica per l'Albo Artigiani (quando sussistano i requisiti per l'iscrizione all'Albo)

### Percorso-tipo per società di capitali

Attività liberalizzate	Attività non liberalizzate
1. <b>Atto costitutivo redatto per atto pubblico</b> (presso un notaio)	1. <b>Atto costitutivo redatto per atto pubblico</b> (presso un notaio)
2. <b>Comunicazione Unica</b> contenente: pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta codice fiscale e partita Iva) pratica per il Registro Imprese (iscrizione atto costitutivo entro 20 giorni dalla data dell'atto)	2. <b>Comunicazione Unica</b> contenente: pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta codice fiscale e partita Iva) pratica per il Registro Imprese (iscrizione atto costitutivo entro 20 giorni dalla data dell'atto)
3. <b>Registrazione dell'atto</b> presso l'Agenzia delle Entrate (entro 20 giorni dalla data dell'atto)	3. <b>Registrazione dell'atto</b> presso l'Agenzia delle Entrate (entro 20 giorni dalla data dell'atto)
4. <b>Numerazione progressiva scritture obbligatorie</b> (presso l'imprenditore stesso o un soggetto esterno incaricato): <ul style="list-style-type: none"> <li>• libro giornale e libro inventari</li> <li>• libri fiscali</li> </ul>	4. <b>Numerazione progressiva scritture obbligatorie</b> (presso l'imprenditore stesso o un soggetto esterno incaricato): <ul style="list-style-type: none"> <li>• libro giornale e libro inventari</li> <li>• libri fiscali</li> </ul>
5. <b>Bollatura e numerazione libri sociali</b> (presso il Registro Imprese della Camera di commercio nel cui territorio è posta la sede legale, o presso un notaio)	5. <b>Bollatura e numerazione libri sociali</b> (presso il Registro Imprese della Camera di commercio nel cui territorio è posta la sede legale, o presso un notaio)
6. <b>Segnalazione Certificata di Inizio Attività</b> , da presentare al SUAP del Comune competente in due modi: <p>6a. <i>attraverso il portale <a href="http://www.impresainungiorno.gov.it">www.impresainungiorno.gov.it</a>;</i></p> <p>6b. <i>attraverso la Comunicazione Unica</i>, unitamente alle altre denunce di cui sotto</p>	6. <b>Richiesta di autorizzazione al SUAP del Comune competente ed ottenimento della medesima</b>

<p><b>7. Comunicazione Unica:</b>  <b>7a. SENZA immediato avvio dell'attività, contenente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione senza immediato avvio dell'attività economica)</li> </ul>	<p><b>7. Comunicazione Unica:</b>  <b>7a. SENZA immediato avvio dell'attività, contenente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione senza immediato avvio dell'attività economica)</li> </ul>
<p><b>7b. CON immediato avvio dell'attività, contenente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione con immediato avvio dell'attività economica)</li> <li>• pratica per l'INPS (per l'iscrizione dei soci partecipanti all'attività nella gestione artigiani/commercianti) (***)</li> <li>• pratica per l'INPS (modello DM, per l'iscrizione dell'impresa che assuma dipendenti)</li> <li>• pratica per l'INAIL (nei casi sia obbligatoria l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro)</li> <li>• pratica per l'Albo Artigiani (quando sussistano i requisiti per l'iscrizione all'Albo) (***)</li> </ul>	<p><b>7b. CON immediato avvio dell'attività, contenente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione con immediato avvio dell'attività economica)</li> <li>• pratica per l'INPS (per l'iscrizione dei soci partecipanti nella gestione artigiani/commercianti) (***)</li> <li>• pratica per l'INPS (modello DM, per l'iscrizione dell'impresa che assuma dipendenti)</li> <li>• pratica per l'INAIL (nei casi sia obbligatoria l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro)</li> <li>• pratica per l'Albo Artigiani (quando sussistano i requisiti per l'iscrizione all'Albo) (***)</li> </ul>

(\*\*\*) Solo per le Società a responsabilità limitata.







viluppo  
del progetto  
imprenditoriale

A magnifying glass with a black handle and a silver frame is positioned over the text 'Il bilancio'. The magnifying glass is focused on the word 'Il', which is significantly larger than the rest of the text. The word 'bilancio' is in a purple serif font, while 'Il' is in a larger, bold purple serif font. The background is white.

# Il bilancio

## *Alcuni semplici concetti di contabilità aziendale*

Un aspetto molto delicato del piano d'impresa è rappresentato dal passaggio dai termini descrittivi ad un «sistema di valori», cioè a cifre sulle quali ragionare concretamente. Far questo è impossibile se non si conosce la tecnica contabile. E, al di là di questo, una conoscenza minima di concetti quali il bilancio, la contabilità, ecc., è comunque indispensabile.

## Il bilancio: l'impresa in numeri

### Cos'è il bilancio

Il «lavoro» degli amministrativi consiste nel produrre informazioni sulla vita e sullo stato di salute dell'impresa. Queste informazioni vengono prodotte «misurando» l'attività che viene svolta con un «metro» del tutto particolare, ma quanto mai efficace: la moneta.

**In pratica ogni fatto di gestione viene tradotto in numeri.**

Chiaramente lo sforzo di «traduzione» viene posto in essere «filtrando» la realtà aziendale attraverso dei processi di semplificazione, che consentono di rappresentare in forma sintetica quanto accade nell'impresa.

Il **bilancio** non è altro che il principale risultato di questo processo di «filtro» e di «traduzione»: è la sintesi delle vicende di gestione, che vengono descritte in termini «quantitativo-monetari».

*Il bilancio, in sostanza, è uno strumento di interpretazione e di rappresentazione sintetica dei comportamenti aziendali e delle vicende di gestione.*

## Lo stato patrimoniale

### Uno schema fonti/impieghi

Iniziamo con lo **stato patrimoniale** e vediamo cosa cerca di raccontarci.

Che cosa fa un imprenditore di solito? Prende del denaro, in parte suo ed in parte di altri, e lo utilizza per effettuare degli investimenti.

Il momento fondamentale di questo primo passo dell'attività di impresa è dunque rappresentato da questo *accumulo di capitale*, che può essere osservato sotto due punti di vista:

- da dove viene il denaro: *la raccolta del capitale*;
- come viene investito il denaro: *l'utilizzo del capitale*.

Vediamo cosa dice praticamente lo stato patrimoniale nel seguente schema:



Il lato di destra dello stato patrimoniale (la sezione del **passivo**) risponde alla seguente domanda: *da dove viene il denaro che l'imprenditore ha a sua disposizione?*

Vi troveremo in parte debiti e in parte – ovviamente – denaro dell'imprenditore, ovvero il *capitale proprio* (o *capitale netto*).

Il lato di sinistra dello stato patrimoniale (la sezione dell'**attivo**) risponde invece alla seguente domanda: *come è investito il denaro a disposizione dell'imprenditore?*

Vi troveremo merci, impianti, ma anche crediti e disponibilità di contanti (cassa e banca).

Lo stato patrimoniale ci dice, in sostanza, quali siano le *fonti* e gli *impieghi* di capitali. In altre parole, è una «**fotografia istantanea**» di quelle che sono, *in un determinato momento*,<sup>1</sup> le risorse a disposizione dell'impresa per la gestione futura.

Più in dettaglio, lo stato patrimoniale raccoglie, tecnicamente:

- le **attività**;
- le **passività**;
- il **capitale netto**.

<sup>1</sup> - Ai fini civilistici e fiscali al 31 dicembre, per la maggior parte delle aziende in normale funzionamento, ma non necessariamente. È frequente, ad esempio, il caso di società che prevedono un esercizio sociale che va dal 1° luglio di un anno al 30 giugno dell'anno seguente.

Le **attività** esprimono *investimenti* o «*impieghi di risorse*» e sono rappresentate da:

- valori finanziari attivi (crediti verso clienti, cassa, conti correnti bancari attivi, ecc.);
- valori economici relativi a beni acquistati (costi) ma non ancora interamente utilizzati (impianti, rimanenze di prodotti, ecc.).

Le **passività** esprimono *finanziamenti* o «*fonti di risorse*» esterne e consistono in:

- valori finanziari passivi (debiti verso fornitori, finanziamenti bancari, ecc.);
- valori economici relativi a ricavi già conseguiti ma che interessano anche gli anni futuri.

➔ Normalmente le attività sono superiori alle passività e la loro differenza costituisce il cosiddetto «*capitale proprio*» dell'azienda, detto anche «**capitale netto**», che va annotato sotto il totale delle passività. Esso esprime, come già visto, i finanziamenti di proprietà dell'imprenditore.

➔ In caso contrario (se cioè l'azienda è in passivo), la differenza tra il totale delle passività e il totale delle attività costituisce il cosiddetto «**deficit patrimoniale**», che va annotato sotto il totale delle attività.

Nel caso in cui l'azienda sia costituita in forma societaria, il *capitale proprio* può essere suddiviso in:

- **capitale sociale** dell'impresa, costituito dalle risorse messe a disposizione dell'azienda dai soci;
- **fondi di riserva**, che derivano principalmente da utili conseguiti ma non distribuiti tra i soci, o da operazioni di carattere particolare;
- **utile di esercizio**<sup>2</sup> che eventualmente si realizza, e che costituisce un'ulteriore fonte di finanziamento (fino a che non venga distribuito tra i soci).

La rappresentazione **tradizionale** (c.d. «a sezioni contrapposte») dello stato patrimoniale è visualizzata a pagina seguente (dati puramente esemplificativi, in migliaia di euro).<sup>3</sup>

Vediamo ora, con maggior dettaglio, le principali voci (dette tecnicamente «**poste**») contenute nello stato patrimoniale.<sup>4</sup>

2 - A volte si confonde l'utile col «reddito». Più precisamente, il termine *reddito* è «neutro»: esso significa «risultato». Se il risultato è positivo, si parla di «utile»; se è negativo, si parla di «perdita». La perdita dovrà essere annotata nella sezione delle attività (oppure nella sezione del capitale proprio, ma con segno negativo).

3 - Negli schemi che presentiamo sono evidenziate in grigio le «poste di collegamento» tra stato patrimoniale e conto economico (il risultato di esercizio e le rimanenze finali): esse *devono figurare con pari importo nei due prospetti*. In caso contrario, c'è qualcosa che non va.

4 - Le voci proposte sono ovviamente a titolo puramente esemplificativo, senza alcuna pretesa di esaustività: esistono infatti moltissime altre poste specifiche che possono (o devono) essere utilizzate, ad esempio stante la particolare attività esercitata (es. «riserva premi» o «riserva sinistri» nel settore assicurativo).

Stato patrimoniale		
Attività	Passività	
Cassa	5	Banche c/c passivi 450
Banche c/c attivi	40	Debiti verso fornitori 120
Crediti verso clienti	220	Debiti diversi 100
Crediti diversi	75	Mutui passivi 500
Rimanenze finali di magazzino	320	Fondo svalutazione crediti 10
Terreni	140	Altri fondi di accantonamento 110
Fabbricati	700	Fondo T.F.R. 130
Impianti e macchinari	700	Fondo ammortamento fabbricati 250
Mobili e arredi	150	Fondo ammortam. impianti e macchinari 400
Brevetti	60	Fondo ammortamento mobili e arredi 70
Marchi	40	<b>Totale passività 2140</b>
		<i>Capitale proprio:</i>
		<b>Capitale sociale 150</b>
		<b>Fondi di riserva 50</b>
		<b>Utile di esercizio 110</b>
		<b>TOTALE A PAREGGIO 2450</b>
<b>Totale attività</b>	<b>2450</b>	

### Attività

- **Cassa e banche c/c attivi:** rappresentano l'insieme dei mezzi liquidi a disposizione dell'azienda.
- **Crediti verso clienti:** sono crediti relativi ad operazioni di vendita che non sono state ancora regolate: si tratta cioè di somme da incassare. Possono essere ad esempio rappresentati da cambiali, e in tal caso avremo il conto «cambiali attive».
- **Crediti diversi:** sono crediti di varia natura (verso l'Erario, i dipendenti, ecc).
- **Rimanenze finali di magazzino:** si tratta di investimenti in attesa di realizzo. Come spiegato, figurano anche nella sezione ricavi del conto economico.
- **Terreni, fabbricati, impianti, macchinari, mobili, arredi, automezzi:** rappresentano le cosiddette *immobilizzazioni materiali*: sono beni che daranno la loro utilità in più esercizi. Quindi il loro costo deve essere ripartito tra i vari periodi in cui saranno utilizzati, con un procedimento detto di «*ammortamento economico*».
- **Brevetti e marchi:** sono *immobilizzazioni immateriali*: anche il loro costo deve essere suddiviso in più esercizi.

## Passività

- **Banche c/c passivi:** sono i debiti verso le banche per finanziamenti ottenuti (a breve termine).
- **Debiti verso fornitori:** sono debiti verso i fornitori relativi ad operazioni d'acquisto effettuate, ma non ancora regolate. Nel caso in cui siano rappresentati da cambiali, troveremo il conto «cambiali passive».
- **Debiti diversi:** sono debiti dell'azienda verso vari soggetti (Erario, istituti previdenziali, ecc.).
- **Mutui passivi:** si tratta di finanziamenti a medio-lungo termine ottenuti da banche o altri istituti di finanziamento.
- **Fondo svalutazione crediti:** corregge il valore nominale dei crediti in previsione di rischi di insolvenza. Si incrementa con le quote che annualmente vengono destinate a tale scopo nel conto economico.
- **Altri fondi di accantonamento:** rappresentano passività legate ad eventi negativi probabili, ma non ancora manifestatisi, o comunque non ancora determinati nel loro ammontare.
- **Fondo T.F.R. (Trattamento Fine Rapporto):** è il debito totale accumulato dall'impresa verso i dipendenti per indennità di liquidazione. Nasce dalla somma delle quote maturate nell'esercizio attuale e in quelli precedenti.
- **Fondi ammortamento:** è una voce che rettifica il costo delle immobilizzazioni per la perdita di valore che esse subiscono col tempo, a causa del logorio fisico e del superamento tecnologico. Il suo valore è dato dalla somma delle quote di ammortamento calcolate anno per anno.

## Il conto economico

### Diamo un «valore» agli «attori» della gestione

Abbiamo detto che in un dato momento (di solito al 31 dicembre) lo stato patrimoniale «fotografa» quali sono le risorse impiegate (investimenti) e i vincoli (finanziamenti di terzi) che ci troviamo di fronte.

Il nostro imprenditore, poi, con quanto si trova a disposizione al 1° gennaio, svolgerà la sua attività durante l'anno. Ovviamente, infatti, l'imprenditore non ha posto in essere questi investimenti tanto per fare ma perché ha intenzione di utilizzarli – e quindi di «consumarli» – per ottenere determinati risultati.

Il **conto economico**, cioè il secondo prospetto di bilancio, ci racconta appunto le «vicende di gestione», ovvero quello che accade durante l'anno:

- *che cosa è stato consumato (costi) e*
- *con quali risultati (ricavi).*

Costi e ricavi, dal nostro punto di vista, rappresentano gli «attori» dell'attività di gestione, che deve essere tradotta in termini monetari. Infatti nel conto economico:

- le *risorse consumate* nel corso dell'esercizio vengono espresse in valore (e rappresentano i «**costi di esercizio**»);
- i *risultati ottenuti* nell'esercizio combinando insieme le risorse consumate vengono anch'essi espressi in valore (e rappresentano i «**ricavi di esercizio**»).



Chiaramente se i risultati ottenuti sono, in termine di valore, maggiori dei costi avremo un *utile*, altrimenti una *perdita*.

Se ora consideriamo il periodo che va dal 1° gennaio al 31 dicembre, vediamo che:

- 1) partiamo al 1° gennaio con un **certo stato del capitale** (composto da attivo, passivo e capitale netto), fotografato, appunto, dallo *stato patrimoniale*;
- 2) nel corso dell'anno effettuiamo un'**attività di gestione** che ci viene descritta, in termini di consumi di risorse e di risultati ottenuti, dal *conto economico*;
- 3) infine, arriviamo al 31 dicembre successivo ad un **nuovo stato del capitale** che rappresenta il «*nuovo punto di partenza*» e che sarà *diverso* – sia in termini di attivo e passivo (come qualità e quantità) sia in termini di capitale netto – rispetto a quello redatto all'inizio dell'anno: questo perché la gestione ha prodotto un certo risultato, modificando di conseguenza la composizione dell'intero capitale di funzionamento.

Quindi il **bilancio** al 31 dicembre – composto appunto da stato patrimoniale e conto economico – ci dice:

- *come abbiamo lavorato nei 12 mesi precedenti* (**conto economico**);
- *cosa abbiamo a disposizione per gli anni futuri* (**stato patrimoniale**).

Fra i due prospetti di bilancio, pertanto, il più orientato al futuro è lo stato patrimoniale. Il conto economico, invece, raccoglie risorse consumate e ricavi conseguiti, cioè costi e ricavi «morti». Ci racconta quello che è successo, non ciò che succederà (anche se noi possiamo comunque estrapolare da esso dei dati per avere qualche indicazione sul futuro).

Vediamo di seguito il prospetto di conto economico, anch'esso visto nella sua impostazione **tradizionale** (cifre puramente indicative, in migliaia di euro):

Conto economico			
Costi		Ricavi	
Rimanenze iniziali di magazzino	300	Ricavi di vendita	2370
Costi di acquisto	1100	Proventi vari	25
Costi del personale	630	Proventi finanziari	20
Spese generali	160	Plusvalenze e proventi straordinari	10
Oneri finanziari	150	Resi su acquisti	5
Ammortamenti	155	Rimanenze finali di magazzino	320
Quota fondo T.F.R.	15	Abbuoni e sconti attivi	3
Quota fondo svalutazione crediti	10		
Quota accantonamento altri fondi	5		
Minusvalenze e oneri straordinari	5		
Oneri diversi	5		
Resi su vendite	20		
Abbuoni e sconti passivi	8		
Imposte sul reddito	80		
<b>Totale costi</b>	<b>2643</b>	<b>Totale ricavi</b>	<b>2753</b>
<b>Utile di esercizio</b>	<b>110</b>		
<b>TOTALE A PAREGGIO</b>	<b>2753</b>		

Come abbiamo già fatto per lo stato patrimoniale vediamo ora in modo più analitico le principali voci o «poste» che rientrano nel conto economico.

## Costi

- **Rimanenze iniziali di magazzino:** si tratta delle giacenze (merci, prodotti finiti, semilavorati, prodotti in corso di lavorazione, materie prime, imballaggi, scorte di consumo) esistenti in magazzino all'inizio dell'esercizio; come precisato, sono *costi ereditati* dall'anno precedente.
- **Costi di acquisto:** riguardano le merci, gli imballaggi, le scorte di consumo, i semilavorati acquistati nell'esercizio.
- **Costi del personale:** sono i costi sostenuti per salari e stipendi corrisposti ai dipendenti, comprensivi dei contributi previdenziali e assistenziali a carico del datore di lavoro.
- **Spese generali:** sono i costi sostenuti per *prestazioni di servizi in genere*: spese postali, cancelleria, utenze varie (telefono, luce, ecc.), assicurazioni, trasporti, consulenze, pubblicità, ecc.
- **Oneri finanziari:** sono gli interessi passivi che maturano su debiti di diversa natura: verso le banche, verso i fornitori, ecc.
- **Ammortamenti:** rappresentano la quota del costo d'acquisto di alcuni beni aziendali che si fa incidere sul reddito dell'esercizio. I beni sono costituiti dai cosiddetti «*investimenti pluriennali*» (edifici, impianti, mobili, ecc.), che daranno il loro contributo alla produzione per periodi superiori a un anno. L'ammortamento rappresenta la parte di tali beni consumata nell'anno.

- **Accantonamenti nei «fondi spese future» e nei «fondi rischi»:** rappresentano quote di costi che si fanno pesare sul reddito d'esercizio in previsione di eventi che accadranno (sicuramente o probabilmente) nel futuro. Si ricordano:
  - *quota fondo T.F.R.* (Trattamento Fine Rapporto): rappresenta la quota di costo per indennità di liquidazione maturata nell'esercizio;
  - *quota fondo svalutazione crediti:* è un costo presunto che si fa gravare prudenzialmente sul reddito di esercizio, in previsione di eventuali insolvenze dei clienti;
  - *quota accantonamento altri fondi,* legata a situazioni particolari e difficilmente generalizzabili.
- **Minusvalenze e oneri straordinari:** si tratta di costi legati a fatti straordinari di gestione (vendita di un impianto a prezzo inferiore al suo valore contabile, furti dalla cassa, danni provocati da incendi o calamità naturali, ecc.).
- **Oneri diversi:** si tratta di costi di natura accessoria.
- **Resi su vendite:** si tratta di valori derivanti da restituzioni di merci vendute (materie prime, prodotti). Essi correggono indirettamente i ricavi delle vendite.
- **Abbuoni e sconti passivi:** costituiscono riduzioni dei prezzi di vendita pagati dai clienti.
- **Imposte sul reddito:** sono le imposte (già versate o ancora da versare) che colpiscono il reddito conseguito nell'esercizio.

## Ricavi

- **Ricavi di vendita:** rappresentano il fatturato relativo ai beni o servizi venduti in corso d'esercizio.
- **Proventi vari:** rappresentano rendite di varia natura (accessoria o patrimoniale): ne sono un esempio i «fitti attivi», cioè i canoni di affitto di beni concessi in locazione.
- **Proventi finanziari:** sono gli interessi attivi maturati sui conti correnti bancari e postali o sui crediti (verso clienti o soggetti diversi).
- **Plusvalenze e proventi straordinari:** si tratta di ricavi legati a fatti eccezionali di gestione (la vendita di un impianto a prezzo superiore al suo valore, un debito che cade in prescrizione senza essere stato pagato, ecc.).
- **Resi su acquisti:** si tratta di valori derivanti da restituzioni di merci e materie prime acquistate dai fornitori. Essi correggono indirettamente i costi degli acquisti.
- **Abbuoni e sconti attivi:** costituiscono riduzioni dei prezzi di acquisto pagati ai fornitori.
- **Rimanenze finali di magazzino:** sono le giacenze di merci, prodotti, ecc. esistenti in magazzino al termine del periodo amministrativo. *La rimanenza finale di un anno costituisce la rimanenza iniziale dell'anno successivo.*

## La determinazione del valore delle rimanenze

La determinazione del valore delle rimanenze di magazzino è di fondamentale importanza per *calcolare correttamente il reddito derivante dalla compravendita dei prodotti*. Per rendercene conto consideriamo il seguente esempio.

Supponiamo che l'impresa:

- abbia acquistato tre prodotti a 100 euro l'uno;
- ne abbia venduto uno a 200 euro.

Il totale dei costi di acquisto dell'anno è pari a 300 euro, mentre il totale dei ricavi ammonta a 200 euro. La semplice differenza di tali costi e ricavi evidenzerebbe una perdita di 100 euro. *Questa conclusione è sbagliata, perché nasce dal confronto fra dati non omogenei.*

Sull'unico prodotto venduto l'azienda ha guadagnato in realtà 100 euro. I due prodotti in rimanenza a fine anno non sono ancora stati utilizzati: dunque il loro costo non deve essere considerato nel calcolo del reddito dell'esercizio, ma rinviato all'esercizio successivo.

Questa correzione del costo dei prodotti acquistati – detta «rettifica», su cui torneremo più avanti – non può però avvenire direttamente. Il totale dei costi di acquisto deve figurare chiaramente in bilancio: tale correzione allora si effettua inserendo come ricavo – *anche se non si tratta propriamente di un ricavo, ma della «sospensione» di un costo* – il valore delle rimanenze.

La valutazione delle rimanenze è un'operazione molto delicata, e soggetta – nei limiti della normativa – ad una certa discrezionalità, che *può modificare in modo significativo il risultato del bilancio: è chiaro infatti che più alto è il valore attribuito alla rimanenze, più elevato risulta il reddito conseguito.*

A conclusione di questa «carrellata» sui prospetti di bilancio, ricordiamo che negli schemi sopra presentati sono evidenziate le «poste di collegamento» tra stato patrimoniale e conto economico, e infatti sia il risultato di esercizio che le rimanenze finali figurano con pari importo nei due prospetti. Se ciò non avviene c'è qualcosa che non va...

## La contabilità generale

Non è possibile redigere il bilancio, ed in particolare il conto economico, senza tenere la *contabilità*. La **contabilità generale** è un sistema di registrazione delle vicende aziendali. In particolare permette di tenere memoria di tutti i *rapporti di scambio* (vendite, acquisti, incassi, pagamenti, ecc.) fra l'azienda e l'ambiente esterno.

Scopo della **contabilità generale** è quello di arrivare al **bilancio di esercizio**, e quindi di misurare:

- *attraverso il conto economico*, il **reddito** prodotto dall'azienda ogni anno: ossia l'*utile* o la *perdita* derivanti dallo svolgimento della gestione;
- *attraverso lo stato patrimoniale*, il **capitale disponibile** in un dato momento: ovvero da un lato il complesso degli *investimenti*, e dall'altro l'insieme dei *finanziamenti* (debiti e capitale proprio).

## La partita doppia

La contabilità generale è tenuta con il metodo della «partita doppia». Esso richiede che i fatti aziendali siano esaminati sotto due aspetti:

- l'aspetto finanziario;
- l'aspetto economico-patrimoniale.

➔ Nell'aspetto finanziario si osservano le operazioni di gestione in termini di *entrate ed uscite di moneta* che esse provocano. Tali movimenti possono essere in *denaro contante* o rappresentati temporaneamente dal formarsi di *crediti e debiti*. Questi non sono altro che movimenti di denaro differiti nel tempo.

➔ Nell'aspetto economico l'attenzione è rivolta ai valori degli elementi chiave del processo produttivo: *fattori produttivi e prodotti*. Si indicano come *costi* i valori dei fattori produttivi acquistati e come *ricavi* i valori dei prodotti venduti.

L'aspetto economico rappresenta, per così dire, la causa che produce i movimenti finanziari.

Per la registrazione dei suddetti aspetti delle operazioni aziendali la contabilità generale utilizza particolari tabelle dette **conti**.

I conti si distinguono, pertanto, in due grandi classi:

- **conti finanziari**, che raccolgono i valori di entrate, uscite, debiti e crediti;
- **conti economici** (di reddito e patrimoniali), che raccolgono i valori dei costi e dei ricavi (o degli elementi che formano il patrimonio).

Così, ad esempio:

- nell'aspetto finanziario,
  - il conto «*cassa*» indicherà i movimenti di denaro contante derivante dalle operazioni di gestione;
  - il conto «*clienti*» i crediti che l'impresa deve riscuotere dai propri clienti;
  - il conto «*fornitori*» i debiti che l'impresa deve pagare ai propri fornitori;
- nell'aspetto economico-patrimoniale,
  - il conto «*impianti*» indicherà il valore del fattore produttivo impianti;
  - il conto «*merci clvendite*» il ricavo dei prodotti venduti.

La tenuta delle scritture secondo il metodo della partita doppia richiede che le rilevazioni contabili vengano redatte in due appositi registri:

- **libro giornale**: in esso vengono annotati, giorno per giorno, i movimenti contabili relativi ad ogni singola operazione di gestione;
- **libro mastro**: raccoglie i prospetti (i cosiddetti «*mastrini*») relativi a tutti i conti impiegati dall'impresa. In esso vengono quindi riportati i movimenti dei conti, corrispondenti alle registrazioni del libro giornale.

Se l'attività dell'impresa non richiede l'impiego di molti conti, le scritture contabili in partita doppia possono essere redatte utilizzando un unico registro chiamato «**giornalmastro**», il quale costituisce una sorta di fusione dei due libri sopra indicati.

È bene ricordare, comunque, che con il diffondersi degli strumenti informatici, oggi l'utilizzo dei sistemi contabili di rilevazione puramente cartacei è quasi nullo.

## Dalla contabilità al bilancio: un passaggio delicato

### La corretta determinazione del reddito

Al 31 dicembre l'impresa deve «tirare le fila» delle rilevazioni contabili, al fine di determinare il reddito prodotto dalla gestione ed evidenziare il capitale utilizzato a questo scopo. Il **reddito** è indubbiamente la grandezza più «importante». La sua determinazione, sulla base dei valori raccolti nei conti, non è tuttavia immediata. Vediamo il perché, riflettendo su alcuni esempi.

➔ Durante l'anno l'imprenditore acquista un impianto per l'importo di centomila euro. Contabilmente ciò darà luogo ad un movimento finanziario (esborso) da un lato e ad un costo dall'altro.

Tuttavia il costo sostenuto per l'impianto non può essere considerato interamente come *costo dell'anno*. L'impianto, infatti, verrà utilizzato come mezzo di produzione per diversi anni. Il suo costo, dunque, deve essere suddiviso fra i vari anni in cui l'impianto è utilizzato, e pertanto considerato *solo in parte* «di competenza» dell'esercizio.<sup>5</sup>

➔ Supponiamo che l'azienda abbia dei dipendenti. Quando essi cesseranno il rapporto di lavoro, l'azienda sarà tenuta per legge a versare loro la «liquidazione».

Quest'ultima costituisce evidentemente un costo per l'impresa. L'esborso finanziario corrispondente a tale costo avviene nell'anno in cui cessa il rapporto di lavoro. Tuttavia tale costo non può essere *considerato tutto di competenza dell'anno in cui si manifesterà*; per quote, esso appartiene anche agli anni precedenti.

Come è noto infatti, l'importo della liquidazione dipende dalla durata del rapporto di lavoro: matura cioè periodo per periodo. Al termine di ogni anno, allora, l'impresa deve conteggiare fra i propri costi la quota di costo per liquidazione maturata, anche se ancora non ha comportato esborsi finanziari.

### Rettifica e integrazione

Cosa ci dicono questi esempi?

- Alcuni costi ed alcuni ricavi che hanno avuto manifestazione finanziaria sono eccedenti rispetto a quanto compete all'anno. Essi devono quindi essere decurtati, ripartendoli fra gli anni di competenza: questa operazione è detta «**rettifica**».

<sup>5</sup> - Questo avviene attraverso la procedura tecnico-contabile dell'«ammortamento».

- Alcuni costi, pur non avendo avuto manifestazione finanziaria durante l'anno (cioè: anche se non sono stati ancora pagati), devono essere inclusi tra i costi dell'anno; ugualmente alcuni ricavi devono essere inclusi tra i ricavi dell'anno, pur non essendo stati incassati in tale periodo: questa operazione è detta «**integrazione**».

*In conclusione:* il reddito non si può determinare né come semplice somma algebrica dei ricavi e dei costi rilevati durante l'anno, né tanto meno come differenza tra entrate e uscite verificatesi nell'anno.

Le operazioni di rettifica e integrazione<sup>6</sup> (che nel loro complesso sono dette operazioni, o scritture, di assestamento dei conti) sono quindi di fondamentale importanza per costruire correttamente il conto economico e lo stato patrimoniale che formano il *bilancio dell'impresa*.

## «Ripensare» il bilancio: la riclassificazione

Il bilancio non è, come credono alcuni, una pura formalità amministrativa.

**Un bilancio ben fatto è come una radiografia: consente di controllare lo «stato di salute» dell'impresa.**

Ma perché ciò sia possibile, i prospetti di bilancio devono essere rielaborati in modo da renderli più utili ai fini di analisi della gestione. Questa operazione è detta «**riclassificazione**».

### Lo stato patrimoniale riclassificato

Lo stato patrimoniale riclassificato fornisce una diversa e più adeguata rappresentazione dei valori di impieghi (attività) e fonti di capitale (passività).

Il criterio più seguito per riclassificare tali valori è quello *finanziario*,<sup>7</sup> che si basa sulla **velocità di trasformazione in denaro** (sotto forma di incassi e pagamenti) dei valori stessi.

6 - Oltre che di ammortamento.

7 - Esistono anche altri criteri, tra cui quello detto «funzionale» (usato solo per esigenze particolari), in cui le voci di bilancio sono riclassificate in base al loro collegamento con le diverse aree gestionali dell'impresa.

Secondo il criterio finanziario possiamo quindi distinguere:

- gli impieghi di capitale (o attività) *liquidabili in breve tempo* (ad es. BOT semestrali) e quelli che rappresentano *investimenti di durata pluriennale* (ad es. impianti e macchinari);
- le fonti di capitale (o passività) *da ripagare in breve tempo* (ad es. lo scoperto di conto corrente) e quelle che rappresentano *finanziamenti di durata pluriennale* (ad es. il mutuo).

➔ I valori delle *attività* sono ripartiti in due grandi classi:<sup>8</sup>

- **attività correnti** (o capitale circolante lordo): *esprimono investimenti destinati a ritornare in moneta in tempi brevi;*
- **attività immobilizzate** (o capitale fisso): *esprimono l'entità degli investimenti durevoli.*

➔ I valori delle *passività* e del *capitale netto* sono suddivisi nelle seguenti classi:

- **passività correnti**: *indicano il complesso dei debiti a breve termine;*
- **passività consolidate**: *indicano quello dei debiti a medio-lungo termine;*
- **capitale netto** (o proprio): *come detto più volte in precedenza, esprime la consistenza del patrimonio, di proprietà dell'imprenditore, utilizzato per finanziare l'azienda.*

La tavola a pagina seguente riassume ed esemplifica quanto sopra, offrendo una rielaborazione dello stato patrimoniale già visto in precedenza (dati puramente indicativi, in migliaia di euro).

Alcune cose degne di puntualizzazione:

- Le poste rettificative dell'attivo, quali il fondo ammortamento, il fondo svalutazione crediti, ecc., sono portate direttamente in detrazione delle poste attive alle quali si riferiscono, per cui gli impianti sono al netto dei rispettivi fondi ammortamento.
- Le rimanenze di magazzino sono considerate attività correnti.
- I debiti a medio-lungo termine, oggetto di rimborso secondo rate periodiche, vanno distinti in due quote:
  - le rate che scadono entro un anno: queste devono essere incluse fra le passività correnti;
  - le rate restanti.
- Considerazioni analoghe valgono per i fondi spese future: ove possibile, occorre distinguere le quote che avranno presumibilmente manifestazione nell'anno successivo dalle altre di più lontana scadenza.

### Il conto economico riclassificato

Il conto economico da noi presentato in precedenza evidenzia solo il reddito, cioè il risultato, della gestione *complessivamente svolta* (utile o perdita di esercizio). Si parla appunto, in senso

<sup>8</sup> - All'interno delle due classi si possono poi eventualmente operare ulteriori suddivisioni e raggruppamenti.

generale, di gestione «reddituale». Il conto economico riclassificato permette invece di distinguere, all'interno della gestione reddituale complessiva:

- il reddito della gestione ordinaria (o corrente);
- il reddito della gestione straordinaria.

Stato patrimoniale riclassificato		
Investimenti	Finanziamenti	
<b>Attività correnti</b>	<b>Passività correnti</b>	
<i>Liquidità immediate:</i>	Debiti verso fornitori	120
Cassa	5 Banche c/c passivi	450
Banche c/c attivi	40 Debiti diversi a breve	100
	Altri fondi correnti	110
<i>Liquidità differite:</i>	Parte corrente mutui passivi	50
Crediti netti verso clienti	210	
Crediti diversi a breve	75 <b>Passività consolidate</b>	
Rimanenze:	Mutui passivi	450
Materie prime	60 Fondo T.F.R.	130
Semilavorati	130	
Prodotti finiti	130 <b>TOTALE FONTI ESTERNE</b>	<b>1410</b>
<b>Attività immobilizzate</b>	<b>Capitale netto</b>	
<i>Immobilizzazioni materiali nette:</i>	Capitale sociale	150
Terreni	140 Fondi di riserva	50
Fabbricati	450 Utili di esercizio	110
Impianti e macchinari	300	
Mobili e arredi	80 <b>TOTALE FONTI INTERNE</b>	<b>310</b>
<i>Immobilizzazioni immateriali:</i>		
Brevetti	60	
Marchi	40	
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>1720</b>	<b>TOTALE FONTI</b>
		<b>1720</b>

➔ La **gestione ordinaria** (o **corrente**) comprende tutte le *normali operazioni aziendali* e si articola, a sua volta, in:

- *gestione caratteristica*, da cui derivano costi e ricavi relativi all'attività tipica dell'azienda (es. produzione di scarpe sportive);
- *gestione accessorio-patrimoniale*, che comporta costi e ricavi dovuti alle attività accessorie rispetto all'attività tipica (es. affitti attivi di immobili ad uso investimento);
- *gestione finanziaria*, volta al reperimento dei mezzi finanziari necessari all'attività d'impresa e all'impiego delle risorse eccedenti.<sup>9</sup>

➔ La **gestione straordinaria** comprende costi e ricavi che derivano da *fenomeni di carattere episodico ed eccezionale*, come ad esempio i furti, gli incendi, le vendite di «beni ammortizzabili» (cioè di beni che non sono stati acquisiti originariamente per essere venduti, come macchinari, impianti, ecc.), ad un prezzo diverso dal loro valore contabile.

È chiaro che è diverso ottenere un utile dalla gestione ordinaria o dalla gestione straordinaria: nel secondo caso è improbabile che l'utile si ripeta l'anno successivo!

Per questo è opportuno conoscere, distintamente:

- il **reddito prodotto dalla gestione ordinaria** e, in particolare:
  - *quello prodotto dalla gestione caratteristica* (il più importante, detto **reddito operativo**);
  - *quello prodotto dalla gestione accessorio-patrimoniale*;
  - *quello prodotto dalla gestione finanziaria*;
- il **reddito prodotto dalla gestione straordinaria**.

Non esiste uno schema di riclassificazione unico. In genere si utilizzano due modelli di riclassificazione:

- **a valore aggiunto**;
- **a margine di contribuzione**.

Di seguito proponiamo una riclassificazione del conto economico ottenuta utilizzando il primo modello. Esso evidenzia, appunto, un ulteriore risultato intermedio rispetto a quelli già menzionati: il *valore aggiunto*.

Il **valore aggiunto** viene calcolato come differenza tra il valore della produzione ottenuta nell'esercizio ed il costo dei fattori produttivi (materie prime e servizi) acquisiti all'esterno ed impiegati per ottenere quella produzione.

La sua determinazione consente di valutare quanto valore l'impresa, attraverso i propri processi produttivi, è riuscita ad aggiungere alle risorse comprate da altri soggetti.

<sup>9</sup> - Da essa dipendono gli oneri dovuti al governo dei mezzi monetari.

<b>Conto economico riclassificato «a valore aggiunto»</b>	
<b>Ricavi vendita prodotti</b>	<b>2370 -</b>
Abbuoni e sconti passivi	-8 -
Resi su vendite	-20 =
<b>Ricavi netti di vendita (produzione venduta)</b>	<b>2342 -</b>
Rimanenze iniziali semilavorati	-100 +
Rimanenze finali semilavorati	130 -
Rimanenze iniziali prodotti finiti	-120 +
Rimanenze finali prodotti finiti	130 =
<b>Produzione ottenuta nell'esercizio</b>	<b>2382 -</b>
<i>Consumi materie prime:</i>	
rimanenze iniziali materie prime	-80
acquisti materie prime	-1100
rimanenze finali materie prime	60
sconti e abbuoni attivi	3
resi su acquisti	5
Totale consumi materie prime	-1112 -
Spese generali (per prestazioni di servizi)	160 =
<b>Valore aggiunto</b>	<b>1110 -</b>
Costo del personale	-630 -
Quota fondo T.F.R.	-15 -
Ammortamenti	-155 -
Quota fondo svalutazione crediti	-10 -
Quota altri fondi	-5 =
<b>Reddito operativo (della gestione caratteristica)</b>	<b>295 -</b>
<i>Reddito della gestione accessorio-patrimoniale:</i>	
Oneri diversi (di tipo accessorio e patrimoniale)	-5
Proventi vari (di tipo accessorio e patrimoniale)	25
Totale reddito della gestione accessorio-patrimoniale	20 -
<i>Reddito della gestione finanziaria:</i>	
Oneri finanziari	-150
Proventi finanziari	20
Totale reddito della gestione finanziaria	-130 =
<b>Reddito della gestione ordinaria</b>	<b>185 +</b>
<i>Reddito della gestione straordinaria:</i>	
Proventi straordinari	10
Costi straordinari	-5
Totale reddito della gestione straordinaria	5 =
<b>Reddito al lordo delle imposte</b>	<b>190 -</b>
Imposte sul reddito	-80 =
<b>Utile di esercizio</b>	<b>110</b>

Come accennato, il conto economico può essere «ristrutturato» anche in modo diverso: ad esempio «a margine di contribuzione».

Se torniamo un attimo indietro (cap. 9) ci ricorderemo l'importanza di determinare il «punto di pareggio», la soglia critica di produzione e vendita da superare se vogliamo sperare di guadagnare qualcosa.

Per determinare questa soglia, abbiamo detto, è necessario distinguere i costi in *fissi* e *variabili*.

Ecco allora l'utilità di un conto economico come quello a margine di contribuzione, che non solo individui il reddito operativo – il quale resta comunque il fulcro di ogni conto economico riclassificato – ma che sappia anche separare i costi in relazione al loro grado di variabilità. Attraverso un tale conto economico, il calcolo del punto di pareggio sarà pressoché immediato.

Anche se estremamente utile, il conto economico a margine di contribuzione non è però di facile costruzione. E questo perché *non è facile distinguere in modo esatto i costi variabili dai costi fissi*. Occorre pertanto «arrangiarci», sempre ovviamente nei limiti della ragionevolezza.

A tal fine possiamo pensare di considerare *fisse* le seguenti voci di costo:

- *salari e stipendi*;
- *ammortamenti*;
- *fitti, canoni, ecc.*;
- *spese generali e di amministrazione, pubblicità, formazione, ricerca e sviluppo, ecc.*

Tutti i restanti costi li potremo considerare sostanzialmente variabili.

Si badi bene comunque: il conto economico a margine di contribuzione non è «migliore» del modello a valore aggiunto. Ogni modello offre informazioni per rispondere a domande diverse.

➔ Evidenziando il **margine di contribuzione** si punta l'indice sul «*fatturato critico*». A più riprese, abbiamo visto quanto sia importante per un aspirante imprenditore conoscere tale soglia.

➔ Evidenziando il **valore aggiunto**, invece, si pone in evidenza la *differenza di valore* che esiste, ad esempio, fra il «pane» e la «farina» con cui è fatto quel pane. Il pane infatti è prodotto con la farina, ma se è fatto bene ha un valore superiore a quello della farina. Quindi, quanto più valore riusciamo ad aggiungere alle materie – la farina – e ai servizi impiegati nella produzione, tanto più saremo meno in grado di «coprire» tutti gli altri costi che comunque la produzione comporta, e assicurarci un congruo profitto. Al contrario se il nostro pane vale poco più (o addirittura meno) della farina con cui è fatto, avremo difficoltà a coprire i costi di produzione.

Perciò ogni imprenditore deve conoscere bene anche quanto valore aggiunto è in grado di creare.

## Il bilancio «europeo»

Ricordiamo che il Decreto Legislativo 127/91 ha disposto anche in Italia le modalità di attuazione delle norme comunitarie in materia di «conti annuali» delle imprese (IV Direttiva CEE del 1978). Tali norme sono entrate in vigore, per la stragrande maggioranza delle imprese, con i bilanci del 1993; **esse si applicano di regola a tutte le società di capitali**,<sup>10</sup> mentre per le imprese individuali e le società di persone l'obbligo concerne esclusivamente l'utilizzo dei criteri di valutazione imposti da detta normativa.

Presentiamo qui di seguito i *prospetti di stato patrimoniale e conto economico imposti dalla normativa europea* al fine di consentire una maggiore ed immediata comparazione tra i bilanci degli operatori economici appartenenti ai diversi Paesi UE, con le eventuali modifiche successivamente apportate dalla legislazione nazionale. Tali prospetti sono riportati rispettivamente negli articoli 2424 (lo stato patrimoniale) e 2425 (il conto economico) del codice civile.

Come si vede i prospetti «comunitari», rispetto a quelli che abbiamo chiamato «tradizionali», sono molto più vicini agli *scemi riclassificati* visti in precedenza, imponendo in molti casi la rappresentazione di poste già al netto dei rispettivi elementi rettificativi.<sup>11</sup>

10 - Eccezione fatta per le imprese soggette a normative speciali, come ad esempio le imprese di assicurazione, che devono utilizzare schemi di bilancio specifici.

11 - I bilanci comunitari, presentati di seguito, sono in forma completa. Tuttavia, ai sensi dell'art. 2435 bis c.c. le imprese possono redigere i nuovi bilanci anche *in forma abbreviata* quando, nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi non abbiano superato due dei seguenti limiti:

- a) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4.400.000 euro;
- b) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000 euro;
- c) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità.

Dal 1.1.2004, per poter redigere il bilancio in forma abbreviata occorre anche che le imprese non abbiano emesso titoli negoziati sui mercati regolamentati.

Stato patrimoniale «comunitario»	
<p><b>Attività</b></p> <p><b>A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI,</b> con separata indicazione della parte già richiamata</p> <p><b>B) IMMOBILIZZAZIONI,</b> con separata indicazione di quelle concesse in locazione finanziaria</p> <p><b>I - Immobilizzazioni immateriali:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) costi di impianto e di ampliamento</li> <li>2) costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità</li> <li>3) diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere dell'ingegno</li> <li>4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili</li> <li>5) avviamento</li> <li>6) immobilizzazioni in corso e acconti</li> <li>7) altre</li> </ol> <p>TOTALE</p> <p><b>II - Immobilizzazioni materiali:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) terreni e fabbricati</li> <li>2) impianti e macchinario</li> <li>3) attrezzature industriali e commerciali</li> <li>4) altri beni</li> <li>5) immobilizzazioni in corso e acconti</li> </ol> <p>TOTALE</p> <p><b>III - Immobilizzazioni finanziarie,</b> con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. partecipazioni in:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) imprese controllate</li> <li>b) imprese collegate</li> <li>c) imprese controllanti</li> <li>d) altre imprese</li> </ol> </li> <li>2. crediti:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) verso imprese controllate</li> <li>b) verso imprese collegate</li> <li>c) verso controllanti</li> <li>d) verso altri</li> </ol> </li> <li>3. altri titoli</li> <li>4. azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo</li> </ol> <p>TOTALE</p> <p><b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)</b></p>	<p><b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b></p> <p><b>I - Rimanenze</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) materie prime, sussidiarie e di consumo</li> <li>2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati</li> <li>3) lavori in corso su ordinazione</li> <li>4) prodotti finiti e merci</li> <li>5) acconti</li> </ol> <p>TOTALE</p> <p><b>II - Crediti,</b> con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) verso clienti</li> <li>2) verso imprese controllate</li> <li>3) verso imprese collegate</li> <li>4) verso controllanti</li> <li>4-bis) crediti tributari</li> <li>4-ter) imposte anticipate</li> <li>5) verso altri</li> </ol> <p>TOTALE</p> <p><b>III - Attività finanziarie</b> che non costituiscono immobilizzazioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) partecipazioni in imprese controllate</li> <li>2) partecipazioni in imprese collegate</li> <li>3) partecipazioni in imprese controllanti</li> <li>4) altre partecipazioni</li> <li>5) azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo</li> <li>6) altri titoli</li> </ol> <p>TOTALE</p> <p><b>IV - Disponibilità liquide:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7) depositi bancari e postali</li> <li>8) assegni</li> <li>9) denaro e valori in cassa</li> </ol> <p>TOTALE</p> <p><b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)</b></p> <p><b>(D) RATEI E RISCONTI,</b> con separata indicazione del disaggio su prestiti</p>

## Stato patrimoniale «comunitario» (segue)

## Passività

**A) PATRIMONIO NETTO:**

- I Capitale
  - II Riserva da sovrapprezzo delle azioni
  - III Riserve di rivalutazione
  - IV Riserva legale
  - V Riserva per azioni proprie in portafoglio
  - VI Riserve statutarie
  - VII Altre riserve, distintamente indicate
  - VIII Utili (perdite) portati a nuovo
  - IX Utile (perdita) dell'esercizio
- TOTALE

**B) FONDI PER RISCHI ED ONERI**

- 1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili
  - 2) per imposte, anche differite
  - 3) altri
- TOTALE

**C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO****D) DEBITI,**

con separata indicazione,  
per ciascuna voce, degli importi esigibili  
oltre l'esercizio successivo:

- a) obbligazioni
  - b) obbligazioni convertibili
  - c) debiti verso soci per finanziamenti
  - d) debiti verso banche
  - e) debiti verso altri finanziatori
  - f) acconti
  - g) debiti verso fornitori
  - h) debiti rappresentati da titoli di credito
  - i) debiti verso imprese controllate
  - j) debiti verso imprese collegate
  - k) debiti verso controllanti
  - l) debiti tributari
  - m) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale
  - n) altri debiti
- TOTALE

**E) RATEI E RISCONTI,**

con separata indicazione dell'aggio su prestiti

**Conto economico «comunitario»**

**A) VALORE DELLA PRODUZIONE**

- 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni
- 2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
- 3) variazione dei lavori in corso su ordinazione
- 4) incrementi di immobilizzazione per lavori interni
- 5) altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio

TOTALE

**B) COSTI DELLA PRODUZIONE**

- 6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
- 7) per servizi
- 8) per godimento di beni di terzi
- 9) per il personale:
  - a) salari e stipendi
  - b) oneri sociali
  - c) trattamento di fine rapporto
  - d) trattamento di quiescenza e simili
  - e) altri costi
- 10) ammortamenti e svalutazioni:
  - a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
  - b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali
  - c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni
  - d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide
- 11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci
- 12) accantonamenti per rischi
- 13) altri accantonamenti
- 14) oneri diversi di gestione

TOTALE

**DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A B)**

**C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI**

- 15) proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate
- 16) altri proventi finanziari:
  - a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti
  - b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni
  - c) da titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
  - d) proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti
- 17) interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti

17 bis) utili e perdite su cambi

TOTALE (15+16-17±17 bis)

**Conto economico «comunitario» (segue)****D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE**

18) rivalutazioni:

- a) di partecipazioni
- b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
- c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni

19) svalutazioni:

- a) di partecipazioni
- b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
- c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni

TOTALE DELLE RETTIFICHE (18 - 19)

**E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI**20) proventi, con separata indicazione delle plusvalenze da alienazioni  
i cui ricavi non sono iscrivibili al n. 5)21) oneri, con separata indicazione delle minusvalenze da alienazioni, i cui effetti  
contabili non sono iscrivibili al n. 14), e delle imposte relative a esercizi precedenti

TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE (20 - 21)

**RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B ± C ± D ± E)**

22) imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate

**23) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO**

# La gestione aziendale

*Gli strumenti per tenere sotto controllo l'andamento dell'azienda*

## Il controllo di gestione

Tenere i conti e fare il bilancio non è sufficiente. La gestione aziendale ha bisogno di dati e informazioni che bilancio e contabilità generale, da soli, non possono dare.

Infatti nel corso della gestione ci troveremo a porci domande come queste:

- quanto mi costa produrre «x»?
- il reparto manutenzione lavora bene o potrebbe fare meglio?
- quanto posso sperare di guadagnare l'anno prossimo?

Per trovare risposta a tali domande ci dovremo avvalere di tutta una serie di strumenti e di tecniche gestionali che vengono complessivamente denominate «**controllo di gestione**».

### Cos'è il controllo di gestione

È un processo direzionale che presuppone:

- la formulazione di obiettivi – espressi in termini quantitativi – e di programmi di azione, validi nel breve periodo e coerenti con le linee strategiche, ossia con le decisioni di fondo dell'impresa (a chi, cosa, come...);
- la misurazione periodica dei risultati effettivamente conseguiti e il confronto con gli obiettivi prefissati;
- l'analisi degli scostamenti rispetto alle previsioni, l'individuazione delle loro cause e l'adozione di opportune azioni correttive.

L'introduzione di un processo di controllo di gestione richiede un notevole sforzo di razionalizzazione a livello organizzativo, compensato tuttavia dai vantaggi ottenibili. Esso rappresenta uno strumento di guida insostituibile, in quanto:

- permette il coordinamento dei vari organi aziendali,
- fornisce i parametri economici e finanziari con cui confrontare i risultati ottenuti.

Il controllo di gestione, per essere efficace, necessita di adeguati **strumenti contabili**.

### Gli strumenti contabili del controllo di gestione

Tali strumenti sono molteplici ma, in sintesi, possono ricondursi ai seguenti:

- la **contabilità generale** ed il *bilancio di esercizio*;
- la **contabilità analitica**;
- il **budget** ed i *costi standard*.

- La **contabilità generale** fornisce le necessarie informazioni sulle operazioni di gestione che vengono tenute con il mercato. Le rilevazioni contabili trovano la loro sintesi nel *bilancio di esercizio*, che è il documento che illustra il risultato complessivo della gestione (utile o perdita di esercizio) ed il patrimonio a disposizione dell'impresa.
- La **contabilità analitica** non studia l'azienda soltanto nel suo complesso, ma evidenzia i costi ed i ricavi di ogni sua singola «parte» o «centro di responsabilità». La contabilità analitica riguarda le operazioni «interne» di gestione: serve per conoscere i costi dei diversi prodotti, dei singoli reparti e per sapere se l'utilizzo dei fattori produttivi acquisiti è corretto o dà luogo a degli sprechi.
- Il **budget** è un bilancio preventivo di breve periodo. La sua costruzione richiede la conoscenza di *costi preventivi* o «*standard*», attraverso i quali stabilire quanto dovrebbe costare il processo produttivo in determinate condizioni operative. Il budget ha una duplice funzione: serve per guidare le azioni future e, a consuntivo, per controllare se tutto è andato come previsto.

## Gli indicatori della gestione aziendale

Gli strumenti di controllo che abbiamo visto fino ad ora, per quanto utilissimi, rischiano di risultare complicati per i «non addetti ai lavori», cioè di dare troppe informazioni tutte insieme.

Per il neo-imprenditore, inesperto di concetti economico-aziendali, l'ideale sarebbe avere a disposizione qualcosa di più semplice ed immediato.

Per chiarirci le idee pensiamo al comportamento di un normale automobilista. Questi avrà, nella generalità dei casi, degli obiettivi definiti in termini quantitativi: ad esempio, percorrere i circa 350 km del tratto autostradale Firenze-Milano in 3 o 4 ore.

Durante il tragitto consulterà, ad intervalli più o meno brevi, gli indicatori a disposizione sul cruscotto della sua auto. Ciò gli permetterà di conoscere lo stato di salute del veicolo e, quindi, di avere la sicurezza di raggiungere la sua meta senza intoppi.

La logica del cruscotto dell'automobile è elementare, e consiste nel fornire quei pochi ed essenziali indicatori che mettono il guidatore in condizione di rendersi conto del buon funzionamento del mezzo: basta un colpo d'occhio per rendersi conto, ad esempio, se la benzina è sufficiente, se la temperatura dell'acqua è normale e così via.

È possibile creare un qualcosa di analogo per la nostra azienda? La risposta a questa domanda è positiva ed è rappresentata dal «*tableau de bord*» o «*cruscotto direzionale*».

- Il **cruscotto direzionale** è un insieme di rapporti o indici, che devono essere sempre tenuti sotto osservazione da parte dell'imprenditore.

Ma cosa sono gli indici?

➔ Un **indice** è un quoziente, o rapporto, del tipo A/B, dove A e B sono grandezze significative della gestione economica e finanziaria (es. utile netto/capitale proprio).

Vediamo ora di individuare gli indici più «importanti» per guidare la nostra azienda.

### Il rendimento del capitale di rischio (ROE)

Il *rendimento del capitale di rischio* (o *ROE*)<sup>1</sup> è dato dal rapporto tra **reddito netto di esercizio** e **capitale proprio** (o netto):

reddito netto di esercizio

capitale proprio

Questo indicatore ci dice, appunto, *quanto ci rende ogni euro che investiamo nell'impresa*.

Il ROE ci dà delle utili indicazioni:

- **al momento della partenza** (in cui dobbiamo decidere se investire o meno nell'impresa), *perché ci permette di confrontare la redditività di questo investimento con quella di altri investimenti alternativi*: se il ROE prevede ad esempio che questa attività renda il 2%, sarebbe meglio acquistare dei titoli che offrono il 4%;
- **nel corso della gestione**, *perché ci dà modo di vedere se l'andamento aziendale segue un trend positivo o se c'è qualcosa che non va*: è evidente, ad esempio, che se l'impresa ha avuto un ROE del 18% nei tre anni precedenti ed ora è scesa al 12%, c'è qualcosa che non va.

### Il rendimento del capitale globalmente investito (ROI)

Il *rendimento del capitale globalmente investito* (o *ROI*)<sup>2</sup> è dato dal rapporto tra **reddito operativo** (che è il risultato dell'attività propria dell'azienda) e **capitale investito** (totale attivo netto, cioè capitale proprio più capitale di terzi):

reddito operativo

capitale investito

1 - Dall'inglese **Return on Equity**, «rendimento del capitale netto».

2 - Dall'inglese **Return on Investment**, «rendimento dell'investimento».

Il ROI misura l'efficienza della gestione caratteristica: *anch'esso ci dice, in sostanza, quanto rende 1 euro investito nella nostra azienda.*

Ma il ROI si differenzia dal ROE. Quest'ultimo, infatti, a denominatore del rapporto tiene conto soltanto degli investimenti finanziati con capitale di rischio (quello dell'imprenditore) e non anche di quelli finanziati con denaro preso a prestito. Inoltre, a nominatore, nel ROI si ha il reddito operativo,<sup>3</sup> cioè un reddito a cui non sono stati ancora sottratti oneri finanziari, proventi straordinari e imposte.

### Il rendimento delle vendite (ROS)

Il *rendimento delle vendite* (o ROS)<sup>4</sup> è dato dal rapporto tra **reddito operativo** e **fatturato**:

**reddito operativo**

---

**fatturato**

Il ROS misura il rendimento medio di ogni vendita: ci dice cioè, in termini percentuali, qual è mediamente il margine lordo di profitto sulle vendite. In sostanza ci dice *quanto guadagniamo su ogni euro di prodotto che riusciamo a vendere.*

Per questo può essere un indicatore molto importante dell'andamento aziendale. Il suo andamento deve essere attentamente valutato.

### La rotazione del capitale investito o «turnover del capitale»

La *rotazione del capitale investito* (detta anche «*turnover del capitale*») è data dal rapporto tra il **fatturato** ed il **capitale investito**:

**fatturato**

---

**capitale investito**

3 - Ricordiamo che il termine «*reddito*» è neutro e significa risultato: si parla di «*utile*» se il risultato è positivo e di «*perdita*» se il risultato è negativo.

4 - Dall'inglese **Return on Sales**, «*rendimento delle vendite*».

Il turnover indica quante volte il capitale investito nell'impresa ritorna in forma liquida nel periodo di riferimento. Esso, quindi, ci dice se mediamente abbiamo una rotazione degli investimenti più o meno rapida: *più alto sarà il risultato della frazione più saremo stati bravi a gestire le nostre vendite in relazione al capitale investito.*

Ovviamente non si tratta solo di bravura: molto dipende anche dal tipo di attività che svolgiamo. Un turnover alto è tipico di imprese che vendono a bassi margini, come i grandi magazzini. Al contrario i negozi che vendono oggetti di lusso hanno un tasso di rotazione del capitale più modesto.

### Il «triangolo di Du Pont»

Come si può notare dallo schema il **ROI** (reddito operativo/capitale investito) si ottiene moltiplicando il **ROS** (reddito operativo/fatturato) per il **turnover di capitale** (fatturato/capitale investito):

$$\text{ROI} = \text{ROS} \times \text{Turnover}$$

Questo significa che *la redditività di un'impresa dipende:*

- sia dal **margin**e sulle vendite (ROS, quanto guadagniamo su ogni prodotto o servizio venduto),
- sia dalla **velocità di ritorno del capitale investito** (quante vendite riusciamo a fare).

L'ideale, ovviamente, sarebbe riuscire ad accompagnare un buon margine sulle vendite (divario prezzi-costi, misurato dal ROS) ad un'alta rotazione delle vendite stesse (turnover). Sono obiettivi, però, difficilmente conciliabili.

Ecco perché, di solito, l'imprenditore dovrà scegliere su cosa puntare:

- *alti prezzi per un numero di prodotti venduti relativamente basso* o, al contrario,
- *molte vendite a prezzi contenuti.*

La scelta dipenderà da molti fattori, primo fra tutti il comportamento dei concorrenti. L'importante, comunque, è  *porsi un obiettivo in termini di ROI e cercare di raggiungerlo, combinando opportunamente le sue due componenti: il ROS ed il turnover, appunto.*

## Il grado di indebitamento

Un altro indicatore da tenere sotto controllo è rappresentato dal «grado di indebitamento» dell'azienda, dato dal rapporto tra **capitale di terzi** e **capitale proprio** (o netto):

$$\frac{\text{capitale di terzi}}{\text{capitale proprio}}$$

Esso esprime cioè la proporzione tra capitali presi a prestito e capitali di proprietà dell'imprenditore.

Anche l'indebitamento, seppure indirettamente, influenza il nostro reddito finale. Per questo è importante avere a disposizione un indice che ci dica lo *stato di salute finanziaria della nostra impresa*.

## Il costo del denaro (ROD)

Il rapporto tra capitale di terzi (i debiti) e capitale proprio ci dice in che relazione stanno i nostri investimenti con quelli di terzi. Non ci dice, però, quanto ci costa il denaro preso a prestito. Per sapere questo ci serve un altro indice: il *costo del denaro*, più propriamente detto *costo dell'indebitamento* (o *ROD*).<sup>5</sup> Esso misura il costo medio dei capitali presi a prestito ed è dato dal rapporto tra **oneri finanziari**<sup>6</sup> e **capitale di terzi**:

$$\frac{\text{oneri finanziari}}{\text{capitale di terzi}}$$

*Il ROD ci dice appunto quanto ci costa, mediamente, 1 euro preso a prestito.*

5 - Dall'inglese Return on Debts.

6 - Ricordiamo che gli «oneri finanziari» sono tutti gli oneri legati ad operazioni finanziarie con i terzi, cioè ad esempio gli interessi passivi o gli interessi sui mutui o prestiti bancari.

### La formula della «leva finanziaria»

Tutte le grandezze viste sinora sono collegate da precise relazioni, secondo una formula detta della «leva finanziaria»:

$$\text{ROE} = \text{ROI} + \text{ROI} - \text{ROD} \times \frac{\text{capitale di terzi}}{\text{capitale proprio}}$$

Senza addentrarci troppo in tecnicismi, questa formula dimostra che il ROE tende a crescere quanto più il ROI risulta maggiore del tasso medio di interesse sul capitale di terzi. Fino a che il ROI sarà maggiore del ROD, dunque, converrà – teoricamente – prendere denaro a prestito: in tal caso, infatti, si dice che «i mezzi di terzi lavorano per i mezzi propri».

In parole povere, *conviene finanziare l'attività continuando a contrarre debiti* (ammesso che ciò sia possibile)  *fintanto che il costo del denaro preso a prestito, cioè il tasso di interesse, è inferiore al rendimento che si può ottenere investendo tale denaro nell'impresa.*

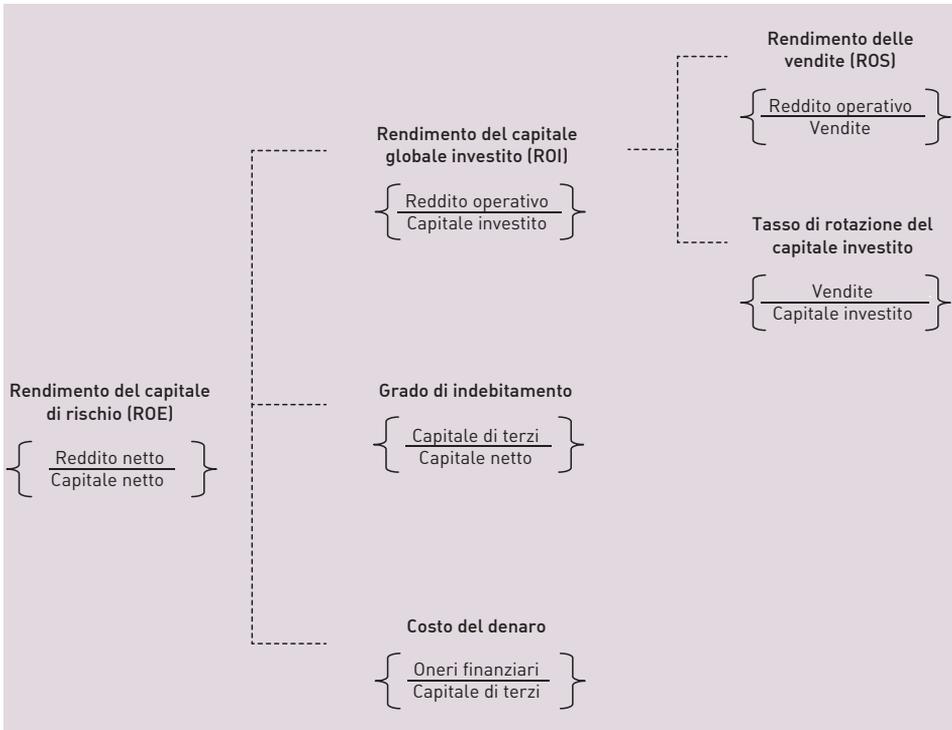
#### Facciamo un esempio

- **conviene** prendere 1 euro a prestito, se ci costa 7 centesimi (ROD) e si investe in un'attività di impresa che rende 15 centesimi (ROI).
- **non conviene** prendere 1 euro a prestito, se ci costa 17 centesimi (ROD) e si investe in un'attività di impresa che rende 15 centesimi (ROI).

L'utile o la perdita di esercizio dipendono, infatti, sia da quanto rendono gli investimenti realizzati, sia dalla misura in cui tali investimenti sono finanziati con mezzi propri o di terzi.

Formule a parte, nella pratica non è così semplice: non si possono chiedere prestiti all'infinito. In ogni caso, aumentare le richieste di finanziamento comporta spesso un incremento non tollerabile del costo medio del denaro: **più denaro si prende in prestito, più lo stesso verrà a costare** (poiché crescono i rischi del finanziatore); c'è quindi un limite oltre il quale non è possibile spingersi.

Quanto sopra è schematizzato nella tavola seguente.



## Gli indicatori della gestione finanziaria

Abbiamo visto quanto sia importante seguire l'andamento finanziario della gestione aziendale. Per questo il nostro cruscotto direzionale dovrà contenere anche degli indicatori che misurino lo stato di salute della nostra «gestione finanziaria».

### L'indice di liquidità

Un primo indice al quale guardare è detto *indice di liquidità* (o *di disponibilità*) e si basa sul rapporto fra **attività correnti** e **passività correnti**:

attività correnti

passività correnti

*Tale indice esprime in sintesi la capacità dell'azienda di far fronte ai propri impegni di pagamento nel breve periodo. Si ritiene comunemente che l'impresa si trovi in condizioni di equilibrio quando tale indice presenta valori intorno a 2.*

Indicazioni analoghe a quelle dell'indice di disponibilità si ottengono facendo la differenza tra attività correnti e passività correnti. Il «margine» che si ottiene si chiama «*capitale circolante netto finanziario*». Anch'esso, per i motivi in precedenza indicati, dovrebbe essere congruamente positivo.

### Il margine di tesoreria

Sempre analizzando le condizioni di liquidità dell'impresa, è utile ricordare il *margine di tesoreria* (detto anche «*acid test*»):

$$\frac{\text{cassa + banca + crediti a breve}}{\text{passività correnti}}$$

*Esso serve ad indicarci se le risorse monetarie che abbiamo a disposizione (la cassa, i conti correnti ed i crediti a breve) sono sufficienti per far fronte ai debiti che dovremo pagare nel breve-brevissimo periodo. Anche se, ovviamente, non esistono regole precise, in genere è consigliabile che questo indice si mantenga sempre maggiore di 1.*

### Il margine di struttura

Un altro indice finanziario molto importante è quello del *margine di struttura*, così costruito:

$$\frac{\text{capitale di rischio}}{\text{immobilizzazioni}}$$

*Il margine di struttura rappresenta in sostanza una sorta di indicatore del «rischio finanziario» della nostra impresa, ossia del rischio connesso ad un eccessivo indebitamento. Va pertanto interpretato come «freno» alla manovra di leva finanziaria.*

L'ideale, anche qui, sarebbe che il rapporto non fosse inferiore ad 1. Il perché già lo sappiamo: è bene finanziare gli investimenti «immobilizzati», quanto più possibile, con capitale proprio.

## Il rapporto debiti/fatturato

Un ultimo importante indice finanziario è dato dal *rapporto debiti/fatturato*:

$$\frac{\text{debiti}}{\text{fatturato}}$$

*Come è facile intuire, è bene che questo indice abbia valori molto bassi.*

In particolare, se il **rapporto debiti/fatturato** raggiunge o supera il valore di 1 la situazione viene descritta con un nome tragico e suggestivo: «punto di non ritorno».

### Usare gli indicatori, ma anche il buonsenso

Quelli illustrati sono alcuni dei principali indicatori che possono servirci per tenere sotto controllo la nostra azienda: proprio come il cruscotto di guida ci serve quando andiamo in automobile. Gli indicatori sono certo molto utili, ed è quindi bene utilizzarli ed aggiornarli con frequenza.

È meglio, però, *non affidarsi ad essi in modo esclusivo*: se vediamo che «esce il fumo dal motore», anche se nel cruscotto non sembrano accendersi segnali di allarme, è sempre bene credere ai propri occhi e cercare al più presto un rimedio!

# La gestione contabile

*Alcuni cenni sui libri e registri obbligatori previsti dai vari regimi contabili e dal codice civile*

## Le tre funzioni della contabilità

La contabilità dell'impresa ha tre funzioni principali:

- **controllo di gestione**, per permettere all'imprenditore di essere costantemente informato sull'andamento della propria azienda e per gestirla nel modo migliore;
- **comunicazione**, per divulgare le operazioni e i risultati aziendali a tutti i soggetti pubblici (Stato, Amministrazioni locali, ecc.) e privati (dipendenti, azionisti, clienti, fornitori, ecc.) realmente o potenzialmente interessati alle vicende dell'impresa;<sup>1</sup>
- **adempimento di obblighi normativi**, per rispettare gli adempimenti definiti dalla normativa civilistica e fiscale.

Riguardo alla *prima funzione*, l'imprenditore può organizzare, in teoria, la propria contabilità come ritiene opportuno.

In merito alla *seconda funzione*, l'impresa si propone al mercato attraverso il principale strumento di sintesi contabile: il bilancio.

Riguardo alla *terza funzione*, le norme civilistiche e fiscali impongono determinati **obblighi contabili**, che condizionano di fatto le scelte dell'imprenditore e che variano – come vedremo più avanti – in ragione della natura e dimensione dell'impresa o della sua veste giuridica, nonché del tipo di attività svolta (per la quale possono essere imposti obblighi specifici, anche in termini di tenuta di particolari registri).

Una premessa è d'obbligo: **le normative fiscali sono quanto mai intricate e cambiano continuamente anche nel corso dell'anno**. Il momento in cui si scrive non fa eccezione: sono state recentemente approvate una serie di novità, e molte altre sono imminenti.

1 - Detti anche *stakeholder* o «portatori di interessi».

Data la complessità dell'argomento, ripetiamo anche qui quanto detto in altre parti del volume: a meno che non si abbia una competenza specifica, è **sempre opportuno affidarsi a un professionista di fiducia**. Senza la pretesa di far diventare chi legge un novello commercialista, le informazioni fornite di seguito servono per poter «parlare» con l'esperto con qualche cognizione di causa.

Di seguito esamineremo le **scritture contabili** complessivamente intese, in un'ottica prevalentemente *fiscale*, ma tentando anche di operare un raccordo con le norme previste dal *codice civile* e dalla *legislazione sul lavoro*.

In sintesi, dobbiamo capire quali scritture debbano essere tenute in base alla *dimensione* ed al *tipo di attività*, ricordando le due principali possibilità che si offrono a chi è in procinto di «mettersi in proprio»: iniziare una *attività di impresa* o una *attività di lavoro autonomo*.<sup>2</sup>

A tale fine, è necessario presentare un breve riepilogo per individuare *quali forme di reddito sono «imponibili» (cioè tassabili)* secondo la vigente normativa fiscale.

## Il reddito imponibile

Secondo il TUIR (Testo Unico delle Imposte sui Redditi),<sup>3</sup> le tipologie di **reddito imponibile** sono le seguenti:

- *redditi fondiari*;<sup>4</sup>
- *redditi di capitale*;<sup>5</sup>

2 - Che si riduce in pratica alla libera professione, dato che – come già accennato – i soggetti che svolgono attività di collaborazione coordinata e continuativa (a progetto o meno), sono solo parzialmente autonomi essendo considerati *lavoratori parasubordinati*.

3 - d.P.R. 917/86 e successive modifiche ed integrazioni.

4 - Il **reddito fondiario** (artt. 25-43 TUIR) comprende:

- *fabbricati*: gli immobili di proprietà sono tassati in base al maggior valore tra:
  - la loro rendita catastale;
  - il canone annuale percepito dalla loro locazione;
- *terreni*: sono tassati in base a:
  - reddito dominicale: relativo alla sola proprietà del terreno;
  - reddito agrario: relativo all'utilizzo produttivo del terreno;
- *allevamento*: il reddito di allevamento è determinato forfettariamente, in base ad apposite tabelle ministeriali, in relazione al tipo ed all'estensione del terreno utilizzato.

5 - I **redditi di capitale** (artt. 44-48 TUIR) derivano dall'impiego di capitali di carattere finanziario, tra cui ad esempio:

- interessi da mutui, depositi e conti correnti;
- dividendi delle azioni e utili da partecipazione in società soggette ad Ires;
- proventi da obbligazioni;
- rendite perpetue;
- utili da associazioni in partecipazione (esclusi i casi di apporto di solo lavoro).

- redditi di lavoro dipendente<sup>6</sup> e assimilati a quelli di lavoro dipendente;<sup>7</sup>
- redditi diversi;<sup>8</sup>
- redditi d'impresa;
- redditi di lavoro autonomo.

Concentriamoci sugli ultimi due tipi di reddito, quelli cioè che maggiormente ci interessano.

## Il reddito d'impresa

Il reddito d'impresa (artt. 55-66 TUIR) deriva dallo svolgimento per professione abituale delle seguenti attività:

- *attività industriale diretta alla produzione di beni e servizi* (ad esempio la fabbrica che produce scarpe, la centrale elettrica che eroga energia);
- *attività intermediaria nella circolazione dei beni* (ad esempio il grossista che compra le scarpe dalla fabbrica e le rivende al dettagliante, il dettagliante stesso);
- *attività di trasporto per terra, acqua, aria* (ad esempio il vettore che trasporta le scarpe dalla fabbrica al grossista e al dettagliante);
- *attività bancaria o assicurativa*;
- *altre attività ausiliarie delle precedenti* (ad esempio l'agenzia che fa la pubblicità alla fabbrica di scarpe, il meccanico che ripara i camion del trasportatore, l'impresa che fa le pulizie nel negozio del dettagliante di scarpe, ecc...);
- *attività di allevamento, agricole e zootecniche*;<sup>9</sup>

6 - Il reddito da lavoro dipendente (artt. 49-51 TUIR) comprende:

- redditi derivanti da rapporti aventi ad oggetto la prestazione di lavoro alle dipendenze e sotto la direzione di altri;
- indennità sostitutive di redditi da lavoro dipendente (cassa integrazione guadagni, indennità di maternità, indennità di disoccupazione, ecc...);
- redditi da pensioni.

7 - I redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente (art. 52 TUIR) comprendono:

- borse di studio;
- collaborazioni coordinate e continuative, collaborazioni a progetto (con retribuzione periodica prestabilita);
- compensi dei lavoratori soci di cooperative di produzione e lavoro;
- remunerazione del clero;
- attività professionale intramuraria dei medici dipendenti del Servizio Sanitario Nazionale;
- indennità a parlamentari, consiglieri comunali, regionali e provinciali, amministratori locali, ecc.;

8 - I redditi diversi (artt. 67-71 TUIR) comprendono i redditi e le plusvalenze – qualora non costituiscano redditi di capitale e non siano conseguiti nell'esercizio di impresa o di arti e professioni – derivanti da:

- cessione di immobili (fabbricati, terreni e terreni edificabili);
- cessione di partecipazioni in società di persone o di capitali;
- cessione di altri titoli, di valute estere e di metalli preziosi;
- cessioni di contratti;
- cessioni di aziende;
- attività commerciali e attività di lavoro autonomo non esercitate abitualmente;
- attività sportiva dilettantistica;
- premi e vincite a lotterie, concorsi a premio, giochi, scommesse, ecc.

9 - Se superiori a determinati limiti stabiliti periodicamente da un decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

- *sfruttamento di miniere e cave;*
- *prestazioni di servizi diverse da quelle precedenti, purché organizzate in forma di impresa;*
- *qualsiasi attività svolta da società commerciali.*<sup>10</sup>

## Il reddito da lavoro autonomo

Il **reddito da lavoro autonomo** (artt. 53-54 TUIR) è quello che deriva da:

- *esercizio di arti e professioni in modo abituale (anche in forma associata):* commercialisti, avvocati, ingegneri, architetti, notai, consulenti informatici, artisti, ecc.;
- *utilizzazione economica, da parte dell'inventore o autore, di opere dell'ingegno* (brevetti, disegni, opere letterarie, musicali, ecc.);
- *utili da associazioni in partecipazione* (nei casi di apporto di solo lavoro);
- *utili spettanti ai fondatori e/o promotori di Società per Azioni, Società a Responsabilità Limitata, Società in Accomandita per Azioni;*
- *prestazioni sportive oggetto di contratto di lavoro autonomo.*

## Come si determina il reddito d'impresa

Il reddito d'impresa si determina come differenza tra le *componenti positive* e le *componenti negative* del reddito stesso.

Attraverso la disamina delle norme del TUIR si possono individuare, sinteticamente e senza pretesa di esaustività, le principali voci riferibili all'una ed all'altra categoria.

Le **componenti positive di reddito** sono:

- *ricavi:* sono rappresentati principalmente dalle vendite di beni o servizi in corso d'esercizio;
- *plusvalenze patrimoniali:* ad esempio la vendita di un macchinario usato ad un valore superiore al suo valore contabile;
- *sopravvenienze attive:* ad esempio la rinuncia ad incassare un credito da parte di un fornitore;
- *proventi finanziari:* per esempio gli interessi attivi maturati sui conti correnti (bancari o postali) o sui crediti (verso clienti o soggetti diversi);
- *rivalutazioni:* di immobili, di quote azionarie, ecc.
- *variazione positiva delle rimanenze finali* di merci, prodotti finiti, semilavorati, materie prime, rispetto alle esistenze iniziali delle stesse.

Le **componenti negative di reddito** sono:

- *costi:* categoria molto ampia; ad esempio, costi di acquisto delle merci, costi del personale ecc.;
- *minusvalenze patrimoniali:* ad esempio la vendita di un impianto usato ad un valore inferiore al suo valore contabile;
- *sopravvenienze passive:* ad esempio una multa, un risarcimento a terzi;

<sup>10</sup> - Cioè da società che svolgono attività di «impresa commerciale», da non confondersi con i «commercianti» in senso stretto (v. capitoli 1 e 16).

- *oneri finanziari*: ad esempio interessi passivi che maturano su debiti verso le banche, i fornitori, ecc.
- *ammortamenti*: rappresentano la quota del costo d'acquisto di alcuni beni aziendali ad utilità pluriennale che si fa incidere sul reddito dell'esercizio;
- *accantonamenti*: rappresentano quote di costi che si fanno pesare sul reddito d'esercizio in previsione di eventi futuri (es. quota fondo TFR-Trattamento Fine Rapporto);
- *svalutazioni*: di immobili, di quote azionarie, ecc.;
- *imposte* (alcuni tipi di imposte, in misura totale o parziale).

### Il concetto di competenza economica

Prima di proseguire occorre chiarire un concetto fondamentale: quello della **competenza economica**.<sup>11</sup>

Esistono tre momenti attraverso i quali passa ogni singola operazione economica di un'impresa:

- il **momento economico**: il momento in cui si manifesta un costo (ad esempio per un acquisto) o un ricavo (ad esempio per una vendita);
- il **momento di fatturazione**: il momento – di rilievo fiscale – in cui il costo o il ricavo viene determinato con certezza e viene formalizzato in un documento con valore fiscale (la fattura);
- il **momento finanziario**: il momento in cui il costo viene effettivamente pagato o il ricavo viene effettivamente incassato.

Tali momenti, *per un'impresa* (a differenza per esempio di un consumatore privato che effettua in contanti un acquisto in un negozio) *solitamente non coincidono*.

### Facciamo un esempio

Un grossista compra 1.000 scatole di scarpe dalla fabbrica: in tale istante si manifesta il costo di acquisto della merce (*momento economico*).

A questo seguirà il momento – non necessariamente contemporaneo – dell'emissione della fattura di vendita da parte della fabbrica (*momento di fatturazione*).

Ancora diverso potrà essere il momento del pagamento della fattura da parte del grossista (*momento finanziario*).

Analogamente, quando il grossista venderà 150 paia di scarpe al dettagliante si manifesterà il ricavo (*momento economico*).

Tuttavia, con molta probabilità, il grossista emetterà la fattura di vendita in un momento diverso dalla consegna della merce (*momento di fatturazione*).

In un altro momento ancora il grossista incasserà effettivamente l'importo di tale fattura (*momento finanziario*).

<sup>11</sup> - Vedi in proposito il capitolo 12.

**Il reddito d'impresa, a differenza di altri redditi, si determina secondo il principio della competenza economica:** ovvero tenendo conto delle *componenti positive e negative di competenza dell'esercizio* (indipendentemente dall'effettivo momento di fatturazione e incasso o pagamento).

Da qui la necessità di effettuare a fine anno una serie di operazioni (dette *rettifiche e integrazioni*: v. cap. 12) attraverso scritture contabili di assestamento.<sup>12</sup>

Questo concetto, come vedremo più avanti, è stato recentemente oggetto di parziale e limitata modifica a livello fiscale per le imprese più «piccole».

La competenza economica si può determinare in relazione:

- ad un determinato evento;<sup>13</sup>
- al decorrere del tempo.<sup>14</sup>

### Le rilevazioni contabili

Come accennato all'inizio del capitolo, le rilevazioni dei fatti di gestione effettuate tramite le scritture contabili hanno diversi scopi: *controllo di gestione, comunicazione a terzi e adempimento di obblighi civilistici e fiscali*.

In particolare tali rilevazioni sono volte:

- *ai fini civilistici*: ad informare sui fatti di gestione sia l'imprenditore, sia i soggetti a lui legati e i terzi;
- *ai fini fiscali*: a determinare le componenti positive e negative di reddito.<sup>15</sup>

12 - Ad esempio rilevazione delle rimanenze finali, dei ratei e risconti sia attivi che passivi, delle fatture da emettere e da ricevere, degli ammortamenti, degli accantonamenti, ecc.

13 - Le operazioni in cui la competenza economica si manifesta in relazione ad un **determinato evento** sono:

- *trasferimento bene*:
  - beni mobili: consegna;
  - beni immobili: contratto di trasferimento;
- *prestazioni di servizi*:
  - servizi non periodici: momento di ultimazione della prestazione;
  - servizi di durata pluriennale: in base allo stato di avanzamento;
- *proventi finanziari*:
  - dividendi: al momento dell'incasso;
- *plusvalenze e minusvalenze*: al momento del trasferimento dei beni;
- *sopravvenienze e insussistenze*: al momento in cui vengono accertate.

14 - Le operazioni in cui la competenza si manifesta in relazione al **decorrere del tempo** sono:

- *servizi periodici*;
- *interessi attivi e passivi*.

15 - Il TUIR disciplina rigorosamente i criteri per determinare l'imponibilità dei componenti positivi di reddito e la deducibilità dei componenti negativi. Le scritture contabili rilevano i fatti di gestione nella loro «interezza» e in base al «momento» osservato (economico, finanziario-patrimoniale).

L'esistenza di regole diverse tra contabilizzazione dei fatti di gestione e norme fiscali produce una conseguenza molto importante: *la differenza fra risultato di esercizio (utile o perdita) contabile e risultato di esercizio fiscale*.<sup>16</sup>

Ciò detto, possiamo ad esaminare le scritture previste in base ai diversi **regimi contabili**.

## La contabilità delle imprese: ordinaria e semplificata

### Contabilità ordinaria

In base all'**inquadramento civilistico** sono previsti i seguenti *libri obbligatori* (art. 2214 c.c.):

- **Libro giornale**: deve indicare giorno per giorno le operazioni relative all'esercizio dell'impresa (art. 2216 c.c.). Riporta la rilevazione delle movimentazioni economiche (costi e ricavi), di quelle finanziarie (nei conti intestati a crediti, debiti e disponibilità liquide) e di quelle patrimoniali (nei conti delle immobilizzazioni);
- **Libro degli inventari**: deve contenere l'indicazione delle attività e delle passività dell'impresa (art. 2217 c.c.);
- **Libro mastro**: non previsto obbligatoriamente ma necessario per la sistematicità delle scritture contabili, implicitamente compreso fra le «altre scritture contabili» richieste dalla natura e dalla dimensione dell'impresa (art. 2214 c.c.);
- **Bilancio d'esercizio**;
- **Bilancio consolidato** (previsto per i «Gruppi di imprese»);
- **tutti i «Libri sociali»** previsti dal codice civile in relazione alla forma giuridica dell'impresa.<sup>17</sup>

16 - Ciò a causa della presenza di:

- *costi fiscalmente deducibili solo in parte* (ad esempio costi per le autovetture ad uso promiscuo, costi per l'utilizzo di telefonia mobile, spese di rappresentanza);
- *costi fiscalmente indeducibili per intero* (ad esempio costi relativi a esercizi precedenti – e quindi non di competenza dell'esercizio di cui si sta determinando il reddito –, costi non direttamente afferenti all'attività d'impresa, imposte);
- *ricavi fiscalmente imponibili solo in parte* (ad esempio plusvalenze che, al verificarsi di determinate condizioni, possono essere rateizzate in più anni, contributi di particolari enti relativi a prestazioni di competenza di più esercizi);
- *ricavi fiscalmente non imponibili per intero* (ad esempio sopravvenienze attive dovute unicamente ad errori di registrazioni contabili ma non generatrici di reddito, come gli errori di accantonamento, negli anni precedenti, di imposte).

17 - Come il Libro dei verbali delle assemblee dei soci, il Libro delle adunanze del Consiglio di Amministrazione, il Libro soci, ecc. Si rammenta in proposito che l'art. 16 del d.l. 29 novembre 2008, n.185, convertito nella legge 28 gennaio 2009 n. 2, ha sancito l'abolizione del Libro soci per le Società a responsabilità limitata, attribuendo alla pubblicità del Registro Imprese, a far data dal 30 marzo 2009, pieno valore non solo verso i terzi, ma anche nei riguardi delle società stesse.

### Occorre inoltre

- *conservare gli originali di lettere, telegrammi, fatture ricevute e spedite;*
- *conservare per dieci anni tutti i documenti e le scritture contabili* (art. 2220 c.c.);
- *numerare progressivamente tutti i libri contabili*: le scritture devono essere tenute secondo le norme di una ordinata contabilità, senza spazi in bianco; le cancellazioni devono eseguirsi in modo che le parole cancellate siano comunque leggibili (artt. 2215, 2219 c.c.).

In base all'**inquadramento fiscale** sono previsti i seguenti *libri obbligatori*:

- **i Libri già previsti dalla normativa civilistica;**
- **Libro dei beni ammortizzabili;**
- **Libro Iva acquisti;**
- **Libro Iva vendite;**
- **Libro Iva corrispettivi** (obbligatorio solo se si emettono scontrini o ricevute fiscali);
- **Libro Iva riepilogativo** (obbligatorio solo se vi sono più libri relativi alle vendite),<sup>18</sup>
- **Scritture di magazzino**, solo se l'impresa supera certe dimensioni;
- **Libri obbligatori per particolari settori di attività e/o tipologie di operazioni.**<sup>19</sup>

*È prevista la possibilità di non tenere i Libri Iva ed il Libro dei beni ammortizzabili se:*

- le registrazioni sono effettuate nel Libro giornale;
- su richiesta dell'Amministrazione Finanziaria sono forniti, in forma sistematica, gli stessi dati che si sarebbero dovuti annotare nei suddetti registri.

In base ad **altre normative** sono inoltre previste ulteriori scritture obbligatorie che variano anch'esse a seconda del settore di attività.<sup>20</sup> Le più importanti, *nel caso l'impresa si avvalga di dipendenti*, sono:

18 - Perché, per esempio, l'impresa emette più serie di fatture relative a diverse attività o diversi punti vendita, oppure emette sia fatture che scontrini; altrimenti la liquidazione Iva può essere fatta sul Libro Iva vendite).

19 - Ad esempio:

- Registro dichiarazioni di intento (per gli esportatori abituali e i loro fornitori);
- Registro carico e scarico beni usati (per le imprese che comprano e vendono beni usati);
- Registro stampati fiscali (per le imprese che vendono blocchi di fatture e ricevute fiscali);
- Registro delle tirature (per le imprese che effettuano attività di editoria);
- Registro dei corrispettivi per mancato/irregolare funzionamento del registratore di cassa;
- ecc.

20 - Ad esempio il Libro dei noleggi in caso di attività di noleggio autoveicoli.

- il **Libro Unico del Lavoro** (che ha recentemente sostituito il Libro Matricola, il Libro Presenze ed il Libro Paga);
- il **Libro Infortuni**.

## Chi deve tenere la contabilità ordinaria

Secondo la **normativa civilistica**:

- tutti gli *imprenditori commerciali*:
  - persone fisiche;
  - società di persone;
  - società di capitali;
  - enti commerciali;
  - enti non commerciali (relativamente all'attività commerciale eventualmente svolta).

Secondo la **normativa fiscale**:

- *società ed enti commerciali soggetti ad Ires*;
- *persone fisiche e società di persone che nell'esercizio precedente hanno conseguito ricavi annui superiori a:*
  - € 400.000, se esercitano attività di servizi;
  - € 700.000, se esercitano altre attività.<sup>21</sup>

## Cosa comporta la contabilità ordinaria

Tenere la contabilità ordinaria comporta:

- *la rilevazione di ogni movimentazione riguardante l'impresa*: quindi registrazione fatture emesse, d'acquisto, ricevute, altri costi o ricavi, prima nota, movimentazione dei conti cassa, banca, crediti verso clienti, debiti verso fornitori, crediti/debiti verso amministratori, crediti/debiti verso soci, immobilizzazioni, ecc.;
- *la necessità di schede contabili* intestate:
  - ad ogni tipologia di conto sia economico che numerario necessario per l'attività dell'impresa;
  - nominativamente ad ogni cliente ed ogni fornitore.

### Attenzione che...

- *se la contabilità è tenuta bene* l'Amministrazione Finanziaria può effettuare accertamenti solo di natura analitica (cioè non può prescindere senza motivazione dalle rilevazioni contabili);
- *se la contabilità non è tenuta bene* l'Amministrazione Finanziaria può prescindere dalla stessa e ricorrere a strumenti accertativi di natura sintetica (cioè può presumere un certo reddito d'impresa anche a prescindere dalle rilevazioni contabili).

**NOTA BENE**: la contabilità non è correttamente tenuta se presenta omissioni o false o inesatte indicazioni, irregolarità formali gravi, numerose e ripetute tali da renderla inattendibile.<sup>22</sup>

21 - Limiti così aggiornati a seguito delle modifiche introdotte dall'articolo 7, comma 2, del d.l. 70/2011.

22 - Ai sensi dell'art. 39 comma 2 d.P.R. n. 600/73.

## Il termine per la stampa dei libri obbligatori

Il termine per la **stampa dei libri** è il seguente:

- entro la data di invio delle dichiarazioni dei redditi (attualmente il 30 settembre): quindi, ad esempio, i libri contabili relativi al 2011 devono essere stampati entro il 30 settembre 2012;
- la stampa del Libro inventari ha un termine successivo (entro 3 mesi dalla data di invio telematico delle dichiarazioni dei redditi): quindi, ad esempio, il Libro inventari relativo al 2011 deve essere stampato entro il 31 dicembre 2012.

## Contabilità semplificata

In base all'**inquadramento civilistico** non è prevista una contabilità semplificata. Tale agevolazione, quindi, è esclusivamente di carattere fiscale.

In base all'**inquadramento fiscale** possono adottarla tutti gli imprenditori ad eccezione di:

- società e enti commerciali soggetti ad Ires,
- persone fisiche e società di persone che nell'esercizio precedente hanno conseguito ricavi superiori a:
  - € 400.000, se esercitano attività di servizi,
  - € 700.000, se esercitano altre attività,<sup>23</sup>

*cioè praticamente tutti coloro che non sono tenuti obbligatoriamente a tenere una contabilità ordinaria (c.d. «imprese minori»).*

In caso di contabilità semplificata i *libri obbligatori sono gli stessi della contabilità ordinaria* (e con le stesse avvertenze) **ma senza:**

- **il libro giornale;**
- **il libro inventari.**

I Libri Iva devono essere integrati con le annotazioni ai fini delle imposte sui redditi delle operazioni non soggette ad Iva.

Le annotazioni integrative nei Libri Iva sono relative a:

- componenti positivi e negativi non soggetti ad Iva (interessi passivi e attivi, assicurazioni, ecc.);

<sup>23</sup> - V. nota 21.

- rettifiche apportate a costi e ricavi secondo il criterio di competenza (fatture da emettere o da ricevere, ratei e risconti attivi e passivi, ecc.);<sup>24</sup>
- accantonamenti TFR;
- ammortamenti di beni strumentali ad utilizzo pluriennale;
- valore delle rimanenze finali di merci, materie prime, semilavorati e prodotti finiti, con la distinta indicazione per categorie omogenee.

Dal 1997 è poi prevista la facoltà di non tenere l'apposito Libro dei beni ammortizzabili, purché le annotazioni relative a tali beni siano annotate nel Libro Iva acquisti.<sup>25</sup>

Dal 2002 è prevista una ulteriore semplificazione: non è necessario annotare gli ammortamenti sul Libro Iva acquisti purché il contribuente sia in grado, su richiesta dell'Amministrazione Finanziaria, di fornire un prospetto redatto in maniera sistematica contenente i medesimi dati previsti nel Libro dei beni ammortizzabili.

Il termine per la **stampa dei libri** è lo stesso che per la contabilità ordinaria.

### Cosa comporta la contabilità semplificata

A differenza della contabilità ordinaria, quella semplificata comporta:

- l'indeducibilità degli accantonamenti, con esclusione dell'accantonamento relativo al TFR dei lavoratori dipendenti;
- in caso di fallimento, data la mancanza delle scritture previste dalla normativa civilistica (Libro giornale e Libro inventari), è prevista l'imputazione del reato di bancarotta semplice.<sup>26</sup>

**Anche per la contabilità semplificata delle imprese il principio cardine è quello della competenza economica;** tale principio, tuttavia, è stato recentemente «sfumato» dal c.d. «decreto sviluppo» che – in un'ottica di semplificazione per le imprese minori – ha inserito una nuova disposizione, secondo la quale «i costi, concernenti contratti a

24 - Il *risconto* è una quota di costo o di ricavo non ancora maturata, ma che ha già avuto la sua manifestazione finanziaria.

Si parla di *risconto attivo* nel caso di un costo già sostenuto, ma parzialmente di competenza dell'esercizio successivo (es. affitti e premi assicurativi pagati anticipatamente).

Si avrà invece un *risconto passivo* nel caso di un ricavo già conseguito, ma – parzialmente o totalmente – di competenza dell'esercizio successivo (es. interessi attivi percepiti anticipatamente).

Il *rateo* è una quota di ricavi o costi già maturati, ma non ancora rilevati, poiché la loro manifestazione finanziaria avrà luogo in esercizi futuri.

Si parla di *rateo attivo* nel caso di un ricavo la cui manifestazione finanziaria avverrà in un esercizio successivo, ma che è in parte di competenza dell'esercizio in corso (es. la quota di interessi attivi maturati a fine esercizio su un finanziamento erogato, il cui incasso effettivo avverrà nell'esercizio o negli esercizi successivi).

Si avrà invece un *rateo passivo* nel caso di un costo che avrà la propria manifestazione finanziaria in un esercizio successivo, anche se in parte di competenza economica dell'esercizio in corso (es. la quota di affitto passivo maturata a fine esercizio, il cui pagamento effettivo avverrà nell'esercizio o negli esercizi successivi).

25 - Determinandone ugualmente la deducibilità degli ammortamenti.

26 - Reclusione da sei mesi a due anni se l'imprenditore – oltre ad altri casi – durante i tre anni antecedenti alla dichiarazione di fallimento ovvero dall'inizio dell'impresa, se questa ha avuto una minore durata, non ha tenuto i libri e le altre scritture contabili prescritti dalla legge o li ha tenuti in maniera irregolare o incompleta (art. 217 regio decreto 16 marzo 1942 n. 267).

corrispettivi periodici, relativi a spese di competenza di due periodi d'imposta, (...) sono deducibili nell'esercizio in cui è stato ricevuto il documento probatorio. Tale disposizione si applica solo nel caso in cui l'importo del costo indicato dal documento di spesa non sia superiore a euro 1.000».<sup>27</sup>

Quindi, a titolo esemplificativo, tralasciando i quesiti interpretativi che la norma ha già suscitato – per i quali si attendono chiarimenti da parte dell'Agenzia delle Entrate – sarà possibile, per una impresa minore che riceva una bolletta telefonica di euro 400 relativa al periodo dicembre 2011-gennaio 2012, «spesarla» interamente nel primo esercizio, cioè considerarla come costo dell'esercizio 2011.

Dalla fine del 2001 è stato abolito l'obbligo di vidimazione e bollatura iniziale dei Libri giornale e inventari (se utilizzati) e dei registri obbligatori ai fini delle imposte dirette e dell'Iva (rimane sempre obbligatoria quella per i Libri sociali).

Permane poi l'obbligo di bollatura in caso d'uso del Libro giornale e del Libro inventari (ma non per il Libro beni ammortizzabili e i Libri Iva).

Resta comunque l'obbligo della numerazione delle pagine, che può avvenire anche subito prima dell'utilizzo di ciascuna pagina e deve essere progressiva per ogni anno (ad ogni cambio di anno ricomincia la numerazione).

### Passaggio dalla semplificata all'ordinaria e viceversa

È possibile passare dalla contabilità semplificata a quella ordinaria:

- *per scelta del contribuente*: mediante «comportamento concludente» (cioè attraverso la manifestazione tacita della propria volontà) e successiva opzione esplicita nella dichiarazione Iva relativa all'anno per cui si è tenuta la contabilità ordinaria;
- *per superamento dei limiti dimensionali*: dall'anno successivo a quello del superamento.

Se per i due anni successivi non si superano tali limiti, è possibile tornare alla contabilità semplificata.

27 - Articolo 7, comma 2, del d.l. 70/2011.

## La contabilità dei lavoratori autonomi (professionisti ed artisti)

Ricordiamo che secondo l'**inquadramento civilistico** le attività di lavoro autonomo vengono svolte tramite il «*contratto d'opera*», che si ha «*Quando una persona si obbliga a compiere verso un corrispettivo un'opera o un servizio, con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente (...)*» (artt. 2222 e seguenti c.c.).

Secondo l'**inquadramento fiscale**, invece, il reddito da lavoro autonomo è quello che deriva dall'*esercizio di arti e professioni*.

La definizione di tale concetto è di natura residuale: è l'esercizio per professione *abituale*, anche se non esclusiva, di *attività lavorative diverse da quelle di impresa o di lavoro dipendente* (art. 53 TUIR).

Pertanto, gli elementi caratterizzanti di tale tipo di lavoro sono:

- la residualità (rispetto all'impresa);
- l'autonomia (rispetto al lavoro dipendente).<sup>28</sup>

Come accennato nel capitolo 1, le attività di collaborazione a progetto *rappresentano una sorta di «ibrido» fra il lavoro autonomo e quello dipendente*: in tali casi si parla, infatti, di contratti e/o lavoratori *parasubordinati*. In questa sede, quindi, parleremo esclusivamente del *reddito da esercizio di arti e professioni*.

### Tipologie principali di esercenti arti e professioni

I lavoratori autonomi propriamente detti (esercenti arti e professioni) sono coloro che:

- svolgono attività artistiche ed intellettuali esercitate in maniera professionale ed abituale (anche in forma associata): commercialisti, notai, avvocati, ingegneri, architetti, consulenti informatici, psicologi, artisti, ecc.;
- *forniscono prestazioni sportive oggetto di contratti di lavoro autonomo*: atleti, calciatori, fantini, piloti da corsa, ecc.;
- *percepiscono diritti di utilizzazione economica, in quanto inventori o autori, di opere dell'ingegno* (brevetti, disegni, opere letterarie, musicali, ecc.);
- *percepiscono utili da associazioni in partecipazione* (nei casi di apporto di solo lavoro);
- *percepiscono utili in qualità di fondatori e/o promotori di Società per azioni, Società a responsabilità limitata, Società in accomandita per azioni*.

28 - Le attività di lavoro autonomo occasionale si caratterizzano invece per la mancanza del requisito della abitualità.

## Come si determina il reddito di lavoro autonomo

Come nel caso del reddito d'impresa, il reddito di lavoro autonomo (art. 54 TUIR) va determinato per differenza tra le componenti reddituali *positive* e quelle *negative*.

A differenza che nel reddito d'impresa, tuttavia, nel lavoro autonomo la competenza degli elementi di reddito non è economica ma *per cassa*.

Quindi:

- rappresentano **ricavi** i *solì compensi incassati nell'anno*, e non quelli relativi a lavori svolti ma per i quali non vi è stata una manifestazione finanziaria;
- rappresentano **costi** le *sole spese sostenute nell'anno*: pertanto se il professionista o l'artista riceve una fattura di € 100 – relativa a prestazioni già completamente godute – e ne paga solo una parte (ad esempio € 60), il costo deducibile ai fini fiscali sarà pari ad € 60;
- non si procede alla rilevazione di fatture da emettere e da ricevere, ratei e risconti attivi e passivi,<sup>29</sup> accantonamenti e rimanenze finali;
- principali eccezioni alla precedente regola: l'accantonamento TFR e gli ammortamenti dei beni strumentali.

### La fatturazione con Iva «sospesa»

Normalmente nel lavoro autonomo la fatturazione segue o è contestuale all'incasso, poiché la fattura deve essere emessa al momento di effettuazione della prestazione che, per i professionisti, corrisponde all'atto del pagamento.

Esistono però delle eccezioni, in cui la fatturazione precede l'incasso: in particolare nel caso dei professionisti che lavorano con enti pubblici, i quali per autorizzare un pagamento, normalmente necessitano di una fattura vera e propria (non risultando sufficiente il normale progetto di notula emesso dal professionista quale richiesta di pagamento).

In tali casi, il professionista può emettere la fattura con Iva «sospesa», per evitare che lo stesso debba versare l'imposta prima di ricevere effettivamente il pagamento.

<sup>29</sup> - V. nota 24.

## Gli elementi positivi e negativi di reddito

Per gli esercenti arti e professioni gli elementi positivi e negativi di reddito sono indicati dall'art. 54 del TUIR e tale elencazione è da considerarsi tassativa.<sup>30</sup>

Come per il reddito d'impresa, la differenza tra le regole contabili e quelle fiscali determina una differenza tra il risultato d'esercizio risultante dalla contabilità ed il risultato d'esercizio fiscale.

Le componenti positive di reddito sono:

- *compensi* in denaro o in natura per onorari ed indennità effettivamente incassati, con eccezione dei rimborsi delle anticipazioni effettuate in nome e per conto del cliente, che non costituiscono reddito (ad esempio anticipazione di marche da bollo, pagamento di fatture di terzi direttamente intestate al cliente, pagamento di contributi previdenziali addebitati al cliente);<sup>31</sup>
- *interessi di mora o di dilazione*, riscossi per tardivo pagamento di compensi;
- *indennità o risarcimenti* conseguiti in sostituzione del reddito professionale;
- *plusvalenze* realizzate in occasione di cessione di beni strumentali.<sup>32</sup>

Le componenti negative di reddito sono in sintesi tutti i costi inerenti all'attività, cioè:

- *canoni di locazione dei locali in cui si esercita l'attività;*
- *spese per eventuali dipendenti;*
- *spese per servizi di terzi relativi all'attività;*
- *spese di vitto e alloggio;*<sup>33</sup>
- *spese di rappresentanza;*<sup>34</sup>
- *spese per convegni, congressi, corsi di aggiornamento, ecc.;*<sup>35</sup>
- *minusvalenze* realizzate in occasione di cessione di beni strumentali;
- *spese per beni utilizzati promiscuamente* (telefoni, autoveicoli ecc.).<sup>36</sup>

30 - Come per il reddito d'impresa, il TUIR impone le regole relative alla imponibilità dei ricavi e alla deducibilità dei costi.

31 - Il contributo previdenziale addebitato al cliente non costituisce reddito se diretto a cassa di previdenza di categoria (commercialisti, avvocati, ingegneri, architetti, ecc.); costituisce invece reddito se diretto all'INPS.

32 - Fino al 12 agosto 2006 tali componenti erano esclusi dal reddito dei professionisti: vi sono stati inclusi a seguito dell'introduzione nel nostro ordinamento della norma nota come «Decreto Visco-Bersani».

33 - Nei limiti del 75% del loro ammontare, e comunque nei limiti del 2% dei compensi percepiti.

34 - Nei limiti dell'1% dei compensi percepiti.

35 - Nei limiti del 50% del loro ammontare.

36 - Nei limiti del 50% del loro ammontare: telefoni cellulari entro l'80%; autoveicoli e motoveicoli entro il 40%, nei limiti di determinati massimali. N.B.: i professionisti possono dedursi i costi di un solo veicolo.

### La ritenuta d'acconto

Ogni cliente che non sia un privato,<sup>37</sup> al momento in cui corrisponde un compenso ad un professionista deve effettuare, sulla somma lorda corrisposta, una **ritenuta d'acconto**, da versare all'Erario dello Stato nel mese successivo al pagamento. Il professionista – a sua volta – potrà poi detrarsi dall'imposta netta, risultante in dichiarazione, tutte le ritenute per lui versate relativamente ai compensi percepiti nell'anno oggetto di dichiarazione.

In sostanza: il libero professionista – tramite la ritenuta d'acconto effettuata dai clienti di cui sopra, non «privati» – versa l'Irpef via via su ogni fattura che emette nei confronti di tali clienti; in sede di dichiarazione dei redditi, scomputerà dall'Irpef dovuta quanto già versato con tale meccanismo.<sup>38</sup>

### Il reddito dello studio associato

In caso di reddito prodotto da uno **studio associato** (che si ha quando due o più lavoratori autonomi si accordano per lo svolgimento insieme dell'attività professionale, dividendone le spese e i compensi):

- la determinazione del reddito è la medesima prevista per il singolo professionista, con gli stessi elementi positivi e negativi di reddito;
- l'unica differenza consiste nel fatto che mentre al singolo professionista è consentito dedursi i costi relativi ad un solo autoveicolo o ciclomotore o motociclo, nel caso di studio associato è possibile dedurre i costi relativi a tanti mezzi intestati allo studio, quanti sono i professionisti associati;
- il reddito così determinato viene attribuito al professionista in base alla propria percentuale di partecipazione allo studio, determinata nell'atto di associazione;
- anche le ritenute subite vengono ripartite sulla base della percentuale di partecipazione del singolo professionista.

37 - Per «privato» si intende comunemente un soggetto che non svolga attività di lavoro autonomo o impresa e, quindi, non abbia Partita Iva.

38 - Sfuggono a questa regola i «nuovi» contribuenti minimi, di cui oltre.

## Il regime contabile degli esercenti arti e professioni

**Il regime contabile naturale per un professionista è quello della contabilità semplificata.** Il regime di contabilità ordinaria è applicabile solamente su opzione.

In caso di *contabilità semplificata* i libri obbligatori sono i seguenti:

- **Libro Iva vendite;**
- **Libro Iva acquisti;**
- **Registro incassi e pagamenti:** in cui devono essere annotati cronologicamente gli introiti e le spese derivanti dall'esercizio della professione, anche se non documentati in fattura (questo poiché un ricavo o un costo ha rilevanza fiscale solo se incassato o pagato);<sup>39</sup>
- **Libro dei beni ammortizzabili;**<sup>40</sup>
- **Registro delle somme in deposito** (comune alla contabilità ordinaria e semplificata): in esso commercialisti, notai ed avvocati possono registrare le somme anticipate dai clienti, sia quale corrispettivo sia quale anticipo spese da sostenere in nome e per conto dei clienti stessi, emettendo la relativa parcella (notula, fattura) entro 60 giorni dalla data di ricevimento.<sup>41</sup>

In caso di *contabilità ordinaria* i libri obbligatori sono i seguenti:

- **Libro Iva vendite;**
- **Libro Iva acquisti;**
- **Registro cronologico:** in esso vanno annotati cronologicamente e numerati progressivamente le componenti positive e negative di reddito e le movimentazioni finanziarie, compresi i prelevamenti delle somme percepite effettuati per finalità estranee all'esercizio professionale;
- **Libro beni ammortizzabili;**<sup>42</sup>
- **Registro delle somme in deposito:** vedi sopra.

È prevista la possibilità di non tenere i Libri Iva ed il Libro dei beni ammortizzabili se:

- le registrazioni sono effettuate nel Registro cronologico;
- su richiesta dell'Amministrazione Finanziaria sono forniti, in forma sistematica, gli stessi dati che si sarebbero dovuti annotare nei suddetti registri.

39 - Il Registro incassi e pagamenti può essere sostituito dai Registri Iva purché:

- sugli stessi vengano annotate separatamente le operazioni non soggette a registrazione ai fini Iva;
- sugli stessi siano indicate le date di incasso e di pagamento delle fatture emesse e d'acquisto annotate.

40 - Può essere sostituito dal Registro incassi e pagamenti qualora sullo stesso siano annotati, a fine anno, i valori dei beni per i quali si richiede la deduzione di quote di ammortamento, nonché le quote di ammortamento stesse.

41 - Questo registro può essere sostituito dalle annotazioni sul Registro cronologico (vedi sotto).

42 - Non necessariamente obbligatorio purché le relative annotazioni vengano effettuate nel Libro Iva acquisti.

E' prevista la possibilità di non tenere i registri prescritti ai fini IVA ed il libro dei beni ammortizzabili se le registrazioni sono effettuate nel registro cronologico, e, su richiesta dell'Amministrazione Finanziaria, sono forniti, in forma sistematica, gli stessi dati che si sarebbero dovuti annotare nei suddetti registri.

### Scritture contabili sostituite dagli estratti conto bancari. Attenzione però...

Al momento in cui si scrive è stata appena approvata la legge di stabilità per il 2012. Tale provvedimento include una novità che già sta facendo discutere.

La norma in questione<sup>43</sup> prevede che «i soggetti in contabilità semplificata e i lavoratori autonomi che effettuano operazioni e pagamenti interamente tracciabili (bonifici, assegni, ecc.: *N.d.R.*) possono sostituire gli estratti conto bancari alle scritture contabili».

Tale norma non appare delle più chiare. Infatti:

- non è precisato l'ambito di applicazione della norma (solo fiscale o anche civilistico?);<sup>44</sup>
- la norma parla di «lavoratori autonomi»; formula tecnicamente discutibile, tesa presumibilmente ad individuare esercenti arti e professioni titolari di reddito di lavoro autonomo (artisti e professionisti);
- non si capisce perché si faccia riferimento agli estratti conto bancari e non a quelli delle carte di credito;
- si intravedono inoltre una difficoltà operative: ad esempio, non essendo il professionista obbligato ad aprire un conto corrente bancario in cui far confluire esclusivamente le operazioni legate allo svolgimento dell'attività, sarà necessario distinguere le operazioni svolte con riferimento alla professione da quelle effettuate a titolo meramente personale.

Come di consueto, la novità è ancora troppo recente per comprenderne appieno portata, significati ed effetti. Certo è che saranno necessari chiarimenti.

## I regimi contabili minori

Il nostro sistema fiscale prevede alcuni regimi «super-semplificati» per i contribuenti che esercitano attività di impresa o di lavoro autonomo, in presenza di una serie di requisiti e di attività con volumi estremamente ridotti (cioè in caso di «micro-attività»). È un caso che può interessare molti lettori di questo volume.

Tali regimi si sono succeduti negli anni. Ad oggi gli unici superstiti sono:

- il **regime sostitutivo per le «nuove iniziative produttive»** (c.d. «*forfettino*»,<sup>45</sup> la cui sopravvivenza, in realtà, è stata messa in dubbio da una serie di norme recentissime, di cui oltre);
- il **regime dei vecchi «contribuenti minimi»** (dal 01/01/2008 al 31/12/2011);
- il **regime dei nuovi «contribuenti minimi»** (dal 01/01/2012);
- il **regime residuale degli ex «contribuenti minimi»** (dal 01/01/2012).

43 - Art. 14, comma 10, della legge 12 novembre 2011 n. 183.

44 - Non si dimentichi che, come spiegato in precedenza, l'imprenditore è obbligato dal codice civile alla tenuta di scritture contabili, e che l'adesione al regime di contabilità semplificata, avendo rilevanza meramente fiscale e non civile, non pone al riparo dal reato di bancarotta semplice documentale.

45 - Previsto dall'art. 13 della legge 388/2000.

## Il regime sostitutivo per le nuove iniziative produttive

I *soggetti ammessi* a tale regime sono **persone fisiche ed imprese familiari**<sup>46</sup> con i seguenti requisiti:

- negli ultimi tre anni non abbiano esercitato attività artistica, professionale o d'impresa;<sup>47</sup>
- la nuova attività da intraprendere non costituisca la mera prosecuzione di una precedente anche svolta in qualità di lavoratore dipendente, autonomo o collaborazione coordinata e continuativa;<sup>48</sup>
- l'ammontare dei compensi di lavoro autonomo o i ricavi per le attività imprenditoriali di servizi non siano superiori a determinati limiti;<sup>49</sup>
- nel caso di prosecuzione di attività di impresa svolta precedentemente da altro soggetto, l'ammontare dei ricavi realizzati nell'esercizio precedente quello di opzione per il nuovo regime non sia stato superiore ai suddetti limiti;
- siano regolarmente adempiti gli obblighi previdenziali, assicurativi ed amministrativi.

I *soggetti esclusi* da tale regime sono:

- società di persone e di capitali;
- associazioni professionali.

La dichiarazione di *adesione* a tale regime va presentata all'Agenzia delle Entrate al momento della segnalazione di inizio attività: l'opzione prevede una permanenza massima di 3 anni, ma il contribuente ha facoltà di comunicare la rinuncia al regime anche prima di tale termine.

La *cessazione* dell'opzione può essere:

- *volontaria*: occorre compilare e presentare un'apposita dichiarazione all'Ufficio locale dell'Agenzia delle Entrate: la cessazione ha effetto dal periodo d'imposta nel quale è presentata la rinuncia;
- *per superamento del limite previsto per i ricavi ed i compensi*:
  - per un importo inferiore al 50% del limite stesso: la cessazione ha validità dal periodo d'imposta successivo;
  - per un importo superiore al 50% del limite stesso: la cessazione ha efficacia immediata ed il contribuente sarà tassato ordinariamente anche nel periodo d'imposta in cui si sono superati i limiti.

46 - L'impresa familiare è un istituto introdotto nel nostro ordinamento con la riforma del diritto di famiglia del 1975 (art. 230 bis c.c.). Esso regola i rapporti che nascono in seno ad una impresa qualora un familiare dell'imprenditore prenda continuativamente la propria opera all'interno dell'impresa stessa. Dal punto di vista fiscale la materia è regolata dall'articolo 5 comma 4 del TUIR, nel quale è stabilito che la partecipazione complessiva agli utili dei familiari non può eccedere il 49%.

47 - La qualità di socio in una società di persone o di capitali non è di per sé di ostacolo, purché il socio non abbia svolto in concreto alcuna attività d'impresa o di lavoro autonomo, ma si sia limitato ad una pura partecipazione al capitale.

48 - Con esclusione dei periodi di pratica obbligatoria per l'accesso ad arti o professioni.

49 - € 30.987,41 nel caso di attività di servizi; € 61.974,83 nel caso di attività diverse da quelle di servizi.

Il «forfettino» comporta le seguenti *agevolazioni*:

- **minori adempimenti contabili:**

- *totale esonero dagli obblighi di tenuta di scritture contabili ai fini delle imposte dirette, Irap e Iva* (fermo restando l'obbligo di emissione e conservazione dei documenti contabili: fatture, ricevute e scontrini fiscali, o – in alcuni casi – utilizzando la semplice «certificazione dei corrispettivi» (annotando ad esempio le transazioni su un file o su un comune registro dei corrispettivi giornalieri);

- *versamento Iva a debito in unica soluzione* (annuale anziché trimestrale);

- **tassazione agevolata del reddito:**

- *il reddito è determinato come differenza fra l'ammontare dei ricavi e compensi e quello dei costi determinati secondo le regole previste per il lavoro autonomo o l'impresa in contabilità semplificata;*

- *il reddito così determinato è soggetto ad un'imposta forfettaria del 10% sostitutiva dell'Irpef e delle relative addizionali.*

Per questo regime sono inoltre previsti, su richiesta del contribuente:

- **assistenza fiscale:** l'Ufficio territorialmente competente dell'Agenzia delle Entrate può fornire un'assistenza telematica gratuita al contribuente negli adempimenti fiscali;<sup>50</sup>

- **software gratuito:** l'Agenzia delle Entrate fornisce anche il software per l'acquisizione e l'elaborazione dei dati analitici, trasmissione telematica dei dati contabili aggregati, predisposizione della dichiarazione (solo i quadri relativi all'attività agevolata);

- **credito d'imposta:** ai contribuenti che si dotano di computer e modem per l'assistenza telematica è riconosciuto un credito d'imposta (utilizzabile solo in compensazione crediti-debiti) pari al 40% del loro costo.<sup>51</sup>

Il regime del «forfettino» non ha mai riscosso grande successo, soprattutto perché il vantaggio rappresentato da una aliquota «secca» del 10 % viene molto ridotto dalla impossibilità di usufruire di diverse detrazioni (per carichi di famiglia, per tipologia di reddito) e di dedurre dal reddito determinati oneri (es. contributi previdenziali).<sup>52</sup>

50 - Pertanto occorre possedere un computer ed un modem in grado di connettersi al Sistema Informativo dell'Agenzia stessa. In tal caso, tuttavia, il contribuente è obbligato trimestralmente alla trasmissione dei dati contabili relativi alle operazioni effettuate.

51 - Con un limite di € 309,87. Tale credito non concorre alla formazione della base imponibile e non è rimborsabile.

52 - Ciò in conseguenza del fatto che l'Agenzia delle Entrate, con circolare n.1/E del 3 gennaio 2001 ha chiarito che l'ammontare del reddito d'impresa o di lavoro autonomo che costituisce base imponibile dell'imposta sostitutiva non concorre alla formazione del reddito complessivo ai fini Irpef. Conseguentemente, le detrazioni d'imposta di tipo soggettivo di cui agli artt. 12 e 13 del TUIR (detrazioni per carichi di famiglia, detrazioni per tipologia di reddito), nonché gli oneri deducibili dal reddito di cui all'art. 10 del TUIR (es. contributi INPS e/o a casse professionali), non risultano applicabili in presenza dei soli redditi soggetti ad imposta sostitutiva. Pertanto, in assenza di altri redditi soggetti «normalmente» ad Irpef, il vantaggio rappresentato da una aliquota forfettaria del 10 % (quindi, non progressiva ma proporzionale) viene abbattuto, se non completamente annullato, dall'impossibilità di usufruire delle suddette detrazioni e di dedurre dal reddito quegli oneri previsti per la normativa Irpef.

## Il regime dei «vecchi» contribuenti minimi

La legge finanziaria per il 2008<sup>53</sup> ha introdotto un ulteriore regime agevolato, detto dei «contribuenti minimi».

Precisiamo subito: tale regime ha cessato di esistere al 31/12/2011. La sua analisi è però importante al fine di comprendere quello che accade a partire dal 01/01/2012.

I *sogetti ammessi* a tale regime sono **persone fisiche**<sup>54</sup> residenti in Italia ed esercenti attività d'impresa o arti e professioni che nell'anno solare precedente:

- hanno avuto un volume di ricavi/compensi non superiore ad € 30.000;
- non hanno effettuato cessioni all'esportazione;
- non hanno sostenuto spese per lavoratori dipendenti o collaboratori;
- e contemporaneamente, non hanno effettuato nel triennio precedente acquisti di beni strumentali superiori a € 15.000 (da calcolare con criteri particolari).

Tale regime, naturalmente, può applicarsi anche a chi intraprende una nuova attività.<sup>55</sup>

Questo regime comporta le seguenti *agevolazioni*:

- *esonero dagli adempimenti contabili ai fini delle imposte sul reddito e Iva* (non si deve tenere alcun registro); permane, naturalmente, l'obbligo di conservare i documenti ricevuti ed emessi;
- *esclusione da Irap e studi di settore* (v. cap. successivo);
- *applicazione di un'imposta sostitutiva delle imposte sul reddito*, con aliquota al 20% sulla differenza tra ricavi e costi, valutati non per competenza ma esclusivamente per cassa (è un regime di «cassa pura»);
- *ai fini Iva i contribuenti minimi*:
  - non addebitano l'Iva a titolo di rivalsa (emettono fatture senza Iva, con una causale particolare);
  - non hanno diritto alla detrazione dell'Iva sugli acquisti, anche intracomunitari, e sulle importazioni (l'Iva pagata diviene un costo);
  - per le operazioni in cui sono debitori d'imposta (acquisti intracomunitari, reverse charge)<sup>56</sup> devono integrare le fatture con l'indicazione dell'aliquota e della relativa imposta e versare l'Iva entro il 16 del mese successivo all'effettuazione dell'operazione.

<sup>53</sup> - Legge 244/2007, commi da 96 a 117.

<sup>54</sup> - In base a recenti chiarimenti, si ritiene che anche l'impresa familiare possa accedere al regime dei contribuenti minimi.

<sup>55</sup> - È bene ricordare che, in tal caso, il volume dei compensi/ricavi deve intendersi rapportato ad anno.

<sup>56</sup> - Tramite il meccanismo del «reverse charge» (inversione contabile), l'importo dell'IVA viene caricato sia sul registro degli acquisti, che su quello delle vendite, rendendo neutrale l'impatto economico e finanziario dell'operazione.

Sono *esclusi* da tale regime:

- i soggetti che si avvalgono di regimi speciali Iva;
- i non residenti in Italia;
- coloro i quali svolgono in via esclusiva o prevalente cessioni di fabbricati o porzioni degli stessi, terreni edificabili e di mezzi di trasporto nuovi;
- gli esercenti di attività d'impresa, arti e professioni in forma individuale che contestualmente partecipano a società o associazioni professionali;
- coloro che esercitano alcune attività particolari individuate dalla normativa (es. vendita di sali e tabacchi, gestione di servizi di telefonia pubblica, agenzie di viaggi e turismo, ecc.)

La cessazione dal regime in discorso può essere:

- *volontaria*, con apposita opzione di «rientro» nel regime ordinario (tale opzione deve valere per almeno un triennio);
- *per il venir meno di alcuni dei requisiti richiesti; in particolare, nel caso di superamento del limite previsto per i ricavi ed i compensi:*
  - per un importo inferiore al 50% del limite stesso: la cessazione ha validità dal periodo d'imposta successivo;
  - per un importo superiore al 50% del limite stesso: la cessazione ha efficacia immediata ed il contribuente sarà tassato ordinariamente anche nel periodo d'imposta in cui ha superato i limiti.

A differenza del «forfettino», il regime dei contribuenti minimi ha incontrato un discreto successo, principalmente per l'esenzione da Irap e studi di settore, e anche perché, in questo caso, è stata espressamente prevista la possibilità di dedurre dal reddito quanto versato a titolo di contributi INPS/Casse professionali.

Il regime dei contribuenti minimi, come originariamente concepito, ha avuto però durata breve. La manovra finanziaria 2011<sup>57</sup> ha infatti riformato radicalmente tale regime ed è entrata in vigore dal 1° gennaio 2012.

Senza entrare troppo in profondità, è venuto a crearsi:

- A) *un regime dei «nuovi contribuenti minimi»;*
- B) *un regime residuale, semplificato, degli «ex contribuenti minimi».*

57 - Articolo 27 del d.l. 98/2011, convertito nella legge 111/2011.

## Il regime dei «nuovi» contribuenti minimi

L'accesso al regime dei «**nuovi contribuenti minimi**» è riservato solo alle **persone fisiche** che – *oltre a possedere tutti i requisiti già previsti dalla vecchia normativa per i contribuenti minimi* – hanno avviato un'attività di impresa, arte o professione *successivamente al 31.12.2007*, o che intendono avviarla, a condizione:

- che il contribuente non abbia esercitato attività artistica, professionale o d'impresa nei tre anni precedenti l'inizio della attività, anche in forma associata o familiare;
- che l'attività non costituisca mera prosecuzione di altra attività precedentemente svolta in forma di lavoro dipendente o autonomo;
- che, laddove si intenda proseguire un'attività precedentemente svolta da altro soggetto, l'ammontare dei ricavi realizzati nel periodo d'imposta precedente non risulti superiore a 30.000 euro.

*In sostanza: sono state introdotte nuove condizioni (talora mutate dal «forfettino»), aggiuntive rispetto a quelle originariamente previste dal regime dei contribuenti minimi. Chi le rispetta tutte può accedere al nuovo regime, sia pure per un numero di anni limitato; chi, essendo invece già un contribuente minimo, non rispetta qualcuna delle nuove condizioni, accederà ad un regime diverso, con qualche residua agevolazione (v. oltre).*

Il «nuovo» regime dei minimi è particolarmente agevolato, prevedendo una imposta sostitutiva di Irpef e addizionali pari al 5% (e non più al 20%).<sup>58</sup> Essendo un regime rivolto soprattutto (ma non esclusivamente) alle *nuove imprese giovanili*, sarà tuttavia applicabile per un numero limitato di anni (5 anni a partire dall'inizio dell'attività e comunque fino ai 35 anni di età).<sup>59</sup>

Una tassazione al 5%, unita alle altre semplificazioni, è sicuramente interessante; ma occorre fare particolare attenzione nel verificare la presenza (e la permanenza) dei requisiti necessari, anche e soprattutto alla luce delle frequenti variazioni normative. I meccanismi di entrata ed uscita sono sostanzialmente analoghi a quelli previsti per i «vecchi» contribuenti minimi: ma l'uscita «forzata» dal regime, per superamento dei limiti, o per il fatto che si cambino le regole, come è accaduto per il precedente regime, potrebbe avere conseguenze da valutare con attenzione. Per questo rinnoviamo l'invito a rivolgersi ad un consulente qualificato.

58 - È stato chiarito recentemente, inoltre, che i compensi dei «nuovi» contribuenti minimi non sono soggetti a ritenuta d'acconto.

59 - Al momento in cui si scrive è stato reintrodotta un requisito anagrafico in base al quale il limite dei cinque anni può essere superato dai giovani, fino al raggiungimento dei 35 anni d'età del contribuente. La norma recita in proposito: «il regime... è applicabile anche oltre il quarto periodo d'imposta successivo a quello di inizio dell'attività *ma non oltre il periodo di imposta di compimento del trentacinquesimo anno di età*». Tale norma tuttavia sta ponendo diversi problemi interpretativi sui quali si attendono chiarimenti.

In ogni caso va sottolineato che *non vi sono vincoli di età*. I 35 anni sono soltanto la soglia massima per i beneficiari più giovani, che hanno il vantaggio di poter godere dei requisiti per rientrare nel regime fiscale agevolato anche oltre i 5 anni (concessi a tutti i nuovi minimi), purché non si superi, appunto, la soglia del 35esimo anno di età.

## Il regime residuale degli ex contribuenti minimi

Nel **regime residuale degli «ex contribuenti minimi»** confluiscono invece tutti coloro che, pur possedendo i requisiti originariamente previsti (che ne hanno perciò consentito, a suo tempo, l'accesso), non rispettano le ulteriori condizioni poste dalla manovra 2011<sup>60</sup> e quindi non rientrano nel caso di cui sopra.

In sintesi: gran parte di coloro che hanno operato fino a ieri nel regime dei minimi ne vengono forzatamente estromessi, rientrando in una sorta di regime intermedio.

Si stima che la stragrande maggioranza (il 96%) dei contribuenti operanti nel regime dei minimi si trovi oggi in questa condizione.

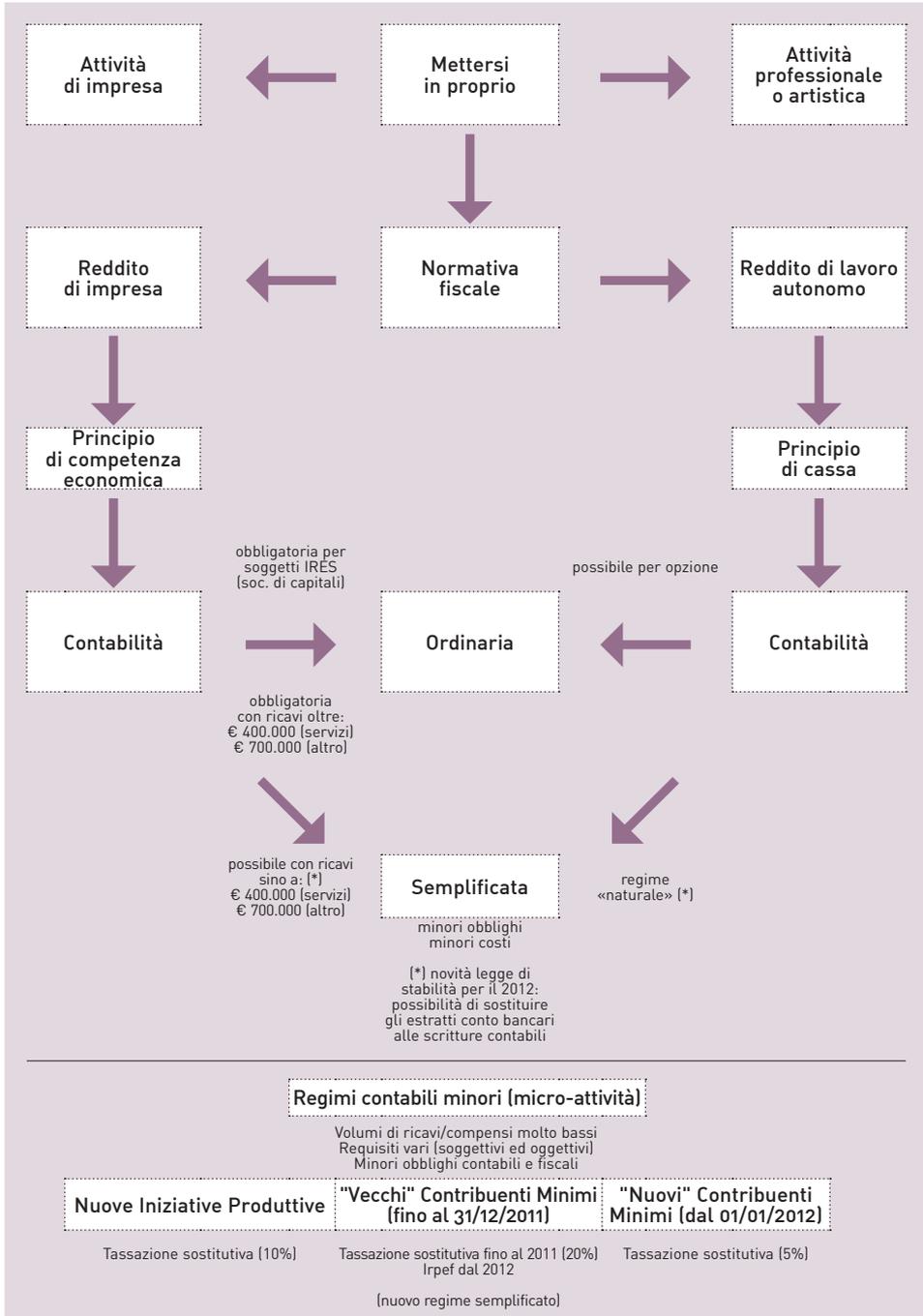
Il regime residuale degli «ex minimi» è *semplificato* e prevede:

- l'obbligo di conservare i documenti ricevuti ed emessi;
- l'obbligo di emettere le fatture e certificare i corrispettivi; le fatture devono essere emesse *con Iva*;
- l'esonero dagli obblighi di registrazione e di tenuta delle scritture contabili, rilevanti ai fini delle imposte dirette e dell'Iva, nonché dalle liquidazioni e dai versamenti periodici rilevanti ai fini Iva. Tuttavia l'Iva dovrà essere *determinata con le regole ordinarie e versata annualmente*;
- l'esonero dall'Irap;
- l'assoggettamento dei contribuenti agli *studi di settore*;
- la determinazione del reddito in base alle regole ordinarie, non essendo più previsto un generale criterio di cassa.

Dopo vari passaggi, pare accertato che i soggetti che entreranno in questo nuovo regime saranno assoggettati «normalmente» ad Irpef.

Al termine di questo breve viaggio nel complicato mondo delle regole fiscali e contabili (che, ripetiamo, vuole soltanto rappresentare una «pillola» di conoscenza), proviamo a ripercorrere l'itinerario che abbiamo seguito, sintetizzandolo nello schema seguente.

60 - Esso sarà anche il regime naturale per quelle persone fisiche che si trovano nelle stesse condizioni.





# GL aspetti fiscali

*Alcuni cenni sui principali tributi a cui è sottoposto l'imprenditore: Iva, Irpef, Ires, Irap...*

## Imposte dirette e indirette

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, le rilevazioni effettuate tramite le scritture contabili obbligatorie sono indispensabili:

- *ai fini civilistici, per documentare ai terzi i risultati dell'attività aziendale;*
- *ai fini delle imposte dirette, per determinare la «base imponibile», cioè il valore prodotto dall'attività aziendale e che deve essere assoggettato ad imposizione diretta;*
- *ai fini delle imposte indirette, per poter conteggiare l'Iva da versare all'Erario.*

In questo capitolo approfondiremo gli ultimi due aspetti, con un'avvertenza che è sempre bene ripetere: *le nozioni fornite di seguito servono esclusivamente a poter «comunicare» col proprio commercialista*, e non hanno certo la pretesa di essere esaurienti.

Data l'estrema complessità della materia, rimandiamo perciò il lettore a pubblicazioni specializzate per tutti gli approfondimenti in merito.

Ciò premesso, diamo di seguito qualche breve cenno sulle principali **imposte**<sup>1</sup> a cui è assoggettato l'imprenditore. Nel sistema tributario italiano le imposte si distinguono in *dirette* ed *indirette*.

1 - Nel linguaggio corrente «imposte» e «tasse» sono sinonimi. In realtà le **imposte** sono tributi che colpiscono i redditi o i patrimoni (imposte dirette) e i consumi (imposte indirette) senza alcuna relazione con i servizi ricevuti dal cittadino; le **tasse** e i **diritti** invece sono tributi pagati per usufruire di un servizio specifico reso dallo Stato o dall'Ente locale (es. nettezza urbana, iscrizione alla Camera di commercio, ecc.).

➔ Le **imposte dirette** sono quelle che colpiscono *direttamente* la ricchezza, già esistente (il patrimonio) o nel momento in cui si produce (il reddito).

Al momento in cui si scrive le principali imposte dirette sono:

- **l'Irpef – Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche:** è un'imposta *progressiva*, cioè al crescere del reddito imponibile aumenta il valore delle aliquote da applicare sulle ulteriori quote di reddito;
- **l'Ires – Imposta sul Reddito delle Società** (che ha sostituito l'Irpeg dal 1.1.04): è un'imposta *proporzionale*: cioè, a differenza dell'Irpef, l'aliquota è fissa<sup>2</sup> e non muta al variare del reddito imponibile;
- **l'Irap – Imposta Regionale sulle Attività Produttive:** è anch'essa un'imposta **proporzionale**, gravante sui «redditi» (da intendersi in una accezione particolare) prodotti nell'esercizio di imprese, arti e professioni:<sup>3</sup> ha un'aliquota fissa.<sup>4</sup>

➔ Le **imposte indirette** sono quelle che colpiscono indirettamente la ricchezza, nel momento in cui viene spesa (es. l'Iva che colpisce i *consumi*) o *trasferita* (es. l'imposta di registro che grava sui passaggi di proprietà).<sup>5</sup> Tra tutte la più importante è l'**Iva - Imposta sul Valore Aggiunto**, con aliquote diverse secondo la natura dei prodotti o dei servizi venduti (al momento in cui si scrive quella principale è del 21%).<sup>6</sup>

Vediamo più da vicino gli obblighi tributari dell'imprenditore, sia per la più importante delle *imposte indirette*, l'**Iva**, che per le *imposte dirette* (**Irpef, Ires e Irap**).

2 - Al momento in cui si scrive è fissata al 27,5%.

3 - Con particolari limiti nel caso di artisti e professionisti.

4 - In genere del 3,9%.

5 - Oltre che su tutta una serie di atti soggetti a registrazione (es. contratti di locazione, operazioni societarie, ecc.).

6 - A decorrere dal 17 settembre 2011.

## L'Iva

### Cos'è l'Iva

L'**Iva** (*Imposta sul Valore Aggiunto*) è la principale imposta indiretta. È così chiamata perché colpisce il «valore aggiunto» della merce inteso come differenza fra il valore dei beni o servizi prodotti e venduti e il valore dei beni e servizi acquistati per la realizzazione del bene o servizio finale (differenza tra il prezzo di vendita e il costo di acquisto).

Poniamo ad esempio che un imprenditore (tipicamente un commerciante) compri un prodotto da un fornitore a € 500 e lo rivenda a € 800: il valore aggiunto è pari alla differenza fra la ricchezza lorda prodotta (€ 800) e le risorse acquistate dall'esterno per la realizzazione del prodotto (€ 500).

Nell'esempio proposto il valore aggiunto è pari a € 300. Supponendo che a quel prodotto si applichi l'aliquota Iva ordinaria del 21%, l'imposta sul valore aggiunto sarà di € 63 ( $300 \times 0,21$ ).

### La «liquidazione» dell'Iva

Tuttavia, l'Iva non si calcola effettivamente in questo modo, ma con un'operazione detta «**liquidazione**»: *detraendo cioè dall'Iva relativa a tutte le fatture emesse nel periodo di riferimento, l'Iva relativa alle fatture di acquisto relative al medesimo periodo* (se detraibile).

La liquidazione viene effettuata secondo il criterio di «*detrazione di imposta da imposta*» (esclusi i soggetti forfettari, che utilizzano un sistema diverso).

Facciamo un esempio concreto riprendendo il caso di cui sopra, e supponendo per semplicità che nel periodo di riferimento si abbia una sola fattura di vendita ed una sola fattura di acquisto.<sup>7</sup>

Il commerciante compra il prodotto a	€ 500 +
e oltre al prezzo netto paga al fornitore l'Iva al 21%, cioè	<u>€ 105</u> =
Totale prezzo d'acquisto	€ 605

Il commerciante vende il prodotto a	€ 800 +
e oltre al prezzo netto fa pagare al cliente l'Iva al 21%, cioè	<u>€ 168</u> =
Totale prezzo di vendita	€ 68

Il commerciante quindi:	
ha incassato dal cliente un'Iva (Iva a debito) di	€ 168 –
ha pagato al fornitore un'Iva (Iva a credito) di	<u>€ 105</u> =
deve versare allo Stato un'Iva di	€ 63

<sup>7</sup> - L'esempio è tratto dalla «Guida per la preparazione all'esame di idoneità al commercio» di Alessandro Selmin, edita dalle Camere di commercio.

L'esempio ha proposto una situazione dove l'imprenditore ha incassato dai suoi clienti più Iva di quanto pagata ai propri fornitori. Può darsi, tuttavia, anche il caso contrario, in cui cioè l'imprenditore incassa complessivamente dai clienti un'Iva minore di quella pagata ai fornitori: in tale situazione, non dovrà effettuare alcun versamento Iva, ma anzi rileverà un credito Iva.

Da quanto detto si capisce che **l'Iva non è mai un costo per l'imprenditore**. Egli funge solo da esattore: la incassa e, se dovuta, la versa all'Erario (in base all'esempio: l'Iva di € 63 rappresenta per l'imprenditore un debito da versare allo Stato, ma non un costo). **L'Iva è, invece, un costo per il consumatore finale** e per tutti i soggetti non titolari di Partita Iva, che non possono «scaricare» l'Iva dal prezzo d'acquisto dei prodotti.

### Quando liquidare e versare l'Iva

Come regola generale<sup>8</sup> tutti i contribuenti devono liquidare e, se dovuta, versare l'Iva con **periodicità mensile**. Il versamento deve essere effettuato *entro il giorno 16 del mese successivo a quello di riferimento*: ad esempio, l'Iva conteggiata (liquidata) per il mese di marzo (relativa cioè alle operazioni effettuate in tale mese) deve essere versata entro il 16 aprile.

Tuttavia i soggetti con un volume di affari:

- inferiore a € 400.000, se svolgono attività di *prestazione di servizi*, o
- inferiore a € 700.000, se svolgono attività di *cessione di beni*,<sup>9</sup>

**possono effettuare tale versamento con periodicità trimestrale**, maggiorando però gli importi dell'1% di interessi (salvo casi particolari), da versare entro il 16 del secondo mese successivo.

Qualora, come prima detto, venga rilevato un credito, verrà riportato in detrazione nella successiva liquidazione periodica.

Ad esempio, se un'impresa nel mese di marzo rileva un credito Iva pari a € 2.000, e nel mese di aprile evidenzia invece un debito Iva per € 4.500, dovrà versare soltanto la differenza, pari a € 2.500 (c.d. «compensazione»).

Al verificarsi di particolari condizioni, e per particolari settori di attività, l'impresa può chiedere il rimborso o l'utilizzo in compensazione del credito Iva maturato infrannualmente. Lo stesso dicasi per il rimborso del credito annuale: è possibile chiederlo in determinate situazioni e al verificarsi di determinate condizioni, che non è il caso di approfondire in questa sede.

8 - In base all'art. 27 della legge Iva, d.P.R. 633/72 e successive modificazioni.

9 - Limiti così aggiornati dall'articolo 14, comma 11, della legge 12 novembre 2011 n. 183 (legge di stabilità 2012), per evitare il disallineamento che si era venuto a verificare tra soglie Iva e soglie imposte dirette per la tenuta della contabilità semplificata, con qualche problematica in merito alla diversa entrata in vigore delle due disposizioni.

*Va sottolineato che normative recenti, emanate in funzione antifrode, limitano fortemente la possibilità di utilizzare il credito annuale Iva «in compensazione orizzontale», cioè per pagare debiti relativi ad imposte diverse.*

## Acconto Iva annuale

Entro il 27 dicembre di ogni anno deve essere versato l'**acconto Iva**, che:

- per i *contribuenti mensili*, costituisce un acconto dell'*Iva dovuta per il mese di dicembre*;
- per i *contribuenti trimestrali*, costituisce un *acconto dell'Iva dovuta per l'ultimo trimestre dell'anno*.

Il calcolo dell'acconto Iva non è una cosa semplice: può essere effettuato attraverso diversi metodi, ognuno dei quali comporta vantaggi e svantaggi valutabili caso per caso. Rimandiamo perciò al riguardo al proprio esperto di fiducia.

## Comunicazione Iva annuale

È stata introdotta la **comunicazione Iva annuale**, nella quale vengono anticipati alcuni dei dati che verranno successivamente comunicati in sede di *dichiarazione annuale* (v. paragrafo successivo). Tuttavia, vista la vicinanza con la dichiarazione annuale stessa e la necessità di dover comunque raccogliere una consistente mole di dati, la legge ha esonerato dalla presentazione di detta comunicazione i soggetti persone fisiche con volume d'affari contenuto (inferiore a € 25.000).<sup>10</sup>

## Dichiarazione Iva annuale

Tutti i soggetti titolari di Partita Iva (con qualche eccezione) devono presentare la **dichiarazione Iva annuale**, *riepilogativa delle operazioni Iva eseguite nell'anno precedente*. Di solito detta dichiarazione può essere inviata all'Agenzia delle Entrate autonomamente o assieme alla dichiarazione dei redditi Irpef/Ires e Irap.

In casi particolari, la dichiarazione Iva **deve** essere inviata autonomamente.

Dalla dichiarazione Iva annuale devono risultare:

- gli importi delle operazioni imponibili e delle imposte distinti per aliquota, sia per le fatture emesse che per quelle d'acquisto;
- gli importi delle operazioni non imponibili ed esenti;
- le liquidazioni periodiche eseguite (mensili o trimestrali, più l'acconto annuale) e i versamenti effettuati.

<sup>10</sup> - Nonché una serie di soggetti che si trovano in determinate condizioni soggettive od oggettive.

## L'Irpef

### Cos'è l'Irpef

L'Irpef (*Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche*) è un'imposta diretta che si applica su tutti i vari redditi<sup>11</sup> posseduti dai singoli cittadini:

- *redditi d'impresa*;
- *redditi di lavoro autonomo*: attività artistiche e professionali;
- *redditi di lavoro dipendente* (salari, stipendi, pensioni) o *assimilato* (collaborazioni coordinate e continuative, a progetto, ecc.);
- *redditi di capitale*: dividendi o utili di partecipazione in società di capitali;
- *redditi fondiari*: derivanti dalla proprietà di (o altro diritto su) terreni e fabbricati;
- *redditi diversi*: plusvalenze da cessioni di immobili, in determinati casi; partecipazioni in società; altri redditi diversi...).

Nel calcolo dell'Irpef devono essere presi in considerazione, se esistenti, *tutti i redditi sopra-elencati* (quindi non solo quelli derivanti dalle attività d'impresa), che formano il *reddito complessivo* del soggetto.

Quindi, il reddito tassato del soggetto è dato dalla somma di tutti i redditi da questo conseguiti nell'anno. Sul totale dei redditi imponibili devono poi essere applicate le relative aliquote progressive.

### Chi deve pagare l'Irpef sui redditi d'impresa e di lavoro autonomo

➔ L'Irpef sui *redditi d'impresa e di lavoro autonomo* deve essere pagata:

- dai *titolari di impresa individuale o familiare* (nonché dai collaboratori familiari, proporzionalmente alla loro quota);
- dai *soci di società di persone*, proporzionalmente alla propria quota di partecipazione agli utili.
- *dagli esercenti arti e professioni titolari di redditi di lavoro autonomo*.<sup>12</sup>

Il reddito d'impresa e/o di lavoro autonomo viene determinato secondo le regole esposte nel capitolo precedente.

➔ *Sono escluse dall'Irpef le società di capitali e gli enti assimilati*, per cui è prevista un'imposta specifica chiamata **Ires** (Imposta sul Reddito delle Società: v. sotto).

11 - Nonché una serie di soggetti che si trovano in determinate condizioni soggettive od oggettive.

12 - Non versano l'Irpef, ma una imposta sostitutiva, gli imprenditori ed i lavoratori autonomi (artisti e professionisti) che si avvalgono di uno dei regimi semplificati esaminati nel capitolo precedente (ad eccezione dei «vecchi» contribuenti minimi, che dal 2012 ricominciano a pagare «normalmente» l'Irpef).

## Come si calcola l'Irpef

*Il calcolo dell'Irpef non è una cosa banale ed è soggetto a frequenti cambiamenti legislativi* (spesso in occasione della legge finanziaria, ora detta «di stabilità»). In questa sede diciamo solo che l'aliquota applicata varia da un minimo a un massimo a seconda dei vari scaglioni di reddito. Sull'imposta lorda si applicano poi varie detrazioni d'imposta legate all'esistenza di una serie di requisiti e condizioni, di carattere soggettivo ed oggettivo.

## L'Ires

### Cos'è l'Ires

L'Ires (*Imposta sul Reddito delle Società*), che ha sostituito la vecchia Irpeg – Imposta sul Reddito delle Persone Giuridiche,<sup>13</sup> è un'imposta diretta che si applica principalmente sui redditi conseguiti:

- dalle *società di capitali* propriamente dette (S.r.l., S.r.l. unipersonali, S.r.l. semplificate, S.p.a., S.a.p.a., Società consortili, ecc.);
- dalle *società cooperative*.

L'imposta assorbe per definizione tutte le possibili tipologie di reddito che la società stessa può aver ottenuto.<sup>14</sup>

### Chi deve pagare l'Ires

L'Ires deve essere pagata dai seguenti soggetti:<sup>15</sup>

- *società di capitali*: S.r.l. (ordinarie, unipersonali, semplificate e a capitale ridotto), S.p.a., S.a.p.a., Società consortili ecc.);
- *società cooperative* e di mutua assicurazione;
- *enti commerciali* ed equiparati;
- *enti non commerciali* ed equiparati.

13 - L'Ires ha sostituito l'Irpeg dal 1° gennaio 2004. Come accennato nella nota 2, al momento in cui scriviamo si prevede che l'Ires venga a sua volta sostituita dall'Iri (Imposta sul Reddito Imprenditoriale).

14 - In altri termini, il reddito prodotto dalla società configura sempre reddito d'impresa; prevale l'aspetto soggettivo.

15 - Oltre che da alcune figure particolari di società europee, nonché da società ed enti di ogni tipo, con o senza personalità giuridica, non residenti in Italia, che posseggano redditi, in denaro o in natura, soggetti a tale imposta in base alle norme del TUIR.

## Come si calcola l'Ires

Il calcolo dell'Ires è notevolmente più facile di quello dell'Irpef: viene infatti applicata un'*aliquota fissa ordinaria* del 27,5% sul reddito della società.

In questo caso il reddito imponibile non è tuttavia quello rilevato nel bilancio civilistico, in quanto *alcuni costi e ricavi non vengono riconosciuti dal Fisco*. Ciò significa che una società, anche se ha sostenuto un certo costo, non può ridurre il reddito sul quale pagare l'imposta se tale costo non è accolto dalla norma fiscale.

Ad esempio, una società ha rilevato un reddito civilistico di € 100.000. Nella determinazione di questo reddito tuttavia si è tenuto conto di un costo di € 30.000 non riconosciuto dal Fisco. Quindi il reddito fiscale, senza la riduzione del costo in questione, diventa di € 130.000.

Ne consegue che applicando l'aliquota Ires del 27,5%, l'imposta dovuta ammonta a  $130.000 \times 0,275 = € 35.750$ .

## L'Irap

### Cos'è l'Irap

**L'Irap** (*Imposta Regionale sulle Attività Produttive*) è un'imposta diretta che si applica, a grandi linee, sul reddito prodotto svolgendo l'attività caratteristica dell'impresa o della professione.<sup>16</sup>

La normativa prevede infatti che presupposto dell'imposta è l'esercizio abituale di una attività autonomamente organizzata diretta alla produzione o allo scambio di beni ovvero alla prestazione di servizi.

Essa ricade quindi:

- sulle *attività d'impresa*;
- sulle *attività di lavoro autonomo*.

<sup>16</sup> - In caso di svolgimento di attività in più regioni, il calcolo dell'imposta andrà determinato in base al valore prodotto in ogni regione.

### Chi deve pagare l'Irap

In linea generale si può dire che *tutti i titolari di Partita Iva sono soggetti Irap*.<sup>17</sup> Sono quindi **soggetti all'Irap**:<sup>18</sup>

- *imprese individuali* (anche in forma di impresa familiare);
- *società* (di persone e di capitali, cooperative, consortili);
- *enti* (commerciali e non commerciali);
- *lavoratori autonomi esercenti arti e professioni*, singoli o associati.<sup>19</sup>

### Come si calcola l'Irap

Il calcolo dell'Irap si articola, come per l'Ires, in due fasi: la *determinazione della base imponibile* e il *conteggio dell'imposta*.

La prima fase è estremamente complessa per diversi motivi.<sup>20</sup>

In generale si può dire che la base imponibile Irap è costituita dal **valore netto della produzione** derivante dall'attività svolta.

Non appare il caso di approfondire ulteriormente l'argomento, dovendo necessariamente spingersi in tecnicismi che appaiono fuori luogo in questa sede.

L'Irap è una delle imposte meno sopportate da imprese e professionisti, soprattutto perché colpisce fra l'altro il *costo del lavoro*, sia pur con meccanismi che ne hanno mitigato nel tempo l'effetto.<sup>21</sup>

17 - Non è vero però il contrario: possono essere soggetti ad Irap, al compiersi di determinate operazioni, anche soggetti non titolari di partita Iva (ad esempio una associazione che non svolge attività commerciali, e che pertanto opera in assenza di partita Iva, al momento in cui corrisponde somme per prestazioni occasionali a collaboratori: tali somme costituiscono base imponibile ai fini dell'Irap).

18 - Occorre sottolineare che l'Irap è una delle imposte più «controverse», per la mancanza di criteri certi per determinare i soggetti ai quali deve essere applicata. Si sono succedute in proposito sentenze della Corte di Cassazione, spesso in contraddizione, senza mai riuscire ad individuare un parametro «oggettivo e misurabile» che determini l'assoggettamento all'imposta. Sono stati continuamente utilizzati, invece, criteri astratti quale quello di «autonoma organizzazione», che alimentano un contenzioso infinito.

19 - Tuttavia negli ultimi anni è stato espressamente previsto che gli artisti e professionisti non siano soggetti a Irap qualora, indipendentemente dal regime contabile adottato, posseggano tutti i requisiti per l'accesso al regime dei contribuenti minimi (v. capitolo precedente). Questo perché si ravvisa in tale caratteristica l'assenza di una «autonoma organizzazione».

20 - La legge ha definito infatti un percorso di calcolo della base imponibile specifico per tale imposta, con continui richiami alle regole previste per la determinazione della base imponibile del reddito ai fini Ires e Irpef e numerose modifiche legislative intervenute nel corso del tempo, che hanno progressivamente condotto a criteri sostanzialmente differenti per i diversi soggetti.

21 - Si vedano, in proposito, anche le regole introdotte dal governo Monti con il decreto legge c.d. «salva-Italia».

## La dichiarazione unificata annuale

### Che cos'è il Modello Unico

Il soggetto dichiarante non deve presentare tante dichiarazioni quanti sono i tributi ai quali è assoggettato il suo reddito, ma ha la possibilità di unificare l'invio in un solo modulo che raccoglie tutte le dichiarazioni. In particolare il **Modello Unico** comprende:

- la *dichiarazione dei redditi delle persone fisiche* (vecchio Mod. 740) per i soggetti Irpef con redditi d'impresa o di lavoro autonomo, ovvero
- la *dichiarazione dei redditi delle società di capitali* (vecchio Mod. 760) o *delle società di persone* (vecchio modello 750),<sup>22</sup>
- la *dichiarazione annuale Iva* (salvo il caso di invio autonomo della stessa),
- la *dichiarazione Irap*, che tecnicamente, da qualche anno, viene però trasmessa separatamente;
- i modelli per la comunicazione dei dati rilevanti ai fini dell'applicazione degli *studi di settore*, dei *parametri* e/o degli *indicatori di normalità economica* (v. oltre in proposito).

### Come presentare il Modello Unico

Salvo il caso di invio diretto della dichiarazione per via telematica da parte del contribuente, la dichiarazione unificata deve essere presentata all'Agenzia delle Entrate tramite *intermediari abilitati all'invio telematico* dei modelli (dottori commercialisti, ragionieri, consulenti del lavoro, CAAF – Centri Autorizzati di Assistenza Fiscale, ecc.).

Queste innovazioni consentono all'amministrazione finanziaria di acquisire i dati molto più rapidamente (in pochi mesi invece che, come accadeva prima, in 3-4 anni) rendendo più veloci i controlli e le procedure. Restano rarissimi i casi in cui è ancora ammesso l'invio «cartaceo» a mezzo del servizio postale.

L'invio telematico della dichiarazione unificata, da qualche anno, è previsto entro il 30 di settembre dell'anno successivo a quello di riferimento.

## Gli studi di settore

Gli **studi di settore** consentono di determinare i ricavi od i compensi che possono essere attribuiti a ciascun contribuente che eserciti attività d'impresa o di lavoro autonomo.

Sono strumenti elaborati dall'Agenzia delle Entrate mediante analisi economiche e attraverso l'impiego di tecniche statistico-matematiche; vengono utilizzati dall'Agenzia stessa come supporto per programmare, organizzare, predisporre e gestire le attività di accertamento.

Per ciascun settore economico, essi individuano infatti le relazioni esistenti fra le variabili strutturali e contabili delle imprese e dei lavoratori autonomi, con particolare riferimento:

- ai processi produttivi adottati,
- all'organizzazione aziendale,

<sup>22</sup> - Ricordiamo che le società di persone, in quanto tali, assolvono l'Irap, mentre il reddito prodotto viene imputato ai singoli soci.

- ai beni e servizi oggetto dell'attività,
- alla localizzazione geografica,
- ad altri elementi specifici, come le aree di vendita, l'andamento dei prezzi, il livello della concorrenza, ecc.

Nel dettaglio, i dati rilevanti agli effetti dell'applicazione degli studi di settore sono di due tipi:

- *dati di natura contabile* (ad esempio i costi per il personale, per l'acquisizione di materie prime, per la pubblicità, ecc.);
- *dati relativi alla struttura specifica dell'impresa o dell'attività professionale o artistica esercitata* (ad esempio la dimensione dei locali adibiti all'attività, la ripartizione del fatturato per categorie specifiche relative ai singoli settori, la tipologia degli impianti e delle attrezzature impiegate nell'attività, ecc.).

L'introduzione in Italia degli studi di settore ha avuto avvio nel 1993<sup>23</sup> e dal quel momento ogni anno si è allargato il panorama dei soggetti interessati. Inoltre, gli studi relativi ai diversi settori di attività sono stati più volte aggiornati, ed ogni anno mediamente un terzo dei circa duecento studi di settore elaborati è oggetto di periodica revisione, al fine di renderne le risultanze più attuali ed in linea con la situazione economica dell'anno di riferimento al quale essi vengono applicati.

I contribuenti possono verificare la propria condizione di congruità nei confronti degli studi di settore utilizzando il software **Gerico** – di cui ogni anno l'Agenzia delle Entrate rilascia una *nuova versione* – che elabora i dati rilevanti agli effetti dello studio di settore e ne fornisce le risultanze.

Gli studi di settore sono suddivisi in quattro grandi macroaree:

- *servizi*;
- *commercio*;
- *manifatture*;
- *attività professionali*.

All'interno di ogni macroarea gli studi di settore sono suddivisi per gruppi omogenei di attività (denominati «cluster»), organizzati secondo lo stesso criterio tassonomico della tabella delle attività economiche Ateco.

Essi sono caratterizzati da una lettera che ne indica il grado di «evoluzione» (cioè di revisione o aggiornamento).<sup>24</sup>

23 - Tuttavia solo a partire dal 1998 gli studi di settore hanno progressivamente sostituito i parametri presuntivi di ricavi, compensi e volume d'affari, che costituivano lo strumento di controllo precedentemente utilizzato.

24 - La lettera «T» contraddistingue gli studi revisionati e la lettera «U» quelli revisionati per la seconda volta.

## Le risultanze dell'applicazione degli studi di settore

Gli studi di settore possono fornire numerose indicazioni sulle risultanze dell'attività economica o professionale dei singoli contribuenti.

Un primo livello di analisi è relativo alla **coerenza economica** del contribuente, determinata attraverso il confronto fra il valore di alcuni indici caratteristici dell'attività del contribuente stesso (margini di ricarico, rotazione del magazzino, incidenza dei costi del personale, ecc.).<sup>25</sup>

*Le posizioni non coerenti possono essere utilizzate dall'Agenzia delle Entrate per selezionare i contribuenti da sottoporre ad ulteriori eventuali controlli.*

Un'ulteriore tipologia di analisi realizzata attraverso gli studi di settore è la verifica di **congruità**, che è volta a definire la stima dei ricavi o dei compensi presunti per ciascun contribuente, applicando i parametri economici della sua attività ad una complessa funzione statistica,<sup>26</sup> caratteristica di ciascuno specifico cluster.

Il risultato della verifica di congruità è un **numero** che rappresenta *l'ammontare dei ricavi o dei compensi che, sulla base dei dati economici riscontrati per ciascun contribuente, è ragionevole attendersi da lui.*

Se i ricavi effettivamente conseguiti sono superiori al risultato dello studio di settore, il contribuente risulta congruo; se sono inferiori, egli risulta **non congruo**<sup>27</sup> e l'Agenzia delle Entrate potrebbe, in presenza di alcune ulteriori condizioni, *contestargli il mancato raggiungimento del volume di ricavi ritenuti congrui.*

Un terzo livello di analisi, introdotto a partire dal 2006, è quello della cosiddetta **normalità economica**. Essa individua, per ciascun settore produttivo, alcuni indici detti *INE (indicatori di normalità economica)* per i quali la presenza di valori anomali può far pensare ad un'attività svolta in condizioni economiche «non normali».

25 - Con un intervallo compreso all'interno di due valori minimo e massimo, ritenuto coerente per il suo cluster di riferimento.

26 - Funzione di regressione multipla.

27 - A dire il vero il processo è un po' più complesso. Al fine di graduare le diverse posizioni di non congruità, con la stessa funzione di regressione lineare con cui si determina il livello dei ricavi congrui, si determina anche un intervallo (detto «intervallo di confidenza») all'interno del quale è molto alta la probabilità che ricada il ricavo effettivo del contribuente. Di conseguenza le posizioni effettivamente verificate sono quelle per le quali i ricavi effettivi, oltre ad essere inferiori a quelli determinati tramite gli studi di settore, sono anche inferiori al limite minimo dell'intervallo di confidenza.

Anche in questo caso, per ciascun INE viene individuato un intervallo all'interno del quale si collocano le attività svolte in condizioni di normalità economica: eventuali valori al di sopra del massimo o al di sotto del minimo fanno presumere che l'attività sia svolta in condizioni di **non normalità** e che dunque essa produca ricavi superiori a quelli ritenuti congrui.<sup>28</sup>

Alle risultanze degli studi di settore, infine, vengono applicati da alcuni anni a questa parte taluni **correttivi**, con il fine di tener conto di molteplici variabili, per produrre risultati più in linea possibile con l'effettiva realtà economica studiata.

I correttivi introdotti nel tempo sono di quattro tipi:

- *rettifiche a specifici indicatori di normalità economica*: è il caso dell'indice di durata delle scorte, che viene utilizzato per verificare che le rimanenze non vengano sottostimate al fine di ridurre l'utile;<sup>29</sup>
- *correttivi congiunturali per specifiche attività economiche*: riguardano i singoli settori in cui sono intervenute novità significative rispetto agli esercizi precedenti, soprattutto a causa di eventi congiunturali (ad esempio le rettifiche allo studio di settore per il trasporto merci su strada, in conseguenza dell'aumento del prezzo del petrolio);
- *correttivi congiunturali per interi settori economici*: a differenza dei precedenti si applicano a tutti i settori, sempre in conseguenza di eventi congiunturali (ad esempio la crisi economica degli ultimi anni, seppur con modalità differenti in relazione alla tipologia di attività esercitata);
- *correttivi congiunturali individuali*: si applicano ai singoli soggetti che, all'interno di ciascuna categoria di attività, hanno presentato conseguenze di particolare rilevanza a causa della crisi economica.

### L'attività di accertamento tramite gli studi di settore

*Il semplice scostamento dei ricavi o compensi dichiarati, rispetto a quelli identificati dallo studio di settore, di per sé non dimostra nulla e non comporta alcuna procedura automatica di adeguamento tributario.*<sup>30</sup>

Solo se *ulteriori riscontri* confermano che i ricavi o compensi effettivi sono realmente superiori a quelli dichiarati, l'Agenzia delle Entrate può ricorrere alle risultanze degli studi di settore e chiedere che sia il contribuente a dimostrarne l'inapplicabilità al suo caso.

28 - Determinati dalla funzione di regressione multipla. Di conseguenza, se un imprenditore o un professionista operano in condizioni di non normalità economica, il limite dei ricavi o dei compensi da raggiungere affinché essi siano considerati congrui è superiore al livello di congruità di altri operatori dello stesso cluster, che operino in condizioni di normalità.

29 - In questo caso l'intervallo di normalità economica viene rettificato di anno in anno, per tener conto degli incrementi fisiologici delle rimanenze finali riconducibili a contrazioni delle vendite dovute alla crisi economica.

30 - Lo scostamento rispetto al risultato parametrico costituisce infatti solamente una presunzione semplice, priva dei requisiti che la legge richiede affinché un fatto possa essere considerato come una prova nel processo tributario.

In tal caso, appunto, *spetta al contribuente dimostrare che* – per la sua specifica situazione in un determinato esercizio – *le risultanze degli studi di settore non possono essere applicate alla propria situazione*, o comunque forniscono informazioni inattendibili.

Comunque, prima di procedere all'accertamento, l'Agenzia delle Entrate deve invitare il contribuente a comparire, per tentare una definizione della situazione in contraddittorio, attraverso l'istituto del *concordato*. Già in quest'occasione, sarà possibile – anzi, consigliabile – dimostrare all'Agenzia delle Entrate le circostanze che, considerata la specifica situazione del contribuente, rendono inapplicabile al suo caso lo studio di settore.

*Se però il contribuente non si presenta all'invito a comparire, l'Agenzia delle Entrate è legittimata a procedere all'accertamento sulla sola base dell'applicazione degli studi di settore, senza motivare ulteriormente la propria pretesa tributaria.*

Il contraddittorio preventivo con l'Ufficio delle Entrate è dunque estremamente importante, perché rappresenta il momento fondamentale nel quale il contribuente può far valere le proprie ragioni.

### I soggetti esclusi dagli studi di settore

È opportuno precisare che non tutti i contribuenti sono tenuti ad adeguarsi alle risultanze degli studi di settore, poiché alcuni sono esclusi dal loro ambito di applicazione.

In particolare, e senza pretesa di esaustività, *l'accertamento tramite gli studi di settore non può essere effettuato nei confronti dei contribuenti che:*

- *banno iniziato o cessato l'attività nel periodo d'imposta;*
- *banno dichiarato ricavi superiori al limite dei vecchi 10 miliardi di lire;*<sup>31</sup>
- *determinano il reddito con criteri forfettari;*
- *si trovano in un periodo di non normale svolgimento dell'attività;*<sup>32</sup>
- *banno modificato l'attività esercitata nel periodo d'imposta considerato, se le due attività sono soggette a studi di settore diversi.*

Ai casi generali di esclusione sopra indicati, vanno poi aggiunti specifici casi di non applicazione previsti dai singoli decreti di approvazione degli studi di settore, come ad esempio il caso delle cooperative a mutualità pura.

31 - Nei loro confronti gli accertamenti vengono svolti in maniera specifica ed analitica, non parametrica.

32 - Ad esempio il periodo in cui l'impresa è assoggettata ad una procedura concorsuale, o quello da cui decorre la messa in liquidazione dell'impresa; oppure quando l'attività prevista dall'oggetto sociale non è ancora iniziata per cause indipendenti dalla volontà dell'imprenditore (come il protrarsi della costruzione di un impianto o il ritardo nel rilascio di una concessione o di un'autorizzazione amministrativa).

## L'adeguamento in situazioni di non coerenza, non congruità e non normalità

Per tutti coloro che non si trovano nelle situazioni di esclusione o inapplicabilità, gli studi di settore trovano tuttavia applicazione, indipendentemente dalla natura giuridica o dal regime contabile adottato.<sup>33</sup>

I contribuenti che non siano coerenti o congrui con le risultanze degli studi di settore possono effettuare un *adeguamento nella dichiarazione dei redditi*.

L'adeguamento può essere effettuato sia ai fini delle imposte dirette, che dell'Iva e dell'Irap. L'importo da pagare può consistere sia nella differenza col ricavo di riferimento puntuale, sia anche in un importo minore (purché non inferiore al ricavo minimo dell'intervallo statistico di confidenza).

Per il primo anno di applicazione o di revisione dei singoli studi di settore, i contribuenti possono adeguarsi senza applicazione di sanzioni o interessi. Per gli altri periodi d'imposta sono invece previste delle maggiorazioni, anche se di importo percentualmente non elevato rispetto ai maggiori ricavi o compensi dichiarati.

## I parametri presuntivi

Per i contribuenti ai quali non si applicano gli studi di settore, o per le cui attività gli studi di settore non sono stati approvati, si applicano altri strumenti presuntivi di ricavi, compensi e volume d'affari: i **parametri**.

Si tratta tuttavia di uno strumento meno evoluto, che trova applicazione solamente nei confronti di soggetti che adottino un regime di contabilità semplificata o di coloro per i quali la contabilità ordinaria sia stata dichiarata inattendibile sulla base di un apposito verbale d'ispezione.

I parametri si avvalgono di soli dati di natura contabile, e devono essere comunicati congiuntamente al modello INE.

L'adeguamento ai parametri può essere effettuato ai fini delle imposte dirette e dell'Iva, ma non dell'Irap. Le modalità di adeguamento sono sostanzialmente analoghe a quelle degli studi di settore, ma in questo caso non vengono applicate maggiorazioni o interessi.

<sup>33</sup> - Eccezion fatta per il regime dei contribuenti minimi (non soggetti a studi di settore).



# Gli aspetti giuridici

*I principali aspetti giuridici e normativi che caratterizzano un'impresa in forma associata*

Nel cap. 8 (L'organizzazione) abbiamo parlato del primo passo che deve compiere il neo-imprenditore per definire la forma giuridica dell'azienda: la scelta tra *impresa individuale* e *società*. In questo capitolo approfondiremo in particolare questo secondo aspetto.

## Il contratto di società

Con il **contratto di società** (art. 2247 c.c.) «*due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili*».

È un contratto con «comunione di scopo»: in esso cioè – al contrario dei contratti di scambio in cui il venditore e il compratore perseguono scopi diversi – tutti i contraenti perseguono un *obiettivo comune*.

Lo scopo ultimo della società è il conseguimento di un utile, mentre lo scopo immediato – detto «**oggetto sociale**» – rappresenta in particolare l'attività economica che si intende esercitare (es. produzione di profilati metallici, commercio all'ingrosso di alimentari, ecc.). *L'indicazione dell'oggetto sociale nel contratto è richiesta obbligatoriamente per tutti i tipi di società.*

Con la partecipazione alla società ogni contraente acquista la posizione di **socio**, ossia il *diritto di partecipare «per quote» ai risultati dell'attività sociale*.

La posizione di socio permette in particolare di:

- ricevere dalla società una parte degli utili realizzati mediante l'esercizio dell'attività economica;
- partecipare all'amministrazione della società;
- ricevere una quota del patrimonio realizzato all'eventuale scioglimento della società.

Se non stabilito diversamente, il potere di *amministrazione*, cioè la facoltà di gestione della società, implica quello di *rappresentanza*, cioè la facoltà di compiere atti giuridici validi verso terzi in nome e per conto della società (art. 2266 c.c.).

## Come si distinguono i vari tipi di società

I diversi tipi di società si distinguono principalmente:

- in rapporto all'«oggetto» (o scopo sociale);
- in rapporto al diverso *grado di responsabilità dei soci*.

### Tipi societari secondo l'oggetto sociale

In rapporto all'«oggetto sociale» (o scopo sociale), il codice civile distingue tra:

- **società commerciali** (che esercitano una delle attività previste dall'art. 2195 c.c.)<sup>1</sup> e
- **società non commerciali** (che esercitano attività economiche non commerciali, ad es. agricole o professionali): in tal caso è ammesso il ricorso alla Società semplice (v. par. successivo).

### Tipi societari secondo il grado di responsabilità dei soci

In rapporto al diverso *grado di responsabilità dei soci*, il codice distingue tra:

- **società di persone**: in esse i soci hanno di norma una responsabilità «*illimitata e solidale*» di fronte ad eventuali rovesci societari;
- **società di capitali**: in esse i soci hanno invece una *responsabilità limitata* verso i creditori, *relativa al solo capitale sociale sottoscritto*: quindi in caso di perdita o di fallimento i creditori possono rivalersi esclusivamente sul patrimonio sociale.<sup>2</sup>

➔ «**Responsabilità illimitata**» significa che *un socio, se la società non è in grado di pagare i creditori, risponde con tutto il suo patrimonio personale*.

➔ «**Responsabilità solidale**» (o «*in solido*») significa che *un socio risponde anche dei debiti contratti, in nome della società, dagli altri soci*: se quindi i beni personali di un socio non sono sufficienti, la sua quota di debito deve essere pagata da tutti gli altri.<sup>3</sup>

## Le società di persone

Le società di persone sono:

- **Società semplice (S.s.)**;
- **Società in nome collettivo (S.n.c.)**;
- **Società in accomandita semplice (S.a.s.)**.

1 - Produzione industriale di beni e di servizi; intermediazione commerciale; attività ausiliarie delle precedenti (vedi primo capitolo, «Mettersi in proprio: la scelta imprenditoriale»).

Negli ultimi anni, a seguito dell'abrogazione della legge 1815/1939, sono stati introdotti casi di esercizio di attività professionali protette in società commerciali di persone (es. la società tra avvocati di cui al d.lgs. 96/2001).

2 - Ciò in base al cosiddetto principio di «autonomia patrimoniale», secondo cui il patrimonio della società è distinto da quello dei soci.

3 - Ciò implica anche che il creditore può decidere di soddisfarsi sui beni di un socio a sua scelta.

A differenza delle società di capitali, le società di persone non hanno «*personalità giuridica*»: non sono cioè, per lo Stato, dei soggetti giuridici pienamente distinti dalle persone dei soci. Malgrado quindi tali società possano essere titolari di diritti e doveri, la responsabilità per eventuali inadempienze finisce per trasferirsi sui soci. Di conseguenza, questi rispondono verso i terzi in modo *illimitato e solidale* (con l'eccezione dei soci accomandanti delle S.a.s.). In caso di fallimento, assieme alla società falliscono personalmente tutti i soci con responsabilità illimitata e solidale.

Lo strumento di individuazione delle società di persone è la «**ragione sociale**», che è costituita:

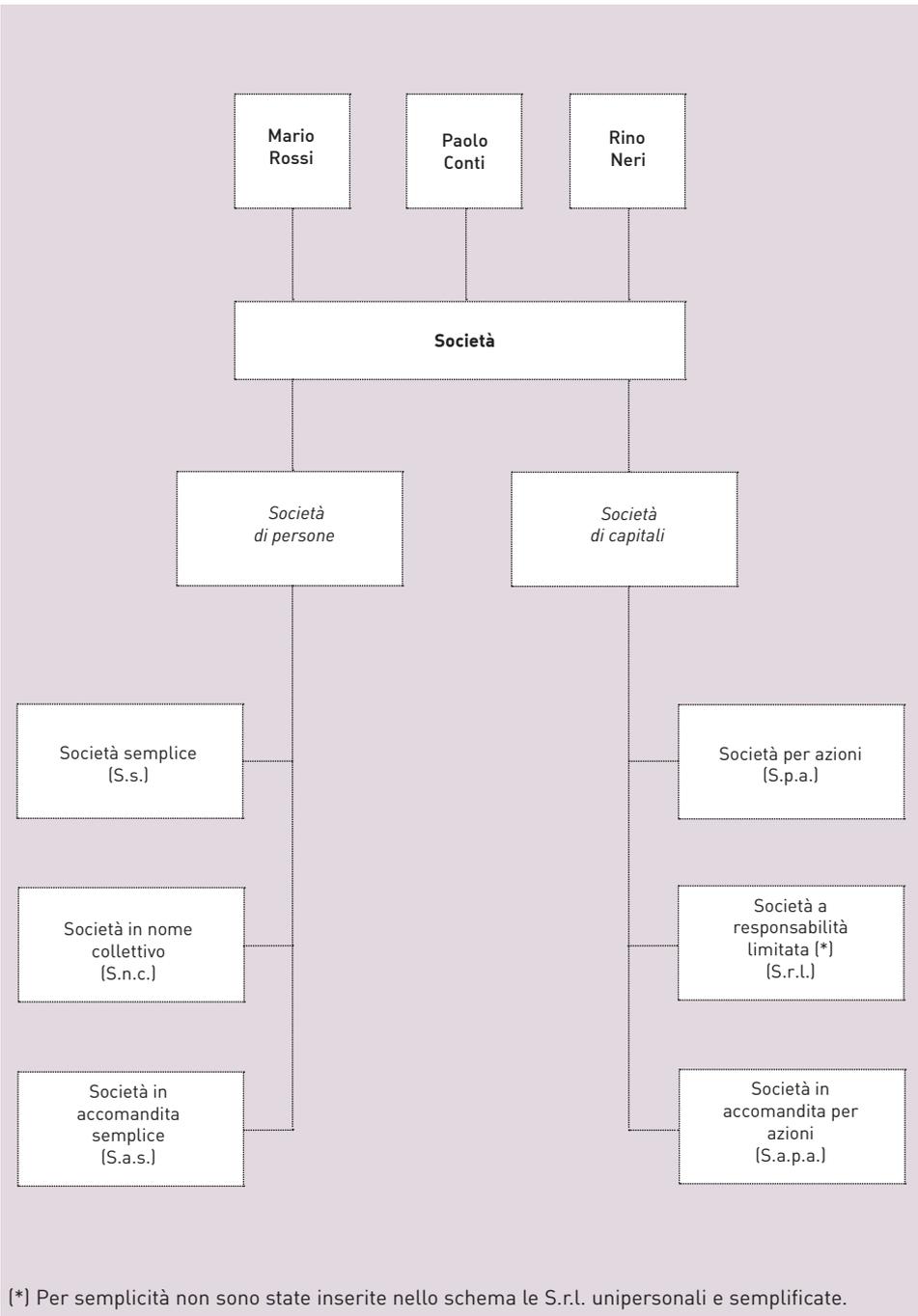
- dall'eventuale nome della società;
- dal nome di uno o più soci;
- dall'indicazione del «rapporto sociale» («S.n.c», «S.a.s.», ecc.).

Per esempio: «Bianchi & Rossi S.a.s.»; «Studio A di Mario Rossi & C. S.n.c.».

Il codice civile definisce la disciplina basilare delle società di persone trattando della **Società semplice** (S.s.). Ciò significa che *laddove il Codice non prevede esplicitamente un trattamento particolare per la S.n.c. o per la S.a.s., a queste si applica la normativa disposta per la S.s.*

➔ **Nelle società di persone:**

- le qualità personali dei singoli soci (competenza, abilità, correttezza, ecc.) sono più importanti dei beni conferiti alla società: il lavoro costituisce infatti il mezzo principale con cui i soci contribuiscono all'attività sociale;
- il numero dei soci è ristretto, e di conseguenza il capitale conferito nella società non è, di norma, molto elevato;
- tutti i soci (eccetto gli accomandanti nelle S.a.s.) sono responsabili con il loro patrimonio personale per i debiti sociali («*responsabilità illimitata*») e rispondono anche della parte di debito non pagata dagli altri soci («*responsabilità solidale*»);
- l'amministrazione (quindi la parte più significativa delle attività d'impresa) può spettare solo ai soci o a parte di essi.



## La Società semplice

Caratteristica della **Società semplice** (S.s.), che a sua volta la distingue da ogni altro tipo di società, è che *non può esercitare attività di impresa commerciale*.

Casi tipici in cui viene usata questa forma sociale sono:

- *attività agricole*;
- *attività professionali in forma associata*;<sup>4</sup>
- *attività di gestione di patrimoni mobiliari*<sup>5</sup> o *immobiliari* (quest'ultima consiste in genere nella riscossione di affitti di uno o più immobili).

La disciplina delle società di persone – così come configurata trattando della S.s. – prevede che i poteri di amministrazione e di rappresentanza spettino di norma a tutti i soci «*disgiuntamente*» (cioè senza bisogno dell'assenso degli altri soci),<sup>6</sup> salvo che nel contratto sociale non sia stabilito diversamente.

## La Società in nome collettivo

La **Società in nome collettivo** (S.n.c.), a differenza della S.s. e come tutte le società cosiddette commerciali, può esercitare sia attività economiche non commerciali sia attività d'impresa commerciale. Si costituisce con *atto pubblico* (cioè redatto da un notaio) o *scrittura privata autenticata* (redatta dalle parti e autenticata da un pubblico ufficiale).

4 - Fino a tempi recenti la forma di S.s. è stata usata a causa della sostanziale difficoltà per i professionisti associati iscritti a un albo di esercitare la professione utilizzando la forma di società commerciale. Dopo l'entrata in vigore della legge 266/97 era venuto formalmente meno il divieto di esercitare le professioni protette sotto forma di società commerciale, anche se l'assenza di norme specifiche rendeva sempre problematico l'uso di tale veste giuridica (ad eccezione della cosiddetta «società tra avvocati», disciplinata dal d.lgs. n. 96/2001).

Al momento in cui si scrive, secondo quanto previsto dall'ultimo decreto sviluppo, le società professionali possono essere costituite nelle seguenti forme:

- società di persone;
- cooperative.

In ogni caso le nuove norme in materia di società di professionisti non incidono sui modelli societari già previsti, ma dettano solamente un quadro di regole riservate a quei professionisti che vogliono svolgere, in via associata, la propria professione.

5 - Spesso la Società semplice viene utilizzata unicamente al fine di detenere quote di società di capitali. È bene tuttavia sapere che molti Registri Imprese ritengono che questo tipo di attività non sia consentito alle S.s., pertanto se se ne vogliono costituire a questo scopo è opportuno informarsi preventivamente presso la Camera di commercio.

6 - Di solito, per avere la necessaria agilità operativa e nello stesso tempo la garanzia che qualche socio in preda a «raptus» non combini dei grossi pasticci, nelle società di persone si conviene che l'amministrazione e la rappresentanza spettino disgiuntamente per l'ordinaria amministrazione e congiuntamente per la straordinaria.

L'atto costitutivo (ed ogni eventuale modifica successiva) deve essere iscritto entro 30 giorni dalla data di costituzione nel Registro delle Imprese presso la Camera di commercio, mediante la c.d. Comunicazione Unica, e deve contenere almeno:

- la ragione sociale, contenente obbligatoriamente, oltre ad eventuali nomi di fantasia (es.: «Tutto per la sposa», «Pensione Miramare» ecc.), il nome di uno o più soci e il rapporto sociale «S.n.c.»;
- l'indicazione dei soci e dei loro «conferimenti» (trasferimenti di denaro dal proprio patrimonio al patrimonio sociale);
- l'oggetto (cioè lo scopo) della società e la sua durata;
- l'indicazione della sede della società.<sup>7</sup>

L'indicazione della *durata* è importante perché lo scadere del termine costituisce il momento in cui il socio che non vuole proseguire il rapporto può chiedere lo scioglimento della società anche se gli altri non sono d'accordo; mentre prima che questa data sia raggiunta la società non può essere sciolta, salvo il verificarsi di certe circostanze (ad esempio il conseguimento dell'oggetto sociale o la volontà comune di tutti i soci).

Il singolo socio ha comunque il diritto di uscire dalla società (il che però può avvenire solo a certe condizioni e quasi mai in modo indolore).

Sarà quindi utile, all'atto della stipula del contratto di società, curare con attenzione sia la definizione del termine che le modalità di recesso dei soci.

Come sopra accennato, nelle S.n.c. ciascun socio «conferisce» (cioè apporta) una propria quota di capitale: le quote possono essere differenti, e anche la ripartizione degli utili o delle perdite – dalla quale nessun socio può essere escluso – segue di solito la stessa proporzione che si è adottata nel conferimento delle quote.<sup>8</sup>

Nessun socio può svolgere un'attività in concorrenza (direttamente o attraverso altra società di persone) senza il consenso degli altri soci.

I soci sono responsabili illimitatamente e solidalmente dei debiti della S.n.c.; il creditore, però, prima di rifarsi sui soci deve procedere esecutivamente nei confronti della società (cosiddetta «escussione» del patrimonio sociale).

Per il potere di amministrazione e quello di rappresentanza vale quanto disposto per la S.s.

7 - È consigliabile indicare nell'atto costitutivo il solo Comune senza specificazione di via e numero civico, che verranno invece indicati solo nella domanda di iscrizione nel Registro Imprese. Ciò consentirà di evitare il ricorso all'atto pubblico od alla scrittura privata autenticata in caso di modificazione della sede legale.

8 - Possono anche convenirsi attribuzioni di utili o perdite non proporzionali alle quote.

➔ Nelle Società in nome collettivo:

- è consigliabile che i soci siano *competenti nell'attività economica* scelta come oggetto sociale (conoscano cioè il «mestiere»);
- la *confidenza* e la *reciproca fiducia* sono essenziali.

Nella S.n.c., infatti, tutti i soci partecipano di solito in prima persona all'attività.

## La Società in accomandita semplice

La **Società in accomandita semplice** (S.a.s.) è disciplinata in tutto come la S.n.c. con l'unica, ma assai rilevante, differenza che i soci vengono distinti in:

- **accomandanti**: sono *soci non operativi*.<sup>9</sup> Dispongono di solito di mezzi finanziari e apportano il capitale, limitando però la loro responsabilità alla quota conferita;
- **accomandatari**: sono i *soci operativi*. Hanno le competenze tecniche richieste per lo svolgimento dell'attività, ed oltre al capitale *apportano il loro lavoro*, assumendo responsabilità illimitata e solidale.

Gli accomandanti non hanno poteri di amministrazione e rappresentanza; se violano il divieto di amministrare o rappresentare la società perdono il beneficio della responsabilità limitata. Per lo stesso motivo i loro nomi non possono comparire nella ragione sociale.

Gli accomandatari coincidono in tutto con la figura dei soci della S.n.c.

➔ Le società in accomandita (semplice e per azioni) possono definirsi anche «*società miste*» o «*a responsabilità mista*», data la presenza di due categorie di soci con diverso grado di responsabilità. Essi sono:

- i soci «**accomandatari**», responsabili illimitatamente e solidalmente: sono gli *amministratori* e i *rappresentanti dell'impresa*;
- i soci «**accomandanti**», con responsabilità limitata alla quota conferita: sono di solito i principali *finanziatori dell'impresa*, e delegano i poteri di gestione e rappresentanza agli accomandatari.

«Accomandare» significa infatti «affidare», «dare in gestione».

<sup>9</sup> - Salvo il caso dell'«accomandante d'opera»: v. più avanti, «Alcune indicazioni utili per la scelta della forma sociale».

## Le società di capitali

Le società di capitali<sup>10</sup> sono:

- Società a responsabilità limitata (S.r.l.);
- Società unipersonale a responsabilità limitata;
- Società semplificata a responsabilità limitata;
- Società per azioni (S.p.a.);
- Società in accomandita per azioni (S.a.p.a.).

Le società di capitali hanno «*personalità giuridica*»: sono cioè, per lo Stato, dei soggetti giuridici distinti dalle persone dei soci. È quindi la società, e non il singolo socio, ad essere titolare dei diritti e degli obblighi che nascono dallo svolgimento dell'attività.

Lo strumento di individuazione della società di capitali è la «*denominazione sociale*», che è costituita:

- dal nome della società (composto da un nome di fantasia o dal nome di uno o più soci);
- dall'indicazione del «rapporto sociale» («S.r.l.»; «S.p.a.», ecc.).

Per esempio: «Fiat Chrysler Automobiles S.p.a.»; «Bianchi & Rossi S.r.l.».

### ➔ Nelle società di capitali:

- i beni conferiti alla società hanno maggiore importanza delle qualità personali dei soci: i capitali costituiscono infatti il mezzo principale con cui i soci contribuiscono all'attività sociale;
- è più facile cedere le proprie quote sociali;
- i creditori possono rivalersi esclusivamente sul patrimonio sociale<sup>11</sup> (cosiddetta «*responsabilità limitata*»);
- l'amministrazione può spettare anche ai non soci.

## La Società a responsabilità limitata

La **Società a responsabilità limitata** (S.r.l.) si costituisce esclusivamente per *atto pubblico*, al quale *può* essere allegato uno *statuto* che regola il funzionamento degli organi sociali. Entro 20 giorni dalla data di costituzione, l'atto viene iscritto a cura del notaio sia presso l'Ufficio del Registro Imprese sia presso l'Agenzia delle Entrate nel cui territorio la società ha la sede legale, mediante la Comunicazione Unica.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> - Alcuni considerano società di capitali anche le *cooperative*, che però hanno uno status giuridico del tutto particolare e vengono esaminate di seguito in un paragrafo a parte.

<sup>11</sup> - Con l'eccezione dell'accomandatario nella S.a.p.a.

<sup>12</sup> - A seguito della Legge n. 340/2000, l'atto costitutivo non deve più essere sottoposto ad omologazione da parte del Tribunale.

L'atto costitutivo deve contenere obbligatoriamente:

- la denominazione sociale;
- le generalità dei soci e le loro quote di conferimento;
- l'ammontare del capitale sottoscritto e versato;
- l'oggetto (cioè lo scopo) della società ed eventualmente la sua durata;
- l'indicazione della sede della società;
- le norme di ripartizione degli utili;
- l'indicazione degli amministratori e dei loro poteri;
- l'indicazione del Sindaco Unico o del revisore contabile (se esistenti);
- l'importo globale delle spese per la costituzione poste a carico della società.

Il **capitale sociale** *di norma* (art. 2463 c. 2 n. 4 c.c.) *non è inferiore a 10.000 euro*. Deve essere conferito *in denaro*<sup>13</sup> (salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo) e direttamente nelle mani degli *amministratori della società* (non più in banca).

Ferma restando la necessità della sottoscrizione integrale del capitale sociale, una recente legge<sup>14</sup> ha tuttavia introdotto la possibilità di determinare un capitale *inferiore a 10.000 euro*, purché pari ad *almeno un euro*.

Si hanno quindi due casi:

- **capitale sociale non inferiore a 10.000 euro**: i soci depositano il 25% del capitale (*cioè 2.500 euro, come minimo*) nelle mani degli amministratori della società con l'impegno a coprire in ogni momento la somma rimanente;
- **capitale sociale tra 1 e 9.999 euro**: i conferimenti, obbligatoriamente in denaro, devono essere versati *per intero* nelle mani degli amministratori. Inoltre una somma pari ad 1/5 degli utili netti risultanti dal bilancio annuale deve essere destinata a riserva legale finché il patrimonio netto non abbia raggiunto i 10.000 euro.<sup>15</sup>

Il capitale sociale è diviso in **quote**, detenute dai diversi soci, che hanno il potere in proporzione al numero di quote in loro possesso. Essendo stato abolito dal 2009 il libro dei soci per la S.r.l., la proprietà delle quote e i loro trasferimenti sono registrati presso il Registro Imprese della Camera di commercio.

I bilanci sono pubblici e devono essere depositati presso il Registro Imprese.

13 - A tale proposito il Consiglio Nazionale del Notariato ha emanato una nota in data 4 settembre 2013, chiarendo che per la costituzione delle nuove S.r.l. possono essere utilizzati:

- *assegni circolari* (intestati ad uno degli amministratori o alla società);
- *denaro contante* (solo per importi inferiori a 1.000 euro);
- *bonifico bancario* a favore di uno degli amministratori.

14 - Il d.l. 28 giugno 2013 n. 76, convertito in legge 9 agosto 2013 n. 99.

15 - Dal 2004, il conferimento può avvenire anche mediante la stipula di una polizza assicurativa o di una fideiussione bancaria a garanzia degli obblighi assunti dai soci. Possono inoltre far oggetto di conferimento anche tutti gli elementi di attivo suscettibili di valutazione economica

La S.r.l.:

- risponde dei propri debiti *esclusivamente con il proprio patrimonio*, escludendo quindi le proprietà personali dei soci (al di fuori della quota conferita);
- ha come organo deliberante l'*Assemblea dei Soci*;<sup>16</sup>
- ha come organo amministrativo, secondo la scelta dei soci:
  - o un *Amministratore Unico*;
  - o un *Consiglio di Amministrazione*, che può delegare la maggior parte dei propri poteri ad un consigliere (l'«Amministratore Delegato»);<sup>17</sup>
- può disporre di:
  - un *organo di controllo* (Sindaco Unico od eventualmente, se previsto dallo statuto, Collegio Sindacale),<sup>18</sup> che verifica la correttezza dell'amministrazione e l'adeguatezza dell'assetto amministrativo;
  - un revisore contabile, che esercita il cosiddetto controllo contabile.

L'*organo di controllo e il revisore contabile sono obbligatori solo in presenza di determinate condizioni* previste dall'art. 2477 c.c.<sup>19</sup>

➡ La S.r.l. è un tipo di società in cui l'elemento personale è abbastanza importante, ma contemporaneamente si ha il vantaggio della responsabilità limitata: copre quindi la fascia di imprese con **dimensioni medie**,<sup>20</sup> superiori alla S.n.c. ed inferiori alla S.p.a. (infatti ha di norma un capitale minimo obbligatorio di 10.000 euro contro i 50.000 euro della S.p.a).<sup>21</sup>

16 - Per quanto riguarda le modalità di assunzione delle deliberazioni dei soci, dal 2004 non è più obbligatoria la cosiddetta modalità collegiale (riunione dei soci in luogo e data prestabilita), ma l'atto costitutivo può prevedere modi più agili ed informali di consultazione e di consenso scritto (lettera, fax ecc.). In casi particolari (es. le modifiche dell'atto costitutivo) viene tuttavia mantenuto l'obbligo della deliberazione collegiale.

17 - Dal 1.1.2004 l'amministrazione può essere delegata anche a dei Co-Amministratori, i quali, operando disgiuntamente, non formano un Consiglio di Amministrazione.

18 - Dal 2011 per la S.r.l. il codice civile prevede in via ordinaria la figura del Sindaco Unico e solo in alternativa quella tradizionale del Collegio Sindacale.

19 - L'art. 20 comma 8 del «decreto competitività» (d.l. 91/2014) ha abrogato l'obbligo di nominare un organo di controllo o un revisore contabile nelle S.r.l. con un capitale sociale uguale o superiore a quello minimo stabilito per le S.p.a. L'organo di controllo resta tuttavia obbligatorio quando la S.r.l.:

- è tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
- controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;
- per due esercizi consecutivi ha superato due dei limiti indicati dal 1° comma dell'articolo 2435-bis del codice civile [1. totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4.400.000 euro; 2. ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000 euro; dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità]. L'obbligo cessa se, per due esercizi consecutivi, due dei predetti limiti non vengono superati.

20 - Da quando è stata introdotta la S.r.l. unipersonale (e ancor più con la recentissima introduzione delle S.r.l. semplificate) questo tipo di società può essere utilizzato anche per imprese con dimensione aziendale minima ma soggette a forte rischio di capitale.

21 - Come segnalato nel cap. 11, il l.c.d. «decreto competitività» (d.l. 24 giugno 2014 n. 91, entrato in vigore il 25 giugno 2014), ha introdotto importanti modifiche al codice civile sulle disposizioni societarie. Tra queste la *riduzione della soglia minima di capitale per la costituzione di una S.p.a. che è passata da 120.000 a 50.000 euro*.

## La Società unipersonale a responsabilità limitata

Recependo una normativa dell'Unione europea,<sup>22</sup> è stata introdotta anche nel nostro sistema la possibilità che la S.r.l. venga costituita con un unico socio.

Con questa novità, anche gli imprenditori individuali possono usufruire della limitazione di responsabilità.

In effetti è sempre stato possibile, nel nostro ordinamento, che una società di capitali si trovasse nel corso del tempo ad avere un solo socio, ma in tal caso questo perdeva il beneficio della responsabilità limitata. La nuova disciplina riconosce invece la possibilità che la S.r.l. venga costituita *fin dall'inizio* con un unico socio «fondatore» (e quindi, eccezionalmente, non con un contratto tra più persone ma con un'enunciazione unilaterale).

Il socio unico beneficia della limitazione di responsabilità<sup>23</sup> purché:

- non sia una «persona giuridica» (cioè per es. una S.p.a. non può essere socio unico di una S.r.l. unipersonale)<sup>24</sup> o socio unico di altre società di capitali (cioè in pratica non può possedere un'altra S.r.l. unipersonale);
- abbia effettuato i conferimenti dal proprio patrimonio al patrimonio sociale nei modi e nei termini stabiliti dalla legge;
- abbia fatto constatare nei modi dovuti la unipersonalità della S.r.l. al Registro Imprese della Camera di commercio.

## La Società semplificata a responsabilità limitata

Nel corso del 2012 è stato introdotto un nuovo modello societario: la **Società semplificata a responsabilità limitata** la cui disciplina, nell'anno successivo, ha subito alcune importanti modificazioni.<sup>25</sup>

22 - Decreto legislativo 3 marzo 1993 n. 88, in conformità alla Direttiva Comunitaria n. 667 del 1989.

23 - Dal 2004, la responsabilità diventa illimitata se, previamente verificatosi lo stato di insolvenza, il socio unico non abbia provveduto al versamento del capitale o non abbia dichiarato al Registro Imprese che le quote sono di spettanza di un solo soggetto.

24 - In generale è un problema dibattuto se il socio di una società possa essere una persona giuridica, oltre che una persona fisica (cioè ad es. se una S.r.l. possa essere socia di una S.n.c., di una S.p.a., ecc.).

25 - La S.r.l. semplificata è stata introdotta con l'articolo 3 del decreto legge n. 1 del 24 gennaio 2012, convertito con modificazioni nella legge n. 27 del 24 marzo 2012. Successivamente con il decreto legge 28 giugno 2013, convertito nella legge 9 agosto 2013 n. 99, sono state apportate significative modificazioni e, al contempo, sono state soppresse le S.r.l. a capitale ridotto.

All'inizio la S.r.l. semplificata poteva essere costituita solo da persone fisiche di età inferiore ai 35 anni: tale limite è stato eliminato,<sup>25</sup> per cui possono partecipare alla S.r.l. semplificata *persone fisiche di qualunque età*.

La costituzione deve avvenire con atto pubblico: quindi con l'intervento del notaio, ma *con esenzione dall'onorario notarile*.

L'atto costitutivo deve essere depositato a cura del notaio o degli amministratori all'ufficio del Registro Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede sociale, così come gli atti modificativi e gli eventuali trasferimenti di quote.<sup>27</sup> Le relative denunce sono esenti da bollo e da diritti di segreteria.

Il *capitale sociale minimo* deve essere:

- *di almeno 1 euro;*
- *inferiore ai 10.000 euro*, limite minimo «ordinario» per le S.r.l.;
- *sottoscritto ed interamente versato in denaro all'organo amministrativo all'atto della costituzione.*

Un apposito decreto ministeriale<sup>28</sup> ha formulato la versione tipizzata ed inderogabile dello statuto ed ha individuato i criteri di accertamento delle qualità soggettive dei soci. L'amministrazione, inizialmente riservata ai soli soci, può ora essere affidata anche a *persone esterne alla società*.

I vantaggi di questo nuovo tipo di società sono sostanzialmente riconducibili ad una *riduzione dei costi iniziali* e ad uno *snellimento delle procedure* per la costituzione della società e le sue variazioni.

Trattandosi di forma giuridica nuova, ancor priva della necessaria elaborazione giurisprudenziale, è consigliabile rivolgersi alla Camera di commercio od ad altro soggetto qualificato per conoscere nel dettaglio le caratteristiche del contratto societario.

## La società a responsabilità limitata a capitale ridotto

Questa forma societaria è stata eliminata dall'ordinamento giuridico con la medesima normativa (vedi nota 24) con cui è stata modificata la disciplina della S.r.l. semplificata, che ne ha, per così dire, riassorbito le principali caratteristiche.

*Le S.r.l. a capitale ridotto già operative ed iscritte nel Registro Imprese sono state convertite di diritto in S.r.l. semplificate.*

26 - Con il decreto legge 76/2013, convertito in legge 99/2013.

27 - I trasferimenti di quote a favore di soggetti ultratrentacinquenni, in un primo tempo nulli, sono ora possibili data la possibilità di partecipazione di soci di qualunque età anagrafica.

28 - D.m. 138/2012, entrato in vigore il 29 agosto 2012.

## La Società per azioni

È estremamente improbabile che chi si mette in proprio voglia aprire di primo acchito una **Società per azioni** (S.p.a.), in quanto questa forma sociale è adatta esclusivamente per le *grandi imprese*. Per completezza di informazione, tuttavia, ne diamo di seguito qualche cenno.

Per le S.p.a. valgono di massima le stesse disposizioni delle S.r.l., con queste differenze:

- l'organo di controllo gestionale interno è obbligatorio in tutti i casi ed è rappresentato dal Collegio Sindacale;<sup>29</sup>
- il controllo contabile è esercitato da un revisore contabile;<sup>30</sup>
- il capitale sociale non può essere inferiore a 50.000 euro;<sup>31</sup>
- esso inoltre non è suddiviso in quote ma in **azioni**, cioè in titoli di credito liberamente acquistabili e vendibili sul mercato (v. riquadro di seguito);
- riguardo all'organo amministrativo, oltre allo schema classico (Amministratore Unico o Consiglio di Amministrazione) sono ora possibili anche altri schemi tratti dal diritto di altri Paesi europei.<sup>32</sup>

Dato il forte rilievo nella vita economica del Paese, il legislatore ha previsto per le S.p.a., oltre al controllo interno (dato dal Collegio Sindacale), anche due tipi di controllo esterno:

- quello esercitato dalla **CONSOB**, che controlla la correttezza delle operazioni delle società quotate in borsa od in mercati regolamentati;
- quello esercitato dalle **società di revisione**, che certifica la regolare tenuta delle scritture contabili e del bilancio da parte delle S.p.a. emittenti azioni quotate in mercati regolamentati.

➔ La S.p.a. è il tipo di contratto sociale più adatto per la costituzione delle **grandi imprese**, in quanto consente di reperire ingenti capitali. I settori più interessati sono generalmente il credito, la finanza, la grande industria, la grande distribuzione commerciale, ecc.

29 - Composto da sindaci effettivi (da tre a cinque) e sindaci supplenti (due).

30 - Nelle S.p.a. che non ricorrono al mercato del capitale di rischio, il controllo contabile può essere svolto dall'organo di controllo interno.

31 - Vedi nota 21. Diversamente che per le S.r.l., il versamento del 25% del capitale non è sostituibile da altre garanzie; inoltre non possono essere oggetto di conferimento le prestazioni d'opera o di servizi.

32 - Nel primo schema, detto *dualistico*, abbiamo due organi: l'Assemblea dei Soci elegge infatti un Consiglio di Sorveglianza (organo di controllo della gestione), che nomina a sua volta un Consiglio di Gestione (organo amministrativo). Nel secondo schema, detto *monistico*, si ha invece un solo organo: il Consiglio di Amministrazione, che elegge nel suo seno un Comitato per il controllo di gestione. Si ha in quest'ultimo caso un organo formalmente unico ma con distinzione di funzioni tra i componenti (alcuni «operativi» ed altri incaricati del controllo gestionale).

### Azioni ed obbligazioni: per saperne di più

In una S.p.a. (o in una S.a.p.a.) il capitale sociale può essere diviso in un numero predeterminato di quote che abbiano valore uguale. Se ad esempio una S.p.a. ha un capitale di 300.000 euro, può dividerlo in 300.000 quote da 1 euro ciascuna; ogni quota viene rappresentata da un documento chiamato **azione**, che può essere liberamente acquistato e venduto sul mercato. Chi acquista una o più azioni diventa automaticamente **socio** della società che le ha emesse. L'azione è un titolo di credito «nominativo», in quanto deve generalmente riportare il nome del titolare (in casi circoscritti e ben determinati sono ammesse le azioni «al portatore»). L'azione esprime la misura in cui il socio partecipa alla società: ad esempio se un socio conferisce 1.000 euro, avrà 1.000 azioni; se conferisce 2.000 euro 2.000 azioni, e così via. Oltre alla quota di partecipazione, l'azione incorpora anche i diritti del socio: diritto al «dividendo» (cioè alla distribuzione degli utili tra i soci), diritto di voto nelle assemblee (se previsto), ecc.

Le azioni possono essere di diversi tipi. I più ricorrenti sono:

- **azioni ordinarie**;
- **azioni privilegiate** (con priorità nella distribuzione degli utili, e generalmente con limitazione del diritto di voto a determinati argomenti);
- **azioni di risparmio** (non comportano diritto di voto; costituiscono una categoria particolare di azioni privilegiate, create per promuovere l'investimento azionario dei piccoli risparmiatori).

Per raccogliere denaro, oltre ad emettere azioni – con il conseguente aumento di capitale sociale – le S.p.a. (e dal 2004 anche le S.r.l.) possono offrire delle **obbligazioni**, cioè dei titoli non legati al capitale sociale. A differenza delle azioni, le obbligazioni non incorporano lo status di socio, ma solo un diritto di credito.<sup>32</sup>

### La Società in accomandita per azioni

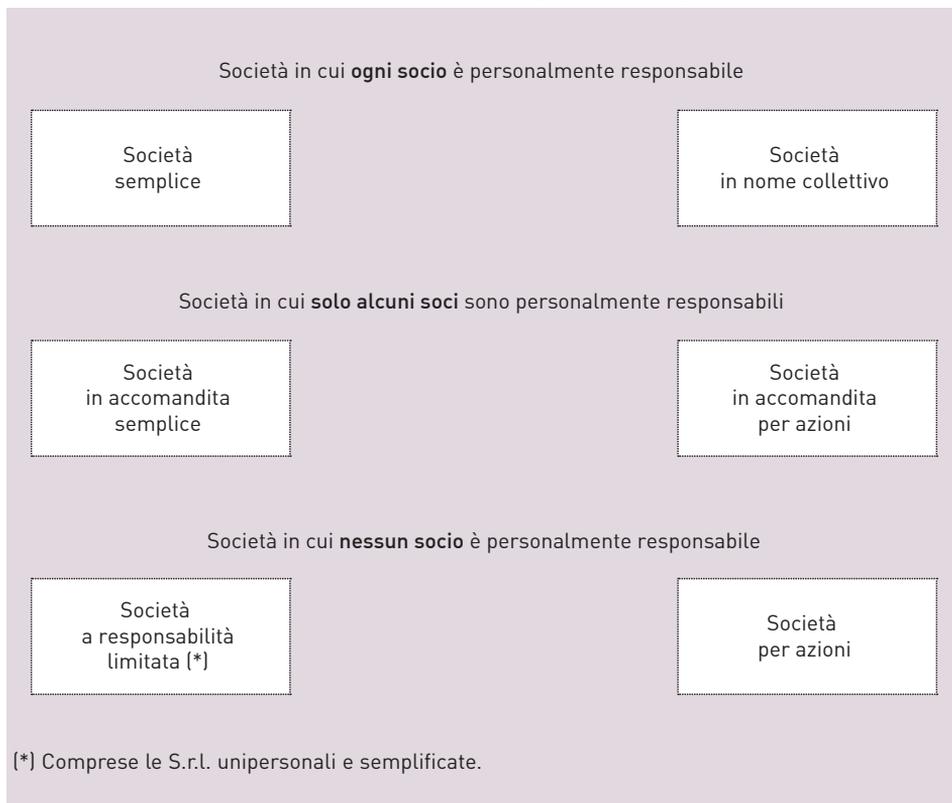
La **Società in accomandita per azioni** (S.a.p.a.) è un tipo societario usato rarissimamente nel nostro Paese, e *fonde le caratteristiche*:

- *della S.a.s.* (soci accomandatari amministratori e illimitatamente responsabili degli obblighi sociali) e
- *della S.p.a.* (le quote sono rappresentate da azioni, la disciplina per il funzionamento è analoga a quella della S.p.a.).

I soci accomandatari sono amministratori di diritto, e possono essere revocati dai soci (accomandatari e accomandanti riuniti insieme in assemblea) che siano titolari della maggioranza del capitale sociale.

<sup>33</sup> - In caso di emissione di «obbligazioni convertibili» il creditore può scegliere tra la restituzione di quanto prestato alla società o l'acquisizione di un certo numero di azioni secondo un rapporto predeterminato con le obbligazioni sottoscritte.

## Classificazione delle società secondo il grado di responsabilità dei soci



## Le Società cooperative

Le **Società cooperative** meritano un cenno a parte. A differenza delle società lucrative (di persone e di capitali) le cooperative si caratterizzano per il fatto di perseguire uno «*scopo mutualistico*»: quest'ultimo è diverso dallo scopo di lucro, in quanto non consiste nel conseguire un utile, ma un «beneficio» genericamente inteso.

La cooperativa si può definire infatti come *l'unione di persone che svolgono un'attività economica a favore dei soci stessi, per ottenere beni, servizi o retribuzioni a condizioni più vantaggiose di quelle ottenibili sul mercato.*

Nelle cooperative i soci, oltre ad essere produttori, sono anche consumatori di parte dei beni e servizi prodotti: scopo della società non è quindi quello di realizzare degli utili e distribuirli tra i soci, ma di vendere ai soci stessi beni e servizi a prezzi di favore, senza quel margine di profitto normalmente applicato dalle imprese commerciali nelle vendite a terzi.

Allo scopo mutualistico può aggiungersi, entro certi limiti, anche lo *scopo di lucro*, che rimane tuttavia puramente *secondario*. In pratica, infatti, **i beni e i servizi prodotti non consumati dai soci vengono venduti anche ai non soci**; i prezzi praticati, sia pure inferiori a quelli di una normale impresa commerciale, sono fissati di solito in modo da conseguire degli *utili*. Questi verranno distribuiti ai soci solo *entro certi limiti*, per non perdere le agevolazioni accordate dalla legge.

Non avendo per obiettivo il profitto (cioè la retribuzione del capitale), le cooperative non possono avere nel bilancio annuale un utile da ripartire tra i soci superiore ad una *minima percentuale del capitale sociale*.<sup>34</sup>

I soci devono essere **almeno nove** o – a determinate condizioni – *almeno tre*.<sup>35</sup>

Dopo la riforma del diritto societario, per tutte le obbligazioni sociali risponde la sola società cooperativa con il proprio patrimonio.<sup>36</sup>

La riforma del diritto societario del 2004 ha introdotto il principio della cosiddetta «**mutualità prevalente**»,<sup>36</sup> la cui certificazione è di competenza del Ministero dello sviluppo economico mediante l'iscrizione in un apposito Albo che consente l'accesso alle agevolazioni previste dalla legge. L'adempimento rientra tra quelli effettuabili tramite la Comunicazione Unica.

Quanto alle forme della costituzione, all'amministrazione ed al controllo valgono di massima le norme sulle S.p.a. Tuttavia nell'atto costitutivo i soci possono prevedere la scelta della disciplina delle S.r.l., ma solo per le cooperative con meno di venti soci o con attivo patrimoniale non superiore ad un milione di euro. Le cooperative con almeno tre soci e meno di nove soci devono invece adottare le stesse norme della S.r.l.

34 - Caratteristica peculiare delle cooperative è la variabilità del capitale in rapporto al variare del numero dei soci.

35 - Fino al 2001 il codice civile prevedeva che per costituire una cooperativa ci volesse un minimo di 9 soci, mentre con un numero di soci da 3 a 8 si poteva costituire una piccola società cooperativa. Con la riforma del diritto societario del 2004 l'istituto giuridico della piccola cooperativa è stato abrogato, ma ad oggi è comunque sempre possibile – a determinate condizioni – costituire società cooperative con un numero di soci minimo di 3. Recita infatti l'art. 2522 c.c.: «Per costituire una società cooperativa è necessario che i soci siano almeno nove. Può essere costituita una società cooperativa da almeno tre soci quando i medesimi sono persone fisiche e la società adotta le norme della società a responsabilità limitata (...)».

36 - Inoltre non esiste più la distinzione tra cooperative a responsabilità limitata e cooperative a responsabilità illimitata: i soci della cooperativa assumono sempre, per le obbligazioni sociali, una responsabilità limitata al solo capitale sottoscritto.

37 - Consistente nella prevalenza, ad esempio:

- dell'attività svolta a favore dei soci;
- degli apporti di beni e servizi da parte dei soci;
- ecc.

### I vari tipi di cooperative

Le cooperative possono essere di vario tipo a seconda dell'attività svolta e delle dimensioni. Ad esempio:

- **cooperative di consumo:** acquistano merci all'ingrosso dal produttore per venderle ai soci (o a terzi) a prezzi economici, consentendo di ottenere un risparmio mediante la riduzione dei costi;
- **cooperative di produzione e lavoro:** i lavoratori divengono imprenditori di se stessi. Svolgono un'attività di produzione di beni o servizi;
- **cooperative agricole:** sono molto diffuse ed operano sia nel campo della produzione che in quello della lavorazione e conservazione dei prodotti agricoli, nonché dell'allevamento del bestiame;
- **cooperative edilizie:** provvedono alla costruzione o all'acquisto di immobili, da affittare o da vendere ai soci;
- **cooperative di credito:** raccolgono capitali dai soci per procurare agli stessi (ed eventualmente a terzi) i finanziamenti necessari a condizione di favore;
- **cooperative sociali** (l. 381/91): operano nell'interesse della collettività attraverso la gestione di servizi socio sanitari ed educativi oppure lo svolgimento di qualsiasi tipo di attività, se finalizzato all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate; beneficiano di apposite agevolazioni.<sup>37</sup>

## Un particolare tipo di società di capitali: la Start up innovativa

È stato recentemente introdotto nell'ordinamento italiano<sup>39</sup> un quadro organico di riferimento per favorire la nascita e lo sviluppo di imprese innovative. Secondo la definizione data dalla legge la **Start up innovativa** è una *società di capitali* (S.p.a., S.r.l., cooperativa) non quotata in mercati regolamentati, che possiede determinati requisiti:

- maggioranza del capitale detenuto da persone fisiche;
- sede principale in Italia;
- valore della produzione annua, a partire dal secondo anno, di non oltre 5 milioni di euro;
- assenza di distribuzione di utili;
- oggetto sociale dedicato in modo esclusivo o prevalente allo sviluppo, alla produzione e commercializzazione di *prodotti o servizi innovativi ad alto contenuto tecnologico*.

38 - Le cooperative sociali sono riconosciute dal d.lgs. 460/97 quali ONLUS (Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale), soggetti, cioè, che si organizzano in forma imprenditoriale per il conseguimento di finalità sociali.

39 - Con decreto legge 179/2012, convertito nella legge 221/2012.

La Start up deve inoltre:

- sostenere spese di ricerca o sviluppo pari o superiore al 15% del maggior importo tra costo e valore della produzione, oppure
- impiegare per almeno un terzo del totale personale altamente qualificato, oppure
- essere titolare o licenziataria di privativa industriale relativa ad invenzioni industriali.

È stata istituita una sezione speciale del Registro Imprese nella quale le società di capitali devono iscriversi se vogliono acquisire lo status giuridico di Start up. Tale iscrizione ha carattere costitutivo, per cui le agevolazioni fiscali, alcune deroghe al diritto societario e la disciplina particolare nei rapporti di lavoro nell'impresa, previste dalla normativa sulle Start up, possono applicarsi solo completato tale adempimento.

Per informazioni più approfondite è bene consultare l'apposito sito predisposto dal sistema camerale: [www.startup.registroimprese.it](http://www.startup.registroimprese.it)

## Altre forme sociali

### Il Gruppo europeo di interesse economico (GEIE)

Questa figura è stata introdotta già da diversi anni nel nostro ordinamento in conformità alla normativa comunitaria<sup>40</sup> ed è *finalizzata a favorire la collaborazione di tre soggetti economici nell'ambito Ue*: infatti questo tipo di società può essere costituito solo tra contraenti appartenenti ad almeno due Paesi comunitari con un massimo di venti membri.

La relativa disciplina<sup>41</sup> prevede che il GEIE debba essere costituito per atto scritto e che l'atto costitutivo e le successive modificazioni siano soggetti, oltre che alla pubblicità nazionale (iscrizione nel Registro delle Imprese) anche alla pubblicità a livello comunitario.

La responsabilità dei soci GEIE è illimitata e l'amministrazione può spettare (diversamente da tutti gli altri casi) anche ad una persona giuridica, attraverso un suo rappresentante. Data la sua particolare natura questo tipo di società è assoggettato ad agevolazioni comunitarie.

Una disciplina apposita è prevista anche sotto il profilo fiscale sia per quanto riguarda le imposte dirette che le indirette: in particolare, ai fini delle imposte sui redditi, i redditi e le perdite del GEIE sono imputati direttamente a ciascun membro anziché al Gruppo.

### Il Consorzio

Il **Consorzio** è un contratto con cui più imprenditori istituiscono un'*organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese*.

La differenza sostanziale tra la società commerciale e il consorzio è che la prima è finalizzata all'esercizio di un'impresa, mentre il secondo è *costituito da più imprese per condividere risorse o servizi o per meglio organizzare un'attività economica*.

<sup>40</sup> - Regolamento CEE n. 2137/85.

<sup>41</sup> - Contenuta nel decreto legislativo 23 luglio 1991 n. 240.

Il contratto di consorzio deve essere redatto per iscritto, indicando:

- l'oggetto e la durata;
- gli obblighi dei consorziati;
- le condizioni che regolano ammissione, esclusione e recesso dei soci;
- gli organi e le persone che hanno la rappresentanza e l'amministrazione;
- le modalità di scioglimento.

Quando l'attività consorziata ha un rilievo esterno (ad es. un consorzio per l'acquisto o per la vendita) il legale rappresentante deve iscrivere il consorzio nel Registro delle Imprese.

## La Società consortile

Invece che con un consorzio vero e proprio, l'attività svolta con finalità consortili può essere perseguita anche con una società commerciale: tipicamente la S.r.l. o la S.p.a., che assumono la denominazione:

- «Società consortile a responsabilità limitata», o
- «Società consortile per azioni».

In tali casi *si applica la normativa del tipo sociale di riferimento* (alla S.r.l. consortile cioè si applicano le norme della S.r.l. e non quelle del consorzio).

## Il Contratto di rete

Oltre al consorzio occorre accennare per affinità ad un nuovo strumento, introdotto nell'ordinamento giuridico nel 2009<sup>42</sup> e più volte modificato: il **Contratto di rete**, che la legge mette a disposizione degli imprenditori per creare aggregazioni d'impresa sinergiche, organizzate e durature, fruendo al contempo di incentivi ed agevolazioni fiscali.

Tale strumento, redatto in forma di atto pubblico o di scrittura privata autenticata, può limitarsi ad un profilo di accordo contrattuale tra soggetti del tutto autonomi, oppure assumere soggettività propria mediante costituzione di un fondo patrimoniale e di un organo comune destinato a rapportarsi con i terzi.

Nel primo caso il Contratto di rete deve essere depositato nel Registro Imprese di tutte le Camere di commercio nei cui territori hanno sede i soggetti partecipanti.

Nel secondo caso il Contratto acquisisce personalità giuridica autonoma di «*Rete di imprese*» e va iscritto nella sezione ordinaria del Registro Imprese della Camera di commercio in cui è stabilita la sua sede legale.

## Società irregolari

Le società commerciali regolarmente costituite e registrate nel Registro delle Imprese della Camera di commercio si dicono regolari. Vi sono peraltro società che presentano anomalie nell'iter costitutivo e non risultano iscritte nel Registro delle Imprese: tali società si definiscono **irregolari**.

<sup>42</sup> - Dalla legge 9 aprile 2009 n. 33.

In tutti i casi di questo tipo, per la responsabilità dei soci verso i terzi si applicano le norme previste per la S.s. (ogni socio può essere chiamato a rispondere illimitatamente e solidalmente). Un'altra conseguenza pratica è che – non essendo possibile l'iscrizione nel Registro delle Imprese – vi sono ricadute fortemente negative sulla possibilità di effettuare le normali procedure amministrative per l'esercizio dell'attività prescelta (es. invio SCIA, richiesta autorizzazioni ecc.).

### Società di fatto

Tra le società irregolari, una forma ormai praticamente estinta è quella della **Società di fatto** (S.d.f.). Pur se non espressamente regolate dal codice civile attuale (lo erano col codice precedente del 1865), sono assimilate alle Società in nome collettivo irregolari (che cioè non hanno depositato l'atto costitutivo al Registro delle Imprese).

Fino a poco tempo fa, quando più persone avevano un interesse comune in un'attività imprenditoriale, potevano costituire una Società «di fatto», cioè senza un accordo scritto. In tal modo venivano meno le spese che la costituzione di una società regolare comporta (notaio, Registro delle Imprese, ecc.). Oggi la costituzione di una S.d.f. è teoricamente possibile (soprattutto per gli artigiani, visto che le norme vigenti in materia continuano a prevederla), ma *di fatto impraticabile*. Esiste infatti una precisa volontà politica di eliminare questa forma irregolare. Da molti anni ormai *il Registro delle Imprese della Camera di commercio non accetta più alcuna nuova iscrizione di Società di fatto*. Ne deriva che la S.d.f. non è in grado di ottenere e produrre ad altri una pubblica certificazione della propria esistenza, con conseguenze paralizzanti sotto il profilo dell'operatività.

### Società occulte

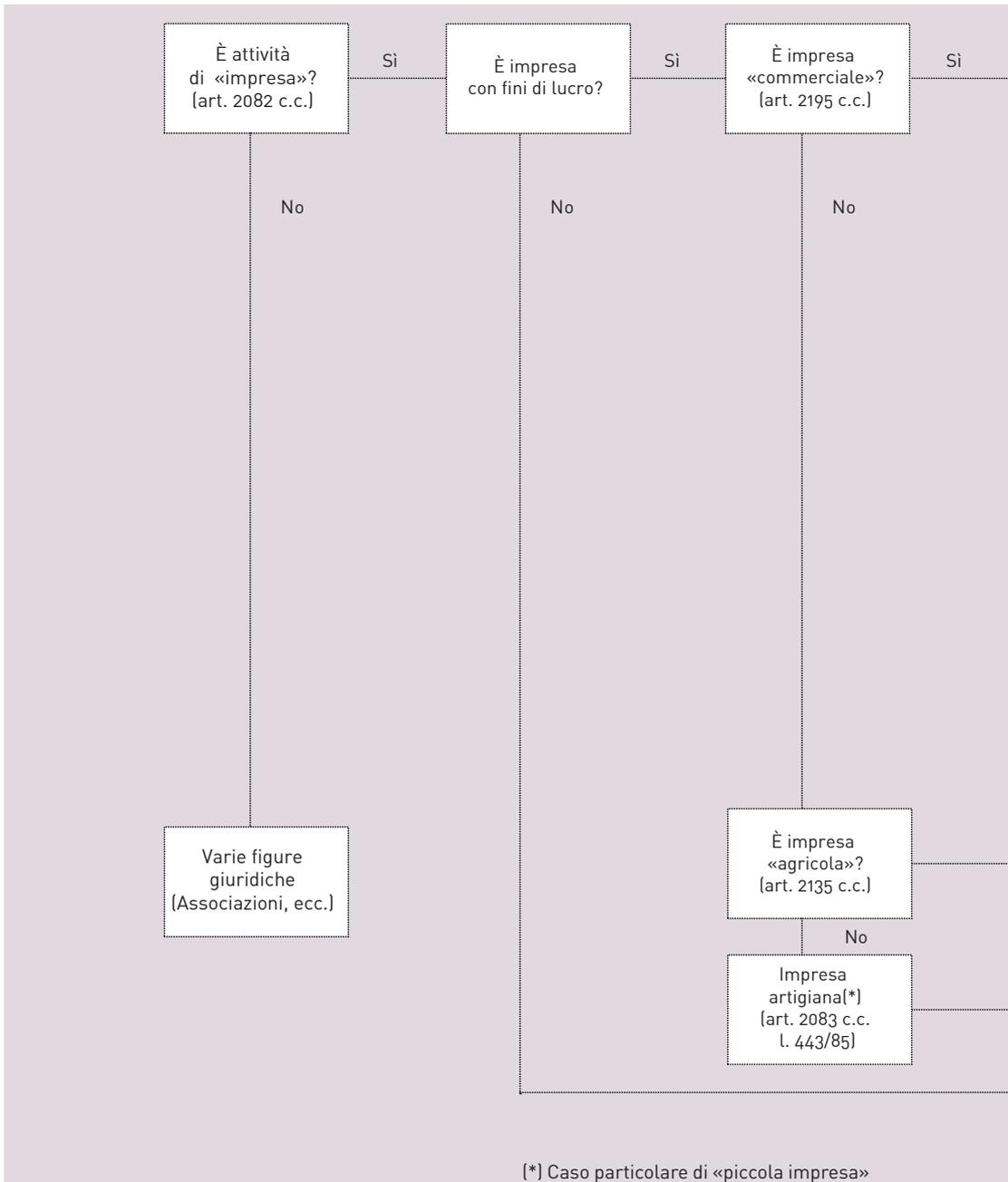
Oltre alle S.d.f. esistono altre forme irregolari, che però non è il caso di approfondire in questa sede. Accenniamo brevemente alle **società occulte**, che si formano quando più persone convengono di gestire segretamente un affare in comune: l'attività sociale viene svolta da uno dei soci «in nome proprio» (iscrivendosi cioè al Registro Imprese come imprenditore individuale), mentre l'esistenza degli altri soci viene mantenuta segreta. In tal caso i soci occulti, se scoperti, risponderanno illimitatamente e solidalmente per le obbligazioni sociali e potranno perfino essere dichiarati falliti.

## Uno schema per scegliere la veste giuridica

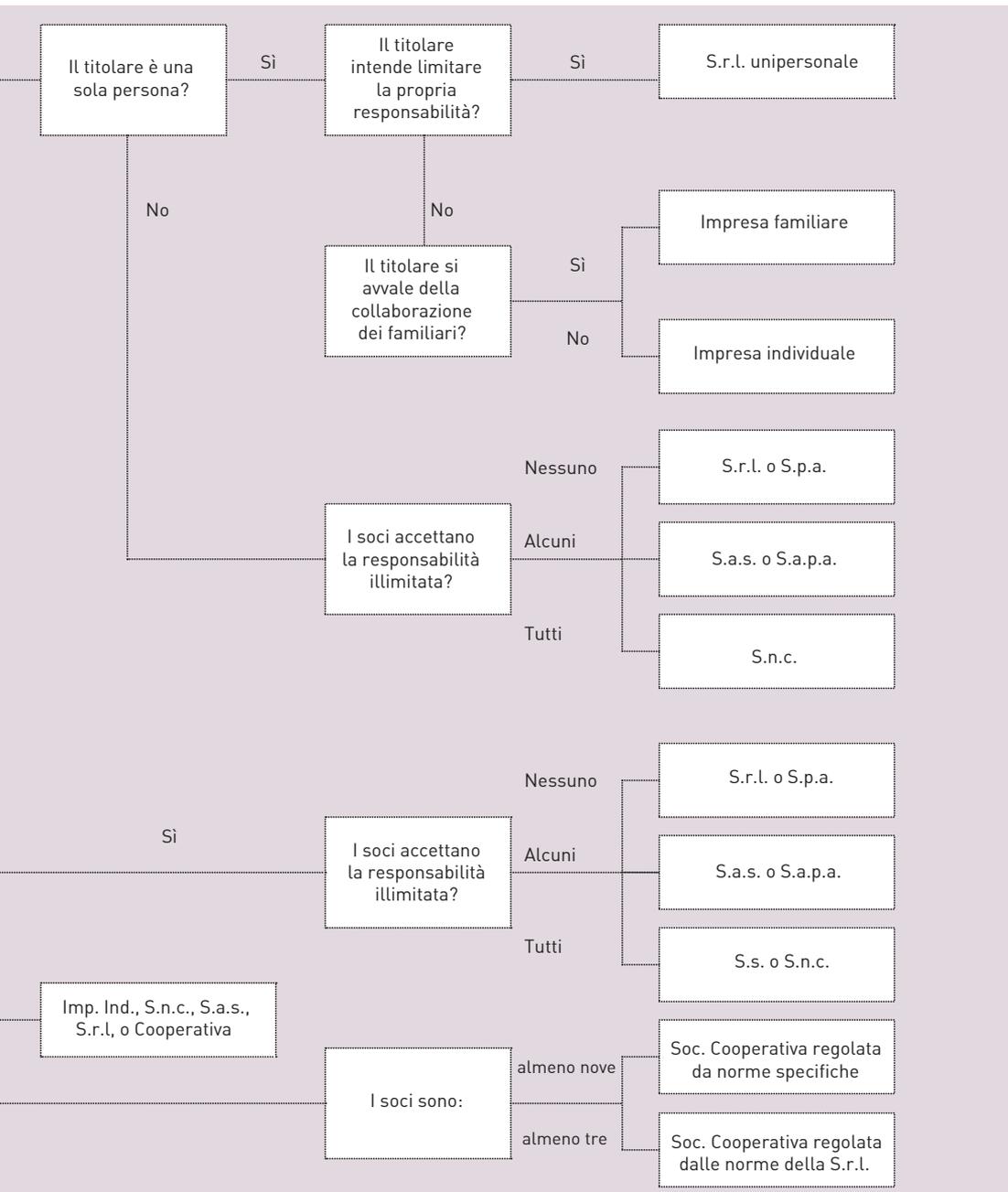
Lo schema nelle pagine seguenti sintetizza in forma visiva quanto visto finora, in forma di «percorso logico». Per scegliere la veste giuridica più adeguata alle nostre esigenze, dobbiamo infatti chiederci se:

- 1) *l'attività che stiamo per avviare si configura come «impresa»;*
- 2) *perseguiamo uno «scopo di lucro» (realizzare un profitto) o un «fine mutualistico» (ottenere altri vantaggi di carattere patrimoniale, come risparmi di spesa, salari più alti ecc.);*
- 3) *l'attività ha natura «commerciale» (ai sensi del codice civile), agricola o artigiana;*
- 4) *vogliamo condurre l'attività in forma individuale (eventualmente con la collaborazione dei familiari) o collettiva (cioè tramite una società).*

### Percorso logico per scegliere la forma giuridica



(\*) Caso particolare di «piccola impresa»



## Alcune indicazioni utili per la scelta della forma sociale

### Quando avviare una società di persone

Di norma chi intende intraprendere in forma associata una *piccola attività* (per esempio un bar, un negozio, un'officina, ecc.) sceglie una forma giuridica che rientra nell'ambito delle *società di persone*, e cioè:

- la **Società in nome collettivo**: costituisce la soluzione normale quando tutti i soci partecipano all'impresa;
- la **Società in accomandita semplice**: consente di distinguere eventuali soci che non partecipano personalmente all'attività (sia ai fini della partecipazione alle decisioni gestionali, sia ai fini della responsabilità patrimoniale).

Spesso *la Società in accomandita semplice viene scelta come alternativa all'Impresa familiare* (soprattutto da quando è stata impedita a quest'ultima la ripartizione in parti uguali del reddito imponibile): ciò vale soprattutto nel caso che un parente (il genitore, il coniuge, ecc.) sia comproprietario dell'azienda e non partecipi all'attività.

La S.a.s. tuttavia non riguarda solo i rapporti con familiari, ma anche con estranei: *in questo caso gli accomandanti sono generalmente i finanziatori dell'impresa* (anzi all'origine la S.a.s. era nata proprio per questo scopo: il nobile, che per «decoro» non poteva lavorare, conferiva un capitale al mercante, che gestiva l'impresa. Il nome di questo istituto era «commenda»).

Se poi l'imprenditore vuole ottenere finanziamenti da un privato senza «portarselo in casa» può ricorrere al contratto di *Associazione in partecipazione* (vedi par. seguente).

La S.a.s. da alcuni anni a questa parte viene anche utilizzata per impiegare persone come «**dipendenti di fatto**», risparmiando i costi e gli oneri previdenziali previsti per i dipendenti a tutti gli effetti: a tal fine i soci in accomandita, anziché assumere regolarmente una persona la fanno entrare in società come socio «*accomandante d'opera*», che conferisce il proprio lavoro invece del capitale. **Questa soluzione va utilizzata con estrema cautela**, potendo debordare da un lato nel rapporto di lavoro subordinato e dall'altro in rapporto di fatto di Società in nome collettivo, in entrambi i casi con conseguenze molto sgradevoli.

## Quando avviare una società di capitali

Quanto alle *società di capitali*, è evidente che si tratta di forme sociali riservate ad una limitata percentuale di imprese con *dimensioni superiori alla media*.<sup>43</sup>

Come sopra accennato, nel caso di *imprese medio-grandi* la scelta è ristretta:

- alle **Società per azioni**, che richiedono un impegno economico minore che in passato ma non ancora alla portata di tutti (dal 25.6.2014 devono avere un capitale sociale di almeno 50.000 euro, contro i 120.000 richiesti in precedenza), e
- alle **Società in accomandita per azioni** (poco diffuse nel nostro Paese).

Supponiamo che alla maggioranza dei nostri lettori non interessi aprire una S.p.a. o una S.a.p.a., per cui non ne faremo ulteriormente cenno in questa sede.

L'unica forma di società di capitali che si riscontri con relativa frequenza – soprattutto nel caso di imprese medio-piccole o medie – è la **Società a responsabilità limitata**.

L'utilità di ricorrere a questa forma sociale è legata sostanzialmente:

- *alla limitazione di responsabilità* (anche se in caso di contratti impegnativi qualunque operatore accorto richiede una serie di garanzie, personali e non, che finiscono per rendere meno significativa questa limitazione);
- *alla maggior formalizzazione dei rapporti tra i soci e con i terzi*, che consente una gestione adeguata nel momento in cui il capitale impegnato supera una certa soglia.

L'importo minimo richiesto per il capitale delle S.r.l., pari di norma a 10.000 euro, è relativamente basso e non costituisce certo un punto di riferimento per la soglia di cui parliamo, che comunque va individuata in concreto volta per volta con l'aiuto di un professionista di fiducia.

Due casi particolari sono costituiti:

- dalla **S.r.l. unipersonale**, che come sopra accennato consente anche ai singoli imprenditori – con aziende solitamente piccole o piccolissime – di avviare una società di capitali beneficiando della limitazione di responsabilità. Dal 1997, la possibilità di utilizzare la S.r.l. unipersonale è stata estesa anche agli *artigiani*; dal 2001 anche le S.r.l. pluripersonali sono iscrिवibili, a certe condizioni, nell'Albo delle imprese artigiane;
- dalla **S.r.l. semplificata**, pensata per i neo-imprenditori senza limiti di età: per la costituzione occorre l'intervento del notaio ma vige l'esenzione dall'onorario notarile; le procedure sono ridotte ai minimi termini ed il capitale sociale minimo è simbolico (1 euro). Si tratta comunque di una forma giuridica da considerare *provvisoria* nel caso in cui l'iniziativa imprenditoriale assuma dimensioni rilevanti.

Accade spesso, comunque, che in rapporto all'andamento dell'impresa e al mutare della normativa (specialmente quella fiscale) si abbiano *trasformazioni da società di persone a società di capitali* (soprattutto da S.n.c. a S.r.l.), e *viceversa*.

43 - Per le differenze tra imprese «micro», «piccole», «medie» e «grandi» secondo la classificazione statistica italiana v. capitolo 1; secondo la classificazione comunitaria, ai fini delle agevolazioni, vedi capitolo seguente.

## Quando avviare una cooperativa

In generale, il ricorso alla forma **cooperativa** può essere utile soprattutto per accedere a determinate *agevolazioni* (v. in proposito cap. seguente).

Esistono tuttavia delle controindicazioni. Infatti alcune caratteristiche delle cooperative – l'elevato numero minimo di soci necessario per costituirle, ma anche le diverse limitazioni a cui sono sottoposte – le rendono poco compatibili con diverse attività di servizi (ad esempio un'agenzia pubblicitaria) e con le attività tradizionali di intermediazione (ad esempio il piccolo commercio al dettaglio): quindi è abbastanza improbabile che chi vuole esercitare queste attività opti per questa soluzione. Piuttosto può accadere che una cooperativa già esistente per altri motivi aggiunga alla propria attività anche quella commerciale: ad esempio una cooperativa per la trasformazione dei prodotti agricoli (vino, olio, ecc.) può decidere di commerciare beni diversi da quelli derivanti dalla propria attività (dolci, formaggi, salumi, ecc.).

*Questa forma societaria è, invece, particolarmente indicata per tutte le attività «non profit» o di particolare rilevanza sociale (es. assistenza anziani e soggetti svantaggiati in genere).*

### Con quale veste giuridica si può esercitare l'impresa artigiana?

L'impresa artigiana può essere esercitata sia da soli che in società. In quest'ultimo caso le forme giuridiche ammesse sono le seguenti:

- **S.n.c.:** questa forma sociale è la più usata per l'artigianato, e richiede che la maggioranza dei soci (o almeno uno nel caso di due soci) partecipi personalmente all'attività;
- **S.a.s.:** in tal caso è richiesta la partecipazione personale della maggioranza dei soci accomandatari;
- **S.r.l.:** in tal caso sono richiesti requisiti diversi per le S.r.l. unipersonali e per quelle ordinarie;<sup>44</sup>
- **Cooperativa;**
- **Consorzio.**

In ogni caso, *l'imprenditore artigiano può essere titolare di una sola impresa artigiana.*

## Quando partecipano all'impresa soggetti diversi dall'imprenditore

Vi sono dei casi in cui la partecipazione alla gestione o alla proprietà dell'azienda *non fa assumere il ruolo di imprenditore.*

La conoscenza di queste situazioni particolari serve soprattutto ad *evitare guai al momento dello scioglimento del rapporto*, quando le parti potrebbero scoprire di avere mal valutato la propria posizione o quella altrui. Vediamole.

<sup>44</sup> - Nelle S.r.l. unipersonali il socio unico deve partecipare personalmente all'attività; in quelle ordinarie la maggioranza dei soci deve partecipare personalmente all'attività (nel caso di due soci almeno uno), ma si richiede anche che i soci partecipanti detengano la maggioranza negli organi deliberativi ed amministrativi.

## Associazione in partecipazione

Col contratto di **Associazione in partecipazione** l'associante – che è l'imprenditore, sia questo individuale o collettivo – attribuisce all'associato una partecipazione agli utili (dell'impresa in generale o di uno o più affari); l'associato in cambio fornisce all'associante capitale o lavoro. In questo rapporto *l'associato non diventa socio dell'imprenditore*: quest'ultimo conserva interamente la disponibilità dell'azienda e la responsabilità della gestione. Se il risultato dell'attività è negativo, l'associato partecipa alle perdite entro e non oltre i limiti del conferimento eseguito.

➔ Negli ultimi vent'anni l'istituto dell'Associazione in partecipazione è stato a volte usato in forma non appropriata *per ottenere prestazioni di lavoro senza stabilire un regolare rapporto d'impiego* con il prestatore d'opera. Se il rapporto reale è quello di lavoro subordinato, il ricorso a questa soluzione può essere *molto pericoloso* sia per l'associante che per l'associato.

## Impresa familiare

Come visto nel capitolo 1, nel caso dell'**Impresa familiare** (art. 230 bis c.c.) si ha un unico titolare individuale, che *si avvale della collaborazione*:

- del coniuge, e/o
- dei parenti entro il terzo grado e/o
- degli affini entro il secondo grado.

Caratteristiche di questa collaborazione devono essere:

- la continuità e la prevalenza rispetto ad eventuali altre attività;
- l'esercizio della collaborazione nell'ambito dell'impresa (il coniuge che collabora occupandosi prevalentemente dell'organizzazione domestica e familiare quindi non è un «collaboratore familiare» dell'impresa);
- l'assenza di un rapporto di lavoro subordinato.

*Il familiare collaboratore ha diritto al mantenimento ed alla partecipazione agli utili in rapporto al lavoro prestato* (al titolare deve comunque rimanere almeno il 51% dell'utile).<sup>45</sup> Può inoltre partecipare alle decisioni sull'amministrazione straordinaria e sull'investimento degli utili.

*È esclusa la partecipazione dei familiari alle perdite*, così come la loro assoggettabilità al fallimento, rimanendo il titolare l'unico vero imprenditore nell'ambito della famiglia.

L'esistenza dell'impresa familiare si formalizza, ai fini fiscali, con apposito atto redatto da pubblico ufficiale.

<sup>45</sup> - Secondo la normativa vigente, i redditi dell'impresa familiare sono imputati per almeno il 51% al titolare e per il 49% ai familiari, proporzionalmente alla loro quota di partecipazione agli utili. La quota imputata al titolare è soggetta ad IRAP.

### Come funziona l'impresa familiare

Si ha un'impresa familiare quando il coniuge del titolare di un'impresa individuale, i parenti entro il terzo grado (fino ai nipoti) o gli affini entro il secondo grado (fino ai cognati) prestano in modo continuativo la loro attività di lavoro nell'azienda, salvo che esista un diverso rapporto contrattuale.

L'amministrazione ordinaria dell'impresa spetta al titolare, quella straordinaria (inerente agli indirizzi produttivi, alla cessazione, ecc.) spetta al titolare insieme con i familiari; le decisioni vengono prese a maggioranza.

Il trasferimento della partecipazione si può effettuare solo a favore di altri familiari e solo col consenso unanime degli altri.

In caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda, i familiari hanno diritto di prelazione sull'azienda.

### Azienda coniugale

Un caso particolare è quello dell'**Azienda coniugale** (artt. 177 e 178 c.c.), che riguarda i rapporti patrimoniali tra coniugi (di cui uno o entrambi imprenditori). Si parla di «azienda coniugale» in quanto, trattandosi di proprietà di beni, *la disciplina si riferisce alla titolarità dell'azienda e non dell'impresa* (quest'ultima di solito è un'impresa individuale).

Sotto l'aspetto fiscale l'azienda coniugale può essere equiparata ad un'impresa collettiva.

Se i rapporti patrimoniali dell'imprenditore con il coniuge sono assoggettati al regime di comunione di beni, al coniuge stesso spetterà sempre il 50% degli incrementi di valore dell'azienda.

Se inoltre l'azienda è gestita da entrambi i coniugi, si hanno i seguenti casi:

- 1) impresa avviata dopo il matrimonio: comproprietà al 50% dell'azienda e degli utili;
- 2) impresa avviata prima del matrimonio: comproprietà al 50% dei soli utili.

Su questa situazione patrimoniale si possono innestare strutture d'impresa diverse, in rapporto al livello di coinvolgimento dei coniugi nella gestione dell'impresa. Così potremo avere:

- *una impresa individuale* (magari strutturata come impresa familiare);
- *una società regolare a tutti gli effetti* (escluse forme irregolari ammesse fino a qualche anno fa, come la Società di fatto tra coniugi).

### Comunione ereditaria

In caso di morte del titolare di un'impresa può accadere che gli eredi, soprattutto se l'evento si è verificato improvvisamente, non siano in grado di decidere immediatamente il nuovo assetto da dare alla gestione dell'attività.

Per consentire di fare le scelte necessarie con la dovuta calma, la legge permette che gli «eredi in comunione» (cioè tutti gli eredi comproprietari del bene indiviso) possano gestire l'atti-

vità per un anno, precisando la struttura giuridica adottata per l'impresa (ditta individuale o società) solo alla scadenza di questo periodo.<sup>46</sup>

In tal caso, *tra gli eredi, quelli che gestiscono l'impresa diventano imprenditori a tutti gli effetti*, con tutte le conseguenze connesse.

## Trasformazione, fusione o scissione di società

Le società non sono obbligate a conservare sempre la stessa forma: possono anche trasformarsi, fondersi o scindersi.

➔ Si ha **trasformazione** di una società quando questa assume una struttura sociale diversa da quella originaria (per esempio da S.n.c. a S.r.l.). La trasformazione viene deliberata da un'assemblea straordinaria dei soci, e la società trasformata conserva i diritti e gli obblighi preesistenti.

➔ Si ha **fusione** quando due o più società si riconducono ad un unico organismo sociale. Vi sono due tipi di fusione:

- *fusione in senso stretto* (una o più società si estinguono e danno vita ad un nuovo ente);
- *incorporazione* (una società incorporante ne assorbe un'altra assumendone gli obblighi e i diritti).

➔ Si ha **scissione** quando un unico organismo sociale viene spezzato in più società, o da un unico organismo ne nasce un secondo (scissione parziale).

Il diritto societario è una materia soggetta a mutamenti abbastanza continui e frequenti, soprattutto per quanto riguarda gli aspetti fiscali (ma ultimamente anche per quelli civilistici). La trattazione minuta di tutti i dettagli è tutt'altro che semplice ed esula dagli scopi di questa pubblicazione. Per maggiori particolari sugli obblighi civilistici e fiscali dei vari tipi di società consigliamo pertanto di:

- consultare *apposite pubblicazioni* aggiornate anno per anno;
- consultare *siti Internet* specializzati;
- rivolgersi al proprio *consulente di fiducia* e, per gli aspetti inerenti ai procedimenti amministrativi, al *Registro Imprese della Camera di commercio*.

<sup>46</sup> - Tuttavia la disciplina del Registro delle Imprese non consente l'iscrizione delle comunioni ereditarie, per cui è opportuno provvedere al più presto a scegliere la forma giuridica (individuale o societaria) per l'esercizio a regime dell'impresa.

## Forme sociali non imprenditoriali

### Associazioni

Si ha una **associazione**<sup>47</sup> quando *due o più persone* si uniscono in maniera più o meno duratura per il raggiungimento di un determinato scopo, *non lucrativo*<sup>48</sup> e *non mutualistico*.<sup>49</sup> ad es. etico, culturale, assistenziale, ricreativo, sociale, educativo, religioso, sportivo ecc.

Le associazioni svolgono la loro attività prevalentemente attraverso prestazioni lavorative o in denaro, volontarie o meno, degli aderenti (associati).

Le associazioni possono essere:

- **riconosciute**:<sup>50</sup> in tal caso *il patrimonio personale degli associati è separato da quello dell'ente* e quindi chi risponde delle obbligazioni contratte dall'associazione (es. debiti) è sempre e soltanto il patrimonio dell'ente (e non quello degli associati); inoltre i creditori personali degli associati non possono rifarsi sul patrimonio dell'ente;
- **non riconosciute**: in tal caso *il patrimonio personale degli associati non è separato da quello dell'ente*, e delle obbligazioni contratte dall'associazione possono rispondere – oltre al patrimonio dell'ente – i soggetti che hanno agito in nome e per conto dell'associazione stessa (anche se non sono iscritti).

Per ottenere il riconoscimento l'associazione deve *costituirsi con atto pubblico*: deve cioè redigere un «atto costitutivo», tramite notaio o pubblico ufficiale, e un altro documento – lo «statuto» – che detta le regole generali per il funzionamento dell'associazione stessa e dei relativi organi.

### Fondazioni

Si ha una **fondazione** normalmente<sup>51</sup> quando un *fondatore* mette a disposizione un *patrimonio* per determinati scopi *diversi da quello di lucro* (culturali, educativi, religiosi, sociali, scientifici o comunque di utilità pubblica). La fondazione forse più nota al mondo è quella realizzata dal chimico svedese *Alfred Nobel*, l'inventore della dinamite, la quale insignisce ogni anno del premio omonimo personaggi che si sono distinti nel campo delle arti, delle scienze e per il bene dell'umanità.

47 - Le nozioni contenute in questo paragrafo e nei due successivi sono tratte liberamente da «L'utile senza gli utili – Guida alla creazione dell'impresa sociale», realizzata dalla Camera di commercio di Roma.

48 - Ricordiamo che lo scopo di lucro è tipico delle società di persone e di capitali, escluse le cooperative.

49 - Ricordiamo che lo scopo mutualistico è tipico delle società cooperative; è diverso dallo scopo di lucro in quanto non consiste nel conseguire un profitto, ma un «beneficio» genericamente inteso. Scopo della cooperativa non è quindi quello di realizzare degli utili e distribuirli tra i soci, ma di vendere ai soci stessi beni e servizi a prezzi di favore, senza quel margine di profitto normalmente applicato dalle imprese commerciali nelle vendite a terzi.

50 - Per ottenere il riconoscimento l'associazione deve iscriversi nel Registro delle persone giuridiche private, istituito e tenuto presso l'Ufficio Territoriale del Governo (ex Prefettura). Con il riconoscimento l'associazione acquisisce infatti la cosiddetta «personalità giuridica», diviene cioè (in estrema sintesi e senza approfondire l'argomento, che di per sé è piuttosto complesso) un soggetto giuridico pienamente distinto dalle persone che lo compongono. Sono persone giuridiche pubbliche lo Stato e gli altri Enti pubblici; sono persone giuridiche private le associazioni e le fondazioni riconosciute, nonché le società di capitali, le cooperative e i consorzi.

51 - La fondazione può essere realizzata anche da più persone fisiche o giuridiche.

Anche la fondazione per ottenere il riconoscimento deve *costituirsi con atto pubblico* (in questo caso si chiama «*atto di fondazione*»)<sup>52</sup> e redigere uno *statuto*.

### Comitati

Si ha un **comitato** quando più persone perseguono uno scopo altruistico o di pubblica utilità, e – non disponendo di mezzi patrimoniali adeguati – promuovono una *pubblica sottoscrizione per raccogliere i fondi necessari a tal fine*. Ne sono esempi i comitati di soccorso o di beneficenza, nonché i comitati promotori di opere pubbliche, monumenti, esposizioni, mostre, festeggiamenti ecc.

L'atto costitutivo, in questo caso, non richiede formalità particolari (può essere redatto anche tramite scrittura privata) ma deve comunque specificare lo scopo per il quale il comitato è stato costituito.

Delle obbligazioni assunte dal comitato verso i terzi rispondono tutti i componenti del comitato stesso *in modo illimitato e solidale*.

### Società di mutuo soccorso

Le **Società di mutuo soccorso** sono enti associativi tra soggetti che, nel libero esercizio dell'autonomia privata, intendono dar vita a:

- *forme di previdenza ed assistenza volontaria* (in caso di malattia, invalidità lavorativa, vecchiaia, ecc.);
- *attività culturali* (in via accessoria).

La legge istitutiva, che risale al 1886, è stata recentemente modificata<sup>53</sup> prevedendo l'obbligo di iscrizione in una sezione speciale del Registro Imprese e in una analoga sezione dell'Albo Cooperative tenuto dal Ministero dello sviluppo economico.

La costituzione avviene per atto pubblico notarile e l'iscrizione nel Registro Imprese conferisce alle Società di mutuo soccorso la personalità giuridica privata.

## Il Terzo Settore e gli enti «non profit»

Da diversi anni in tutta Europa, Italia compresa, si registra una forte espansione del cosiddetto «**Terzo Settore**».

Con questo termine si intendono tutte quelle organizzazioni che nel sistema economico *si collocano tra lo Stato e il mercato, ma non sono pienamente riconducibili ne all'uno ne all'altro*: sono cioè soggetti di natura privata, ma volti alla produzione di beni e servizi a destinazione pubblica o collettiva.

52 - L'atto di fondazione può essere – oltre che un atto pubblico tra vivi – anche un testamento.

53 - Con il decreto legge 179/2012, convertito nella legge 221/2012.

All'interno del Terzo settore esistono da tempo diverse tipologie di organismi, tra cui ad esempio:

- *APS – Associazioni di promozione sociale*,<sup>54</sup>
- *ONLUS – Organizzazioni non lucrative di utilità sociale*,<sup>55</sup>
- *Cooperative sociali*;
- *Imprese sociali*.

Indipendentemente dalla denominazione e dalla forma giuridica adottata, tutte queste organizzazioni sono caratterizzate dall'*assenza di scopo di lucro* e dall'erogazione di *servizi di pubblica utilità*, anche attraverso attività di volontariato.

## L'impresa sociale

L'**impresa sociale**, pur rientrando a pieno titolo in questo contesto, rappresenta qualcosa di nuovo. Essa unisce, infatti, due mondi finora separati:

- quello dell'**attività d'impresa**;
- quello della **produzione di beni e servizi di utilità sociale**.

Quest'ultimo settore, tradizionalmente affidato ad enti pubblici, è sempre meno efficiente, di scarso livello qualitativo ed è oggetto di una spesa sociale divenuta oramai insostenibile. Da qui l'idea di rendere produttivo ciò che per sua natura non lo è, attraverso *organizzazioni private in grado di offrire beni e servizi di utilità sociale, senza perseguire il profitto ma mantenendo l'azienda in equilibrio economico e finanziario*.

Il fatto che un'organizzazione privata sia senza scopo di lucro ed abbia finalità sociali non vuol dire che possa vivere esclusivamente di sussidi: *l'impresa sociale va infatti considerata come un'impresa a tutti gli effetti, anche se con caratteristiche particolari*.

In questo senso le imprese sociali vengono da alcuni definite come un ibrido tra imprese «for profit» ed enti «non-profit», cioè come organizzazioni private che agiscono per finalità diverse da quelle del profitto («*not for profit*»).

<sup>54</sup> - Di cui alla legge n. 383 del 7 dicembre 2000.

<sup>55</sup> - Di cui al decreto legislativo n. 460 del 4 dicembre 1997.

➔ L'impresa sociale presenta diverse caratteristiche innovative:<sup>55</sup>

- la *democraticità della gestione* (ossia il coinvolgimento di tutti gli stakeholder o portatori d'interesse, sia interni (soci, collaboratori, volontari) che esterni all'organizzazione (utenti finali, committenti, finanziatori o donatori) nella gestione dell'impresa);
- la *partecipazione degli utenti finali alla valutazione dei risultati* (in tal modo i fruitori dei servizi divengono protagonisti attivi del proprio percorso di emancipazione);
- la *rendicontazione sociale*, effettuata soprattutto attraverso la redazione e pubblicazione del *bilancio sociale* (documento che, al di là dei meri aspetti contabili, permette a chiunque di verificare il raggiungimento dei risultati).

Un'altra novità interessante è rappresentata dall'iscrizione dell'organismo qualificato come «impresa sociale» nel Registro delle Imprese, il che implica trasparenza, garanzia ed affidabilità delle informazioni per il mondo economico e degli affari.

## Definizione di impresa sociale

L'**impresa sociale** è un particolare tipo di impresa dalle caratteristiche ben definite. Secondo la legge<sup>57</sup> si tratta di un'organizzazione:

- *privata*;
- *senza scopo di lucro*;
- *che esercita una attività economica* (produzione o scambio di beni e di servizi) *di utilità sociale*;
- *con finalità di interesse generale*.

L'impresa sociale *non è una nuova forma giuridica*, ma una **qualifica**<sup>58</sup> che viene attribuita – a determinate condizioni – a forme giuridiche già esistenti, e cioè:

- ad *organizzazioni di carattere non imprenditoriale*: **associazioni, fondazioni, comitati**;
- ad *organizzazioni di carattere imprenditoriale*: **società** (di persone, di capitali, cooperative) e **consorzi**.

56 - Precisate nel d.lgs. n. 155/2006 (Legge sull'impresa sociale) e nei rispettivi decreti attuativi.

57 - Legge 13 giugno 2005, n. 118.

58 - Possono acquisire, a determinate condizioni, la qualifica di impresa sociale:

- gli enti di cui al Libro I del codice civile* (enti senza fini di lucro e destinati al perseguimento di finalità etico-sociali: le associazioni riconosciute e non, le fondazioni, i comitati);
- gli enti di cui al Libro V del codice civile*, finalizzati alla produzione di beni e di servizi in funzione meramente lucrativa o di mutualità interna: le società (di persone, di capitali e cooperative) e i consorzi.

Si ricorda in proposito che la mutualità si distingue in «interna», rivolta esclusivamente ai soci, ed «esterna», rivolta a terzi (es. territorio, comunità locali, cittadini). In particolare la mutualità interna viene definita come fornire beni, servizi od occasioni di lavoro direttamente ai membri della organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero dal mercato.

Di conseguenza *qualsiasi organizzazione, in possesso dei requisiti, che voglia assumere la qualifica di impresa sociale deve prima costituirsi attraverso una delle forme giuridiche sopra citate.*

### Requisiti dell'impresa sociale

Per essere definita tale,<sup>59</sup> l'impresa sociale deve essere di carattere privato e non deve avere scopo di lucro. Ciò significa che:

- non può essere diretta o controllata da imprese private con finalità lucrative e da amministrazioni pubbliche;<sup>60</sup>
- ha l'obbligo di reinvestire gli utili o gli avanzi di gestione nello svolgimento dell'attività istituzionale o ad incremento del patrimonio;
- ha il divieto di ridistribuire, anche in modo indiretto, utili e avanzi di gestione comunque denominati, nonché fondi, riserve o capitali, ad amministratori e a soci, partecipanti (persone fisiche o giuridiche), collaboratori o dipendenti, al fine di garantire in ogni caso il carattere non speculativo della partecipazione all'attività dell'impresa.

L'impresa sociale deve inoltre:

- *ottenere oltre il 70% dei ricavi dalla sua attività principale;*
- *avere come oggetto dell'attività principale l'erogazione di beni e/o servizi di utilità sociale, cioè quelli prodotti o scambiati in determinati ambiti di attività di particolare rilievo etico-sociale per la collettività.*

Ad esempio, l'oggetto sociale può riguardare *l'assistenza sociale, l'assistenza sanitaria, l'educazione, la tutela dell'ambiente, la valorizzazione del patrimonio culturale ecc.*

*Indipendentemente dai settori di attività ammessi,* possono acquisire il titolo di impresa sociale tutte le organizzazioni che esercitano attività d'impresa in forma associata – quindi tutte le società commerciali comunemente intese – al fine dell'inserimento lavorativo di soggetti che siano:

- *lavoratori svantaggiati,*
- *lavoratori disabili,*

a patto che tali soggetti rappresentino almeno il 30% del personale.

### Adempimenti per l'iscrizione dell'impresa sociale

In questo paragrafo accenneremo brevemente agli adempimenti relativi all'iscrizione di tutte le organizzazioni che, *indipendentemente dalla forma giuridica adottata,* intendano qualificarsi come imprese sociali.

In primo luogo, l'organizzazione che esercita un'impresa sociale deve essere costituita generalmente con *atto pubblico*, redatto cioè da un notaio.

59 - Ai sensi della legge n. 118/2005 e del d.lgs. n. 155/2006.

60 - Di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.

Oltre a quanto specificamente previsto per ciascuna forma giuridica, gli atti costitutivi devono esplicitare il carattere sociale dell'impresa, indicando in particolare:

- l'**oggetto sociale**, con riferimento ai settori ammessi dalla normativa, di particolare rilevanza etico-sociale;
- l'**assenza di scopo di lucro**.

Oltre all'atto costitutivo occorre redigere lo statuto, cioè il documento che detta le regole generali per il funzionamento dell'impresa sociale e dei relativi organi.

Negli atti ufficiali, particolare attenzione deve essere posta sulla **denominazione**, che deve contenere obbligatoriamente la dicitura «impresa sociale».

*Entro trenta giorni dalla costituzione*, l'atto costitutivo, le sue eventuali modificazioni e gli altri fatti e documenti relativi all'organizzazione devono essere depositati a cura del notaio o degli amministratori presso l'Ufficio del Registro Imprese della Camera di commercio nella cui circoscrizione è stabilita la sede legale, per *l'iscrizione nell'apposita sezione*.

La domanda di iscrizione deve essere presentata attraverso il canale telematico della Comunicazione Unica.

# incentivi per le imprese

*Come e dove individuare le opportunità in Italia e in Europa*

Questo capitolo intende fornire qualche informazione essenziale per orientarsi nel panorama delle agevolazioni pubbliche per le imprese.

Dapprima si tratterà il tema delle fonti dalle quali provengono i contributi e delle diverse caratteristiche e modalità di intervento di ciascuna di esse; si farà quindi qualche necessario cenno alla disciplina dell'Unione Europea in tale settore, disciplina che influenza fortemente i margini di azione delle autorità pubbliche.

Si volgerà poi l'attenzione all'impresa e alle sue esigenze di investimento, guidandola nella valutazione dei parametri principali di cui tenere conto nella ricerca di uno strumento agevolativo adatto alle proprie esigenze. Si getterà infine un rapido sguardo ad altri elementi, spesso problematici, che si riscontrano frequentemente nei bandi pubblici per l'accesso alle agevolazioni, in modo da poterli affrontare consapevolmente e da evitare possibili fraintendimenti.

## Le fonti delle agevolazioni pubbliche

Le Amministrazioni Pubbliche incentivano lo sviluppo sociale ed economico del territorio o di determinati settori ed attività anche attraverso la promozione, gestione e concessione di agevolazioni alle imprese. Il panorama degli strumenti di agevolazione disponibili può essere quindi analizzato nella prospettiva dell'Amministrazione concedente, delle motivazioni che questa attribuisce a tali interventi, delle caratteristiche e della portata degli investimenti richiesti, ecc.

Indichiamo di seguito le principali «fonti» di agevolazione, delineandone brevemente i tratti principali.

### Le agevolazioni dell'Unione Europea

Il tema dei contributi e dei finanziamenti per le imprese che derivano dalle risorse del bilancio dell'Unione Europea è spesso fonte di equivoci ed incomprensioni.

Infatti, occorre anzitutto fare una distinzione fondamentale tra:

- **contributi diretti**, derivanti dai «**Programmi Comunitari**», e
- **contributi indiretti**, che rientrano nella gestione dei cosiddetti «**Fondi Strutturali**».

➔ **I Programmi Comunitari.** Con questo termine si è soliti ricomprendere tutti quegli strumenti finanziari che accompagnano molte politiche dell'Unione Europea, sostenendo la realizzazione di progetti che possano avere un effetto dimostrativo, mettere in evidenza il carattere transnazionale di un determinato tema, costituire una sperimentazione di determinate tipologie di interventi, ecc. Molte sono le politiche dell'Unione Europea che si avvalgono di strumenti di questo genere: dalla politica ambientale a quella della cultura, dalla sanità all'informazione, dagli affari sociali alla politica di ricerca e sviluppo, ed altre ancora.

Pur nella diversità delle tematiche e dei progetti che si propongono di finanziare, vi sono alcune caratteristiche che accomunano i Programmi Comunitari e che li rendono spesso poco appetibili per esigenze di investimento aziendale e decisamente di difficile accessibilità:

- *gestione diretta da parte della Commissione Europea*, attraverso bandi periodici pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea (GUUE);
- *dotazione finanziaria relativamente modesta e senza ripartizione per quote nazionali*: il progetto da presentare è in competizione con tutti i potenziali progetti presentati nell'intero territorio comunitario;
- *transnazionalità*: quasi sempre la partecipazione ai bandi è vincolata alla presentazione di un progetto elaborato e gestito in partnership tra soggetti appartenenti a diversi Paesi UE (generalmente non meno di tre);
- *carattere spesso solo dimostrativo dei progetti da presentare*: condizione di ammissibilità dei progetti è quasi sempre la presenza di aspetti innovativi rispetto al problema affrontato, dal punto di vista del metodo, dell'area geografica interessata, della partnership e dei destinatari dell'intervento.

Una considerazione a parte meritano i finanziamenti dell'Unione Europea per le attività di ricerca e sviluppo tecnologico, gestiti attraverso programmi-quadro pluriennali. Queste agevolazioni condividono con gli altri programmi molte delle caratteristiche sopra indicate (ad es. la transnazionalità e la gestione centralizzata da parte della Commissione Europea), distinguendosi però per la dotazione finanziaria decisamente consistente e per il fatto di costituire una reale opportunità per le imprese interessate a sviluppare progetti di ricerca e sviluppo in molti settori.

➔ **I Fondi Strutturali.** Se i programmi dell'Unione Europea fanno riferimento a specifici settori di attività per promuoverne ed evidenziarne la valenza europea, l'intervento dei Fondi Strutturali è finalizzato ad incentivare lo sviluppo economico e sociale di un determinato territorio, attraverso interventi in diversi settori di attività. Il quadro di intervento di tali fondi è infatti quello della politica regionale e di coesione economica e sociale tra le regioni dell'Unione Europea.

Le caratteristiche e le modalità di intervento di tali fondi sono profondamente diverse da quelle dei programmi comunitari sopra descritti e configurano strumenti agevolativi di reale interesse per lo sviluppo delle attività imprenditoriali e di più semplice accessibilità rispetto a quelli indicati in precedenza. Riportiamo sinteticamente i profili distintivi di maggior rilievo:

- *gestione decentrata*: l'Unione Europea chiede alle Amministrazioni nazionali e a quelle delle singole Regioni l'elaborazione di una strategia di sviluppo del territorio che si concretizza nella redazione di documenti di programmazione (P.O.R. – Programmi Operativi Regionali e P.O.N. – Programmi Operativi Nazionali), assegnando una dotazione finanziaria variabile in ragione del grado di sviluppo e delle necessità di quel territorio; una volta approvata tale strategia, la gestione delle risorse è affidata alle Amministrazioni nazionali e regionali competenti, che provvedono ad adottare i bandi per l'accesso alle agevolazioni, le valutazioni, ecc. Pertanto, è ai Bollettini ufficiali delle Regioni che occorre fare riferimento per consultare i bandi ed è alle Amministrazioni regionali e ai loro documenti di programmazione (P.O.R.) cui occorre rivolgere l'attenzione per avere informazioni;
- *dotazione finanziaria consistente, ripartita a livello nazionale*: interessando lo sviluppo di un determinato territorio, la dotazione finanziaria fa riferimento ad una specifica regione (o a più regioni contigue, nel caso di programmi multiregionali): la partecipazione ai bandi è quindi ristretta ai progetti che prevedono iniziative da realizzare su quel territorio. Quanto alla dimensione delle risorse, si pensi che, per il periodo di programmazione pluriennale 2007/2013, all'Italia è stata assegnata una dotazione finanziaria di oltre 25 miliardi di euro, alla quale deve sommarsi un analogo stanziamento del bilancio nazionale, in virtù del principio del cofinanziamento;
- *misure di sostegno agli investimenti delle imprese*: a differenza di quanto accennato riguardo ai Programmi UE, le misure agevolative finanziate dai Fondi Strutturali prevedono il finanziamento di investimenti per la creazione di nuove imprese, per nuovi investimenti imprenditoriali, per la riduzione dell'impatto ambientale dell'impresa, per la realizzazione di progetti di ricerca e sviluppo ed altro ancora, a seconda di quanto previsto dai documenti di programmazione predisposti dalle autorità regionali. Si tratta quindi di incentivi di sicuro interesse per le imprese e per le decisioni di investimento aziendale.

Nella programmazione 2007/2013, alcune regioni italiane beneficiano di una maggiore dotazione finanziaria in ragione della necessità di elevare il livello di sviluppo (regioni ammesse al c.d. obiettivo «convergenza»: Calabria, Campania, Puglia, Sicilia e, parzialmente, Basilicata), mentre tutte le altre regioni italiane beneficiano dell'intervento UE in misura finanziariamente meno consistente, con interventi mirati soprattutto ad elevare la competitività delle imprese e l'occupazione (regioni ammesse al c.d. obiettivo «competitività regionale e occupazione»).

È attualmente in fase di elaborazione la programmazione dei Fondi Strutturali per il periodo 2014/2020, che dovrebbe vedere una diminuzione delle risorse a disposizione per il nostro Paese ed una distinzione delle regioni in tre categorie:

- **regioni meno sviluppate** (tra le quali dovrebbero rientrare le quattro regioni attualmente ammesse all'obiettivo «convergenza»);<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - L'obiettivo «convergenza» è un obiettivo della programmazione comunitaria 2007-2013. Sostituisce il vecchio obiettivo 1 ed è quindi destinato alle regioni europee meno avanzate.

- **regioni in transizione** (Abruzzo, Basilicata, Molise);
- **regioni più sviluppate** (categoria nella quale dovrebbero rientrare tutte le restanti regioni del territorio nazionale).

### Le agevolazioni nazionali

Il quadro delle agevolazioni gestite direttamente dall'Amministrazione nazionale ha conosciuto una notevole evoluzione negli ultimi anni; infatti, la gestione di molti degli incentivi alle imprese tradizionalmente di competenza statale è stata delegata alle Amministrazioni regionali, attraverso il decentramento attuato con la cosiddetta «legge Bassanini» (l. 59/97).

Strumenti agevolativi di sicuro interesse per le imprese sono dunque ora affidati alla gestione regionale, spesso prevedendo anche differenze significative da regione a regione per quanto riguarda i criteri applicativi di uno stesso strumento; solo per fare qualche esempio, si pensi alla legge 1329/65 (c.d. «legge Sabatini») per l'acquisto di macchinari, alla legge 598/94 per gli investimenti innovativi e di tutela ambientale, così come alla legge 949/52 per le agevolazioni creditizie alle imprese artigiane.

In merito a tali strumenti, dunque, occorre fare riferimento agli uffici della Regione competente e agli avvisi pubblicati sui Bollettini Ufficiali della Regione.

Alla competenza dell'Amministrazione nazionale sono rimasti soprattutto interventi di portata ed importo elevato, in particolare per quanto riguarda i progetti di ricerca e sviluppo tecnologico, l'innovazione, ecc., nonché gli interventi di garanzia per il credito alle imprese. Per quanto riguarda, in particolare, la creazione di impresa, l'Amministrazione centrale gestisce – attualmente attraverso Invitalia (Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa) – alcuni strumenti agevolativi a favore dell'autoimpiego e dell'autoimprenditorialità.

### Le agevolazioni regionali

Molti degli strumenti agevolativi a disposizione delle imprese sono oggi gestiti dalle Amministrazioni regionali; già si è fatto cenno al fatto che le Regioni, attraverso i P.O.R., gestiscono gran parte dei Fondi Strutturali derivanti dal bilancio UE. A questi si affiancano numerosi strumenti che attingono risorse dal bilancio regionale, per l'incentivazione delle attività relative all'agricoltura, all'industria, al commercio, all'artigianato, al turismo.

La numerosità degli strumenti presenti in una regione ed il loro rifinanziamento dipendono ovviamente anche dalla capacità del bilancio regionale; si constata così come molte regioni del Centro-Nord prevedano numerosi strumenti normativi a sostegno dello sviluppo imprenditoriale, generalmente con risorse che ne garantiscono un'operatività nel tempo, mentre al Sud si riscontra, in generale, un numero inferiore di provvedimenti regionali, anche in considerazione del più consistente intervento dei Fondi Strutturali dell'Unione Europea, in termini di numero di misure e di risorse assegnate.

## Le agevolazioni delle Camere di commercio

Un conto meritano infine i contributi alle imprese gestiti dalle Camere di commercio italiane su risorse derivanti dai loro bilanci. Molte CdC, infatti, gestiscono contributi a sostegno dello sviluppo imprenditoriale, generalmente di piccola entità, attraverso i propri regolamenti. Spesso si tratta di piccoli contributi per attività promozionali, come la partecipazione a mostre e fiere, per l'accesso al credito attraverso l'abbattimento degli interessi, per l'acquisto di beni ed attrezzature, per il sostegno alla creazione di impresa, ecc. In genere si tratta di agevolazioni gestite attraverso bandi annuali.

## Dove reperire le informazioni sulle agevolazioni

Ogni Amministrazione che gestisce aiuti ha predisposto apposite sezioni del proprio sito internet istituzionale dedicate alle agevolazioni gestite, rendendo disponibili molto spesso anche la documentazione e la modulistica necessaria per la presentazione delle domande, nonché – a volte – le FAQ relative ad un determinato strumento agevolativo ed un servizio di informazione online.

Questa considerazione vale sia per le Amministrazioni centrali dello Stato, sia per le Regioni (pur con differenze tra Regione e Regione), sia per i bandi dei programmi comunitari gestiti direttamente dalla Commissione Europea. Per quanto riguarda, in particolare, le misure dei Fondi Strutturali a gestione regionale o nazionale, le Amministrazioni coinvolte hanno quasi sempre approntato appositi siti informativi. Così pure si comportano le Camere di commercio a riguardo dei contributi da esse gestiti, laddove ai siti internet istituzionali si accompagna a volte anche la possibilità di iscriversi a newsletter informative periodiche.

Certamente, ogni Amministrazione offre informazioni riguardo alle agevolazioni che gestisce direttamente; se si desidera invece avere un panorama di tutte le agevolazioni che insistono su di un determinato territorio, occorre fare riferimento a banche dati specializzate (si cita, in particolare, la banca dati *Thesaurus*, a disposizione presso molte Camere di commercio). Una volta selezionato lo strumento agevolativo utile, si tenga inoltre presente che in ogni bando dovrebbero essere riportati i riferimenti dell'Ente gestore cui fare riferimento per eventuali informazioni.

## Gli aiuti di Stato: disciplina e principi generali

Il paragrafo che segue ha lo scopo di permettere al futuro imprenditore di prendere confidenza con alcuni termini e concetti che stanno alla base della normativa nazionale e regionale in materia di agevolazioni alle imprese e che spesso sono citati nei bandi e nelle norme di incentivazione senza particolari approfondimenti.

Le forme, le tipologie e i livelli di contributo che l'impresa potrà utilizzare per finanziare la propria attività infatti, anche se stabilite e adottate da norme nazionali, regionali o di altre Amministrazioni Pubbliche, derivano da una serie di principi e norme stabiliti a livello comunitario, la cosiddetta **disciplina degli aiuti di Stato**.

La conoscenza di tale disciplina permette all'imprenditore di sapere quali tipologie di aiuti può aspettarsi di trovare in un bando, in quali settori e con quali meccanismi, in base alle proprie caratteristiche e al tipo di attività che intende finanziare.

### Le regole comunitarie

Alla base della disciplina troviamo l'art. 107 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea che vieta espressamente, in quanto incompatibili con il mercato interno, gli aiuti concessi in qualsiasi forma alle imprese tramite denaro pubblico, qualora tali aiuti, favorendo talune imprese o talune produzioni e nella misura in cui incidano sugli scambi tra Stati membri, falsino o minaccino di falsare la concorrenza.

Il Trattato individua poi una serie di aiuti che sono per legge compatibili e una serie di deroghe al principio generale di divieto, elencando all'art. 107, paragrafo 3 i casi in cui l'aiuto può essere considerato compatibile. Tra questi, in questa sede, sono particolarmente importanti quelli previsti alle lettere a) e c), che individuano i cosiddetti aiuti a finalità regionale:

- a) gli aiuti destinati a favorire lo sviluppo economico delle regioni ove il tenore di vita sia anormalmente basso, oppure si abbia una grave forma di sottoccupazione;
- c) gli aiuti destinati ad agevolare lo sviluppo di talune attività o di talune regioni economiche, sempre che non alterino le condizioni degli scambi in misura contraria al comune interesse.

Come si deduce dalle disposizioni di cui sopra, il Trattato, pur considerando il mercato comune e quindi la concorrenza tra imprese in tutto il contesto europeo come interessi fondamentali da perseguire, prevede che a tutela di altri interessi possano essere concesse delle deroghe al principio di divieto di aiuti di Stato.

Possono essere così compatibili con il Trattato, e quindi ammissibili, quegli aiuti che servano a compensare gravi problemi e gravi squilibri nel mercato che impediscono che la concorrenza tra imprese possa svolgersi in modo corretto. Sta al Consiglio e alla Commissione dettare le condizioni alle quali tali aiuti possano appunto essere considerati compatibili.

La Commissione ha, nel corso degli anni, sviluppato un'ampia prassi codificata in orientamenti e in regolamenti. È a tali documenti che gli Stati membri, nelle loro varie ramificazioni, si devono attenere per acquisire l'autorizzazione o l'esenzione per i propri regimi di aiuto.

Esistono naturalmente anche aiuti che sono esclusi dal divieto di cui all'art. 107, paragrafo 3 in quanto non sono selettivi (non favoriscono cioè talune imprese o talune produzioni, poiché applicabili a tutte le tipologie di imprese quali ad esempio alcune misure fiscali), che non sono concessi tramite denaro pubblico, che non incidono sugli scambi tra gli Stati membri (è il caso degli aiuti concessi ai cosiddetti servizi di prossimità, cioè ad attività che per il loro carattere strettamente locale non costituiscono oggetto di scambi tra gli Stati dell'Unione). Per la concessione di tali agevolazioni le Amministrazioni non devono rispettare quindi le regole dei regolamenti e degli orientamenti.

## Il regolamento 800/2008 e gli orientamenti

Si è ritenuto opportuno stabilire regole per tipologie di aiuti, di imprese, di settori e di aree geografiche che richiedono un'attenzione ed una tutela particolari, riconducibili in breve a tre ambiti principali: gli aiuti regionali, gli aiuti settoriali e gli aiuti orizzontali. Tali regole sono state inserite in orientamenti e in regolamenti di esenzione.

Gli **aiuti regionali**, come accennato nel paragrafo precedente, riguardano territori definiti zone in deroga 107, 3, a) e zone in deroga 107, 3, c) dove vi sono particolari problemi di disoccupazione e un PIL notevolmente inferiore alla media comunitaria, oppure dove, pur all'interno di aree regionali con condizioni economiche superiori alla media europea, vi sono comunque determinate situazioni di squilibrio.

In tali zone sono permessi in particolare massimali di intervento maggiori rispetto ad altre aree e possibilità di accesso agli aiuti agli investimenti anche per le grandi imprese. Lo strumento di riferimento è la Carta degli aiuti a finalità regionale, che riporta l'elenco delle regioni, dei Comuni e delle zone ammissibili nonché le intensità massime di aiuto concedibili alle imprese localizzate in tali aree distinte per dimensione di impresa (a tal proposito si veda di seguito «La localizzazione dell'impresa»). La Carta viene elaborata per periodi di 7 anni.

Gli **aiuti settoriali** riguardano specifici settori produttivi, che in genere si identificano, per quello che è importante rilevare in questa sede, con i c.d. «**settori sensibili**» (fibre sintetiche, automobilistico, siderurgico, carbonifero, cantieristica navale). Mentre per alcuni settori è stata recentemente eliminata la specificità (fibre sintetiche, siderurgico), per gli altri le deroghe al regime generale degli aiuti rimangono e per tali settori è prevista una disciplina specifica.

In tale ambito gli aiuti non devono contribuire a conservare la situazione esistente mantenendo le sovraccapacità, ma devono essere finalizzati a ripristinare la sostenibilità economica a lungo termine risolvendo i problemi strutturali, anche attraverso una riduzione delle capacità; gli aiuti devono essere regressivi e proporzionati.

Spesso in tali casi le Amministrazioni escludono l'applicabilità del regime di aiuti a tali settori o prevedono il ricorso al c.d. regime «de minimis» (vedi paragrafo seguente). Particolari discipline poi sono state adottate in materia di agricoltura, pesca e trasporti diversi dal trasporto su strada (vedi di seguito «I settori ammissibili»).

Per quanto riguarda gli **aiuti orizzontali**, si tratta di aiuti i cui obiettivi interessano tutti i settori economici: ricerca e sviluppo, piccole e medie imprese, protezione dell'ambiente, salvataggio e ristrutturazione delle imprese in difficoltà, occupazione, formazione, capitale di rischio. Sono aiuti applicabili senza vincoli geografici o settoriali, che hanno la finalità di sostenere lo sviluppo delle aziende nell'ambito di alcune problematiche di portata generale e di particolare importanza per l'Unione Europea.

Nei bandi e in generale nelle norme che prevedono la concessione di agevolazioni si troveranno perciò i riferimenti agli orientamenti comunitari e ai regolamenti di esenzione, per indicare ai sensi di quale atto comunitario gli aiuti sono stati considerati compatibili e quindi autorizzati o esentati dalla Commissione Europea.

I principali riferimenti che si potranno incontrare sono al reg. 800/2008 «Regolamento generale di esenzione per categoria» e al reg. 1857/2006 relativo agli aiuti di Stato a favore delle piccole e medie imprese attive nel settore della produzione di prodotti agricoli (ciò che riguarda la produzione di prodotti agricoli infatti rimane escluso dal reg. 800/2008).

Il reg. 800/2008 regola la concessione delle seguenti categorie di aiuti:

- gli aiuti regionali, concessi in base a quanto stabilito dalla carta degli aiuti a finalità regionale per il periodo 2007-2013: hanno lo scopo di incoraggiare gli investimenti e l'occupazione e di aiutare le piccole imprese di nuova costituzione in regioni ammissibili alle deroghe di cui all'articolo 107 del trattato;
- gli aiuti agli investimenti e all'occupazione in favore delle PMI;
- gli aiuti in favore di piccole imprese di recente costituzione a partecipazione femminile;
- gli aiuti per la tutela ambientale, in particolare quelli che consentono alle imprese di andare oltre le norme comunitarie, gli aiuti sotto forma di riduzioni fiscali, gli aiuti agli investimenti in misure di risparmio energetico e volti a promuovere la produzione di energia da fonti rinnovabili;
- gli aiuti alle PMI per l'acquisizione di servizi di consulenza e per la partecipazione alle fiere;
- gli aiuti sotto forma di capitale di rischio in caso di partecipazione o gestione di un fondo di investimento orientato al profitto, gestito secondo criteri commerciali;
- gli aiuti a favore di ricerca, sviluppo e innovazione, in particolare, per quanto riguarda la cooperazione tra organismi di ricerca e imprese, aiuti per le spese connesse ai diritti di proprietà industriale delle PMI, per il supporto all'innovazione o per l'assunzione temporanea di personale altamente qualificato;
- gli aiuti alla formazione;
- gli aiuti in favore dei lavoratori svantaggiati e disabili.

### Il regime «de minimis»

Molti dei bandi e delle norme di incentivazione che l'impresa si troverà a consultare dispongono la concessione di contributi in regime «de minimis».

Questa regola riguarda quegli aiuti che per il loro importo non rientrano nel campo di applicazione dell'art. 107, poiché si considera che aiuti che non superano, nell'arco di tre anni, la soglia di 200.000 euro per impresa non incidono sugli scambi tra Stati membri e/o non falsano né minacciano di falsare la concorrenza.

Per quanto riguarda le imprese attive nel settore del trasporto su strada, la soglia è invece fissata a 100.000 euro (per tale settore è però escluso il finanziamento per l'acquisto di veicoli per le imprese di trasporto merci su strada per conto terzi).

In pratica quindi il calcolo è effettuato in capo all'impresa nell'arco di un periodo preciso: gli aiuti ricevuti a titolo «de minimis» in tale periodo, anche su strumenti agevolativi diversi, non possono superare l'importo sopra indicato e l'impresa potrà accedere ad un incentivo in «de minimis» qualora abbia ancora disponibilità nel proprio plafond di 200.000 euro.

Gli anni da prendere in considerazione sono gli esercizi finanziari utilizzati per scopi fiscali dall'impresa nello Stato membro interessato. Il periodo di riferimento di tre anni viene valutato su una base mobile, nel senso che, in caso di nuova concessione di un aiuto «de minimis», deve essere ricalcolato l'importo complessivo degli aiuti «de minimis» concessi nell'esercizio finanziario in questione nonché nei due esercizi finanziari precedenti.

La disciplina sugli aiuti «de minimis» è contenuta nel regolamento (CE) n. 1998/2006 della Commissione, del 15 dicembre 2006. Tale regolamento non si applica al settore carbonifero e al settore della produzione primaria (per il quale esiste un apposito regolamento CE della Commissione n. 1535/2007, che prevede una soglia di 7.500 euro) né al settore della produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti della pesca (per il quale si applica il regolamento CE della Commissione n. 875/2007, con una soglia di 30.000 euro).

Siccome gli Stati membri sono tenuti a garantire che gli aiuti in «de minimis» concessi ad un'impresa a qualsiasi titolo nell'arco dei tre esercizi non superino la soglia prefissata, per ogni aiuto concesso a titolo «de minimis» deve essere esplicitamente dichiarato che esso rientra nel campo di applicazione di tale regime e ogni impresa che riceve un aiuto di tale tipo deve comunicare, all'Amministrazione che lo concede, quali altri aiuti ha ottenuto in «de minimis», ai fini della verifica della disponibilità residua sul plafond individuale dell'impresa.

Si precisa che queste regole valgono per il momento in cui si scrive: tutte le norme relative agli aiuti di Stato descritte, compreso il regolamento «de minimis», sono soggette a periodiche revisioni. Le norme al momento in vigore sono quelle valide per il periodo 2007-2013, mentre nel 2014 entreranno in vigore i nuovi regolamenti e le nuove norme, che potrebbero comportare una modifica del plafond del «de minimis», variazioni delle intensità di aiuto, dei settori e degli interventi ammissibili.

## Come orientarsi nel panorama delle agevolazioni: una ricerca guidata

Orientarsi nel panorama delle agevolazioni non è sempre facile. Nel caso di investimenti aziendali l'approccio sicuramente più appropriato è quello di partire da un'analisi delle caratteristiche della propria azienda e delle esigenze imprenditoriali che sottostanno alla ricerca di un sostegno finanziario.

Spesso invece ci si avvicina al settore delle agevolazioni pubbliche e ai soggetti che possono dare informazioni con una insufficiente analisi delle proprie esigenze di investimento e con un approccio generalmente riassumibile nella domanda «c'è qualcosa per me?».

Questo tipo di approccio può a volte risultare utile nel caso di esigenze progettuali complesse e con caratteristiche di adattabilità, come possono essere i progetti finanziabili da molti programmi dell'UE a gestione diretta, ma sicuramente non è ottimale per esigenze di investimento imprenditoriale.

Per un approccio corretto, vediamo quali sono le caratteristiche fondamentali dell'impresa e del progetto di investimento di cui occorre tenere conto nella ricerca di uno strumento agevolativo.

### La dimensione dell'impresa

Si tratta di un parametro molto importante, che rappresenta una variabile discriminante per l'accesso alle agevolazioni. La grande maggioranza degli strumenti agevolativi è infatti rivolta alle imprese di dimensioni piccole o medie, mentre le grandi imprese sono ammissibili solo in alcune zone del territorio (aree in deroga 107, 3, a e 107, 3, c) o per alcune tipologie di investimento (come i progetti di ricerca e sviluppo) oppure in regime «de minimis».

Occorre quindi anzitutto verificare i dati aziendali per determinare la propria dimensione; tale verifica va effettuata sulla base dei parametri che sono stati fissati dall'Unione Europea (da ultimo con la Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003), ripresi anche da un apposito Decreto Ministeriale (Decreto Ministero delle Attività Produttive 18/04/2005). I parametri di riferimento sono così sintetizzabili:

Dimensione	Effettivi	Importi finanziari
Microimpresa	occupa meno di 10 effettivi	ha un fatturato oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro (si considera il dato più favorevole)
Piccola impresa	occupa meno di 50 effettivi	ha un fatturato oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro (si considera il dato più favorevole)
Media impresa	occupa meno di 250 effettivi	ha un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure ha un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro (si considera il dato più favorevole)

Per ogni definizione, i criteri degli effettivi e degli importi finanziari devono essere soddisfatti simultaneamente.

Attenzione: i dati degli effettivi e dei conti dell'impresa devono essere calcolati facendo riferimento anche al concetto di *autonomia dell'impresa*, ovvero se essa sia associata o collegata ad altre imprese.<sup>2</sup>

In questi ultimi casi, infatti, ai dati relativi all'impresa considerata si sommano i dati delle eventuali imprese associate ad essa, in proporzione alla percentuale di partecipazione al capitale o alla percentuale dei diritti di voto detenuti (si considera la percentuale più elevata delle due, così come nel caso di partecipazioni incrociate), nonché il 100% dei dati relativi alle eventuali imprese direttamente o indirettamente collegate all'impresa in questione. Per le imprese autonome, invece, i dati sono desunti dai conti dell'impresa.

Nel caso di imprese di nuova costituzione, i cui conti non sono ancora stati chiusi, i dati in questione sono oggetto di una stima in buona fede ad esercizio in corso.

### La localizzazione dell'impresa

Per localizzazione si deve intendere il luogo dove è stabilita la *sede operativa nella quale deve essere effettuato l'investimento*: non è invece importante la sola sede legale dell'impresa. Tale parametro rivestiva una maggiore importanza negli anni scorsi, quando l'intervento dei Fondi

2 - Si considerano *associate* tutte le imprese (non identificabili come imprese collegate) tra le quali esista la relazione seguente: una impresa (impresa a monte) detiene, anche insieme ad altre imprese ad essa collegate, almeno il 25% del capitale o dei diritti di voto di un'altra impresa (impresa a valle). L'impresa a monte e quella a valle sono imprese tra loro associate.

Questa classificazione non si applica, anche quando venga raggiunto o superato il limite del 25%, quando l'impresa a monte rientri tra le categorie seguenti:

- a. Società pubbliche di partecipazione, società di capitale di rischio, persone fisiche o gruppi di persone fisiche che esercitino attività di «business angels» che investono in società non quotate, questi ultimi a condizione che l'investimento in una sola impresa non superi, globalmente, 1.250.000,00 euro;
- b. Università o centri di ricerca senza scopo di lucro;
- c. Investitori istituzionali, compresi i fondi di sviluppo regionale;
- d. Autonomie locali con un budget inferiore a 10 milioni di euro e meno di 5.000 abitanti.

Si considerano *collegate* le imprese tra le quali esiste una delle relazioni seguenti:

- a. una impresa detiene la maggioranza dei diritti di voto di un'altra impresa;
- b. una impresa ha il diritto di nominare o revocare la maggioranza dei membri del consiglio di Amministrazione, di direzione o sorveglianza di un'altra impresa;
- c. una impresa ha il diritto di esercitare una influenza dominante su un'altra impresa in virtù di un contratto o di una clausola dello statuto della seconda impresa; si presume non vi sia influenza dominante quando gli investitori di cui al secondo capoverso della definizione di imprese associate non intervengano, direttamente o indirettamente, nella gestione dell'impresa in questione;
- d. un'impresa azionista o soci di un'altra impresa controlla da sola, in virtù di un accordo con altri azionisti o soci di questa, la maggioranza dei diritti di voto degli azionisti o soci di essa.

Quando le relazioni di cui alle lettere precedenti intercorrano tramite una o più altre imprese, o con uno degli investitori di cui alle lettere a)-d) della definizione di imprese associate, le imprese coinvolte devono essere considerate imprese collegate.

Quando le relazioni di cui alle stesse lettere precedenti sussistono tramite una persona fisica o un gruppo di persone fisiche che agiscono di concerto, le imprese coinvolte sono considerate collegate, qualora esse esercitino le loro attività, o parte di queste, sullo stesso mercato o su mercati contigui (il mercato situato immediatamente a monte o a valle del mercato in questione).

Strutturali comunitari e alcuni interventi di fonte nazionale avevano individuato aree del territorio nazionale definite come «aree depresse» (c.d. «zone obiettivo 1», «obiettivo 2» e «obiettivo 5b»), nelle quali erano disponibili strumenti agevolativi operanti esclusivamente in tali zone e maggiorazioni di intervento nel caso di altri strumenti operanti su tutto il territorio regionale.

Oggi la programmazione dei Fondi Strutturali ha in larga parte abbandonato il criterio della zonizzazione, dando importanza solo al maggiore o minore grado di sviluppo di una intera regione. Tutte le regioni italiane sono quindi destinatarie di misure di intervento dei Fondi, ciascuna in misura differente in ragione della programmazione gestita dalle singole autorità regionali.

Nell'ambito di tale programmazione, i Programmi Operativi delle Regioni del Sud presentano sicuramente maggiori opportunità (in termini di numero di misure agevolative) e maggiori risorse ma anche le Regioni del Centro-Nord presentano misure di sostegno agli investimenti delle imprese, seppur più orientate a favore di specifici interventi e con una dotazione finanziaria inferiore.

Ai fini della localizzazione, una distinzione rilevante deriva dalla **Carta Europea degli aiuti a finalità regionale**, che identifica alcune aree del territorio che beneficiano di un'intensità di aiuto maggiore rispetto alle altre (c.d. «aree assistite»).

Tali aree sono concentrate:

- nelle regioni meridionali, che sono quasi completamente identificate come zone «107, 3, a»;
- nelle restanti regioni del Centro-Nord (sparse però a «macchia di leopardo»), identificate come «zone 107, 3, c».

In tali zone, l'Amministrazione concedente può prevedere percentuali di aiuto – rispetto alle spese di investimento ammissibili – più elevate di quanto è consentito in altri territori; peraltro, le Amministrazioni possono anche decidere di limitare l'intervento di determinati strumenti agevolativi alle sole aree assistite (è il caso, ad esempio, di alcune agevolazioni nazionali). Non si tratta quindi generalmente di zone dove è presente un numero maggiore di strumenti agevolativi ma di zone dove, nel contesto di strumenti operanti anche in altre zone, è possibile ottenere percentuali di aiuto più elevate.

Occorre allora avere attenzione alla carta delle aree assistite e alla presenza in essa del Comune nel quale è localizzata (o si intende localizzare) la propria impresa; come detto in precedenza, tale carta è peraltro soggetta a periodica revisione.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> - La Carta degli aiuti a finalità regionale in vigore nel momento in cui si scrive fa riferimento al periodo 2007-2013. L'ultima versione è disponibile a questo link:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:215:0005:0011:IT:PDF>

Anche per quanto riguarda le incentivazioni alle attività agricole, è prevista una distinzione tra zone cosiddette svantaggiate (soprattutto zone montane) e altre zone; la distinzione discende anche in questo caso dalla disciplina comunitaria.

Qualora gli strumenti agevolativi si riferiscano a tutto il territorio, si tenga presente che, in generale, nelle zone svantaggiate è possibile ottenere un aiuto di maggiore intensità rispetto a quanto possibile nelle altre zone (per quanto riguarda gli investimenti aziendali, ad esempio, attualmente l'aiuto può raggiungere il 50% delle spese ammissibili nelle zone svantaggiate e il 40% nelle altre zone).

Si tenga inoltre presente che alcuni strumenti agevolativi trovano applicazione esclusivamente nelle zone agricole svantaggiate: si fa riferimento, ad esempio, ad alcune misure dei PSR (Programmi di Sviluppo Rurale) delle varie Regioni, che prevedono la concessione di indennità compensative per attività agricole realizzate nelle sole zone svantaggiate.

### I settori ammissibili

Quando si legge un bando o si cerca un'agevolazione è importante prestare particolare attenzione ai *settori cui si applica l'intervento*. Occorre poi distinguere tra i *settori ammissibili* e gli *interventi ammissibili*, poiché in alcuni bandi tale distinzione non è chiara.<sup>4</sup>

Nella formulazione dell'elenco dei settori ammessi, cioè dei settori nei quali devono operare le imprese che intendono concorrere al bando o presentare istanza per un'agevolazione, le Amministrazioni a volte si limitano a definire in modo generico le attività ammissibili (commercio, produzione di beni e servizi, turismo ecc.), a volte inseriscono nel bando o nei criteri attuativi i codici ATECO di riferimento, altre volte si limitano ad escludere dei settori.

Nelle formulazioni più generiche si troverà l'esclusione dei settori non ammissibili al «de minimis» o al regolamento 800/2008; in particolare per il regolamento 800/2008 occorrerà prestare particolare attenzione, poiché l'esclusione o l'ammissibilità dei vari settori dipende dal tipo di aiuto concesso: in alcuni casi la citazione delle esclusioni dal bando in questa formula è solo una clausola di stile, poiché in realtà il bando contiene anche un elenco dei settori ammessi ma in ogni caso è consigliabile verificare direttamente con l'Amministrazione la possibilità di accedere all'agevolazione.

<sup>4</sup> - Ad esempio, in un bando a valere sul PON Ricerca e competitività 2007-2013 risultavano ammissibili alle agevolazioni i programmi finalizzati all'industrializzazione dei risultati di programmi qualificati di ricerca industriale o di sviluppo sperimentale realizzati dall'impresa richiedente, «riguardanti una delle seguenti attività: a) attività di cui alla sezione C della classificazione delle attività economiche ATECO 2007; b) attività di produzione e distribuzione di energia elettrica e di calore di cui alla sezione D della predetta classificazione ATECO, nei limiti indicati nell'allegato n. 1; c) attività di servizi elencate nell'allegato n. 1».

Tale formulazione ha ingenerato negli utenti l'idea che si potessero realizzare programmi relativi alla produzione di energia (tipo l'installazione di un impianto di cogenerazione nel proprio stabilimento frutto in questo caso di un'attività di ricerca) quando invece i programmi da realizzare erano relativi alla industrializzazione dei risultati della ricerca effettuati da imprese operanti nei settori citati. In questo caso chi ha redatto il bando avrebbe dovuto molto più semplicemente spostare l'elenco delle attività sotto la voce soggetti ammissibili più che sotto la sezione programmi ammissibili.

## Le tipologie di investimento

Anche le tipologie di investimento finanziabili sono indicate dalle norme comunitarie in materia di aiuti di Stato. I principi base in tal senso sono la **necessità dell'aiuto** e il concetto di **investimento iniziale**.

➔ **Necessità dell'aiuto.** Normalmente l'investimento non deve essere ancora stato avviato al momento della presentazione della domanda: difficilmente quindi, se non in casi specifici, potranno essere finanziati investimenti già realizzati oppure già iniziati; in più, in caso di investimenti già iniziati, non potrà essere finanziata neppure la parte ancora da realizzare. Ciò avviene poiché, in base alle norme comunitarie, gli aiuti compatibili possono essere solo quelli che hanno un **effetto incentivante**: quindi non dovrebbero essere finanziate con denaro pubblico le attività che il beneficiario avvierebbe comunque alle normali condizioni di mercato.

La Commissione Europea ritiene che per le PMI l'effetto incentivante si abbia quando l'impresa presenta domanda prima dell'avvio dell'investimento, mentre per le grandi imprese oltre a tale requisito è richiesto che, per effetto dell'aiuto, vi sia un aumento significativo delle dimensioni del progetto o dell'attività, della portata del progetto o dell'attività, dell'importo totale speso dal beneficiario per il progetto o l'attività e una riduzione significativa dei tempi per il completamento del progetto o dell'attività interessati. Le grandi imprese quindi devono produrre apposita documentazione a riprova dell'esistenza di tale requisito.

In alcuni casi, ricorrendo al «de minimis» – che permette la retroattività – le Amministrazioni potranno incentivare anche attività già realizzate; il ricorso al «de minimis» in un bando non costituisce però una garanzia in tal senso, poiché le Amministrazioni potranno comunque decidere che anche in tal caso le attività debbano essere avviate dopo la presentazione della domanda. In altri casi poi, a discrezionalità dell'Amministrazione, potranno essere incentivati studi di fattibilità già eseguiti. Quando si affronta un bando è quindi necessario verificare con precisione questo aspetto, che determina la possibilità di parteciparvi oppure l'esclusione dallo stesso e quindi, in via generale, è consigliabile verificare l'esistenza di agevolazioni per il proprio investimento prima di effettuarlo.

➔ **Investimento iniziale.** Questo concetto determina invece ciò che è finanziabile: per investimento iniziale si intende un investimento in «attivi materiali e immateriali»<sup>5</sup> riguardante la creazione di un nuovo stabilimento; l'ampliamento di uno stabilimento esistente; la diversificazione della produzione di uno stabilimento in nuovi prodotti aggiuntivi; un cambiamento fondamentale del processo di produzione complessivo di uno stabilimento esistente.

5 - Gli «attivi» sono le c.d. «poste» o voci di bilancio inserite nella sezione «Attivo» dello Stato Patrimoniale (vedi cap. 12). Per «attivi materiali» si intendono le immobilizzazioni relative a terreni, immobili e impianti/macchinari. Per «attivi immateriali» si intendono le immobilizzazioni derivanti da trasferimenti di tecnologia mediante l'acquisto di diritti di brevetto, licenze, know-how o conoscenze tecniche non brevettate.

In via generale, quando parliamo di aiuti agli investimenti, le condizioni che l'impresa si troverà a dover rispettare sono le seguenti:

- in tutti i bandi si troverà specificato che un investimento di sostituzione non è ammissibile;
- normalmente è poi richiesto che l'investimento:
  - debba essere mantenuto nella regione beneficiaria o nello stabilimento beneficiario per almeno cinque anni, o per tre anni nel caso di PMI, una volta completato l'intero investimento;
  - debba figurare quindi per il medesimo periodo all'attivo dell'impresa;
- vi è quindi un obbligo di destinazione di uso la cui violazione comporta in alcuni casi addirittura la revoca totale delle agevolazioni. È in ogni caso permessa la sostituzione di impianti o attrezzature divenuti obsoleti a causa del rapido cambiamento tecnologico.

Condizioni specifiche sono poi state fissate per le attività di **ricerca e sviluppo**, che devono rispondere a determinati requisiti sia per quanto riguarda la definizione di cosa si intenda per ricerca sia per quanto riguarda la finanziabilità delle attività.

Per prima cosa quindi, quando si legge un bando sulla ricerca e sulla ricerca e sviluppo o sull'innovazione, è necessario verificare quale tipo di attività viene incentivata: i bandi e le modalità attuative riportano di solito le definizioni comunitarie di ricerca industriale e di sviluppo sperimentale.

A seconda dello strumento, potranno essere agevolate attività di ricerca industriale senza o con attività non preponderanti di sviluppo sperimentale o viceversa, spesso possono anche essere indicate le percentuali di ogni attività sull'investimento totale. Valutare questo aspetto è fondamentale per la ricerca dello strumento di agevolazione idoneo.

Per tutto ciò che non rientra in quello che abbiamo descritto come investimento iniziale, si pone il problema della ammissibilità e finanziabilità di determinate spese quali le **spese di funzionamento** e le **spese di avvio** dell'impresa, che devono essere finanziate in base ad altre specifiche regole: in «de minimis» o secondo regimi di aiuto specifici di cui tratteremo nei paragrafi successivi, dedicati alle spese ammissibili e alla creazione d'impresa.

Da ultimo occorre segnalare che, negli ultimi anni, le varie Amministrazioni inseriscono spesso, nei propri bandi e nelle proprie norme di incentivazione, dei **limiti minimi e massimi di investimento ammissibile**: stabilendo cioè che per l'accesso al bando o all'agevolazione sia necessario presentare un programma e un piano di investimenti che abbiano un determinato importo. Sotto tale soglia il progetto non risulta quindi neppure ammissibile.

Allo stesso modo viene spesso fissato un limite massimo per l'investimento che viene presentato, intendendo in questo caso che, quale che sia l'investimento realizzato dall'impresa, ciò che può essere finanziato non può superare un certo importo. Nella ricerca dell'agevolazione è necessario tener conto anche di questi elementi.

## Le spese ammissibili

Abbiamo accennato in precedenza ad alcuni concetti che approfondiamo in questo paragrafo, relativo alle spese che possono essere considerate ammissibili in riferimento alle attività e alle tipologie di investimento di cui sopra.

Per quanto riguarda gli investimenti, in via generale le spese riguardano, come accennato, attivi materiali e immateriali; più in dettaglio possono essere ammissibili i costi sostenuti per:

- a) suolo aziendale e sue sistemazioni;
- b) opere murarie e assimilate e infrastrutture specifiche aziendali;
- c) macchinari, impianti ed attrezzature varie nuovi di fabbrica, ivi compresi quelli necessari all'attività gestionale dell'impresa ed esclusi quelli relativi all'attività di rappresentanza; mezzi mobili, esclusi i mezzi di trasporto targati;
- d) programmi informatici commisurati alle esigenze produttive e gestionali dell'impresa, brevetti, licenze, know-how e conoscenze tecniche non brevettate concernenti nuove tecnologie di prodotti e processi produttivi.

Una particolare attenzione deve essere posta, nella valutazione dell'accessibilità ad uno strumento agevolativo e nella sua scelta, al dettaglio delle suddette spese, ai limiti e alle restrizioni che sono indicate nei bandi o nei criteri attuativi, alle percentuali e alle condizioni che si applicano ai differenti costi. Non solo infatti alcune tipologie di spesa possono essere ammesse solo in parte (come ad esempio il suolo aziendale o le opere murarie) per scelta dell'Amministrazione ma vi sono altresì casi in cui la disciplina comunitaria stessa pone dei vincoli, come ad esempio nel caso di attivi immateriali ammessi solo per le PMI o nella misura del 50% per le grandi imprese.

Occorre inoltre sottolineare che difficilmente potranno essere finanziate singole spese che non si inseriscono in un progetto da solo sufficiente a conseguire gli obiettivi previsti e relativo ad un'unica unità produttiva.

Anche le **spese di funzionamento**, sostanzialmente coincidenti con le spese correnti dell'impresa, sono sottoposte a regole particolari e non sono di norma finanziabili (se non nella misura in cui siano riconducibili all'avvio delle imprese e all'attività di imprese di nuova costituzione all'interno di regimi specifici, oppure qualora concesse in «de minimis»).

Per quanto riguarda invece le spese legate agli **investimenti in ricerca e sviluppo**, non solo sono previsti determinati costi ma è inoltre fissato dalla normativa comunitaria come tali costi debbano essere riconosciuti all'impresa. Il principio fondamentale che si applica in questo caso è quello del «pro-quota»: tutte le spese sono ammissibili nella misura in cui sono riferibili all'attività di ricerca.

In tal senso, ad esempio, le spese di personale sono importanti per la parte di attività svolta da tecnici e ricercatori impiegata nell'attività di ricerca e i costi di strumenti e attrezzature sono riconosciuti per l'utilizzo nel progetto e per la durata del medesimo. Se l'utilizzo della strumentazione e delle attrezzature in questione ai fini del progetto di ricerca non copre la loro intera durata di vita, sono considerati ammissibili solo i costi d'ammortamento corrispondenti alla durata del progetto di ricerca, calcolati secondo i principi della buona prassi contabile. Le spese di ricerca riguardano il personale, la strumentazione e le attrezzature, i fabbricati e terreni, i costi della ricerca contrattuale, delle competenze tecniche e dei brevetti, così come i costi dei servizi di consulenza e di servizi equivalenti, le spese generali supplementari e altri costi d'esercizio.

In base al principio di necessità dell'aiuto – che abbiamo citato in merito all'ammissibilità dei programmi di investimento – *le spese devono essere sostenute dopo la presentazione della domanda* (a volte vengono addirittura stabiliti termini successivi e più restrittivi); i casi in cui è possibile ammettere delle spese già sostenute e quindi degli interventi già avviati sono limitati ai bandi in «de minimis» oppure al caso in cui siano ammessi studi di fattibilità realizzati comunque non prima di 12 mesi dalla data di presentazione della domanda.

### Le tipologie dei soggetti beneficiari

In termini generali, la disciplina comunitaria sugli aiuti – alla quale fanno riferimento gli strumenti agevolativi – non distingue tra le diverse forme giuridiche nelle quali possono essere costituite le imprese beneficiarie, considerando la sola qualificazione dimensionale (piccola, media o grande impresa).

I singoli regimi di aiuto nazionali e regionali, invece, sono rivolti spesso a specifiche *tipologie di soggetti beneficiari* (imprese industriali, imprese artigiane, imprese cooperative, imprenditori agricoli a titolo principale, ecc.). Quasi tutte le Regioni, ad esempio, accanto ad agevolazioni di portata più generale hanno specifici strumenti normativi attraverso i quali sostengono gli investimenti delle imprese artigiane, così come di quelle cooperative e via dicendo.

In generale, le indicazioni riguardo alle tipologie di impresa ammesse sono specificate all'interno del bando, anche se a volte l'indicazione è vaga e generica; in questo caso, il suggerimento è sempre quello di contattare il soggetto gestore (ogni bando dovrebbe, in teoria, riportare i riferimenti di un responsabile).

Può essere interessante sapere invece che esistono numerosi strumenti agevolativi rivolti esplicitamente alla *creazione di nuove imprese*, sia a livello nazionale che delle singole Regioni e che alcuni di questi strumenti indicano quali beneficiari *i giovani* (l'individuazione di tale qualifica non è però sempre univoca) e *le donne*.

La caratteristica di giovani e donne è però spesso indicata anche come priorità in altri strumenti agevolativi non riservati espressamente a tali beneficiari; nella formulazione delle graduatorie si tiene perciò conto di tali caratteristiche per ottenere un punteggio maggiore ed avere quindi una maggiore probabilità di accedere ai contributi.

Analogamente, accanto agli strumenti agevolativi esplicitamente dedicati alle nuove imprese, la qualifica di nuova impresa (anche in questo caso variamente identificata) è spesso indicata quale parametro di priorità nella formulazione delle graduatorie dei bandi.

### La costituzione di nuove imprese

Per quanto riguarda la **costituzione di nuove imprese**, il problema fondamentale riguarda le spese che una nuova impresa si trova ad affrontare e l'ammissibilità delle stesse: alcune spese rientrano nel concetto di investimento iniziale di cui abbiamo detto, mentre altre (cioè proprio quelle specificatamente legate all'avvio dell'impresa, più altre spese di funzionamento), non costituiscono investimento iniziale e quindi di per sé potrebbero essere concesse solo in «de minimis».

Come abbiamo anticipato, la Commissione Europea ha ritenuto importante stabilire delle regole *ad hoc* ed ha adottato, all'interno del regolamento 800/2008, alcuni articoli dedicati, sottolineando la necessità di creare una specifica forma di aiuto che può essere concesso in aggiunta agli aiuti agli investimenti alle **nuove imprese**.

Le Pubbliche Amministrazioni nazionali possono quindi adottare regimi che prevedono aiuti:

- fino ad un totale di 2 milioni di euro ad impresa, solo per le piccole imprese operative nelle regioni ammissibili alla deroga di cui all'articolo 107, paragrafo 3, lettera a) del Trattato CE;
- fino a 1 milione di euro ad impresa, solo per le piccole imprese che svolgono la loro attività economica nelle regioni ammissibili alla deroga di cui all'articolo 107, paragrafo 3, lettera c) del Trattato CE.<sup>6</sup>

Gli importi annuali degli aiuti concessi per le piccole imprese di nuova costituzione non devono superare il 33 % di tali importi massimi per impresa.

Le spese ammissibili sono:

- spese legali, amministrative e di consulenza direttamente connesse alla costituzione dell'impresa;
- costi, sostenuti nei primi cinque anni dalla costituzione, quali interessi sui finanziamenti esterni e dividendi sul capitale proprio impiegato che non superino il tasso di riferimento europeo;
- spese di affitto di impianti/apparecchiature di produzione, energia, acqua, riscaldamento;
- tasse (diverse dall'IVA e dalle imposte sul reddito d'impresa);
- spese amministrative e di ammortamento;
- costi salariali, compresi gli oneri sociali obbligatori.

Per poter finanziare questo tipo di spese (di avvio e funzionamento) è quindi necessario ricorrere a strumenti specifici, che alcune Regioni hanno già adottato. Le nuove imprese, quelle non ancora costituite o quelle costituite recentemente, se prese in considerazione dall'Amministrazione, possono ovviamente partecipare anche ai bandi non riservati appositamente alla costituzione di impresa, ma solo per la parte investimenti.

<sup>6</sup> - Come accennato in precedenza (vedi nota 3) tutte le regioni ed aree ammissibili sono indicate nelle cosiddette «carte degli aiuti a finalità regionale» che ogni Stato membro ha notificato alla Commissione Europea per la sua approvazione con apposita decisione.

Il regolamento 800/2008 ha anche dettato una disciplina apposita per le **nuove imprese innovative** e per le **nuove imprese femminili**: per le imprese femminili gli aiuti non superano 1 milione di euro per impresa, nel limite massimo del 33% annuo, con una intensità di aiuto non superiore al 15% dei costi ammissibili dei primi cinque anni dalla costituzione dell'impresa. Per le nuove imprese innovative l'aiuto è concesso a piccole imprese esistenti da meno di sei anni al momento della concessione dell'aiuto.

Per tali imprese i costi di ricerca e sviluppo devono rappresentare almeno il 15% del totale dei costi operativi in almeno uno dei tre anni precedenti la concessione dell'aiuto oppure, nel caso di una «start-up» senza antefatti finanziari, nel periodo fiscale corrente. Gli aiuti non superano 1 milione di euro, 1,5 milioni di euro nelle regioni che possono beneficiare della deroga ai sensi dell'articolo 107, paragrafo 3, lettera a), del Trattato, e 1,25 milioni di euro nelle regioni che possono beneficiare della deroga ai sensi dell'articolo 107, paragrafo 3, lettera c), del Trattato.

Ovviamente è a discrezione delle Amministrazioni adottare o meno dei regimi di aiuto a favore delle nuove imprese così come descritti; l'Amministrazione quindi potrebbe anche decidere di finanziare il tipo di spese in oggetto in «de minimis».

La descrizione dei possibili regimi di aiuto è finalizzata ad evidenziare quali sono gli elementi che devono essere valutati nell'approccio ad un bando o ad una norma incentivante e cosa ci si può aspettare in termini di ammissibilità e di finanziabilità dai vari strumenti.

In molte regioni sono stati adottati bandi e strumenti per lo «start-up» di impresa e lo «spin-off» da ricerca; in entrambi i casi i contributi seguono le regole sugli aiuti agli investimenti o al funzionamento o alla costituzione d'impresa innovativa di cui sopra.

## Altri elementi utili nella scelta delle agevolazioni

### Le tipologie di contributo

Nella scelta dell'agevolazione può essere determinante anche il tipo di contributo che viene concesso. In via generale si distingue tra:

- **contributi in conto capitale;**
- **contributi in conto interessi;**
- **finanziamenti agevolati.**

➔ **Contributo in conto capitale.** Questo tipo di aiuto viene di solito calcolato in percentuale sulle spese ammissibili ed è anche detto *contributo alla spesa o contributo a fondo perduto*, in quanto non prevede alcuna restituzione di capitale o pagamento di interessi.

Spesso, nei bandi, è possibile trovare altri termini mutuati dalla disciplina tributaria quali *contributo in conto impianti o contributo in conto esercizio*. Tali agevolazioni riguardano di fatto il trattamento fiscale dell'aiuto ottenuto ma sono comunque riconducibili al contributo in

conto capitale. In generale si può dire che il contributo in conto esercizio viene concesso per contribuire alle spese di gestione mentre quello in conto impianti riguarda le immobilizzazioni materiali e immateriali.

Una modalità particolare di concessione del contributo in conto capitale è quella fiscale e può assumere la forma del *bonus fiscale* o del *credito d'imposta*:

- il contributo in conto capitale erogato come bonus fiscale consiste in una detrazione dell'importo spettante dall'ammontare delle varie imposte che l'azienda deve pagare sul proprio conto fiscale e consente quindi all'impresa di non pagare determinate imposte, fino al raggiungimento dell'ammontare del bonus;
- il contributo concesso come credito d'imposta non rimborsabile può essere fatto valere al momento del pagamento di Iva, Irpef, Ires ed altri versamenti effettuati in acconto o saldo delle imposte, e viene quindi utilizzato in compensazione nelle dichiarazioni dei redditi per un importo pari all'agevolazione ricevuta.

➔ **Contributo in conto interessi.** È concesso a fronte della stipula di un finanziamento a medio o lungo termine, a condizioni di mercato, con un istituto finanziatore. Di norma il contributo è erogato direttamente all'istituto finanziatore, che lo utilizza per abbassare il tasso di interesse applicato al finanziamento dell'impresa beneficiaria; è possibile che il contributo venga invece erogato all'impresa in un'unica soluzione.

L'entità dell'agevolazione è calcolata attualizzando la differenza tra tasso ordinario e tasso agevolato (cioè tra tasso di mercato al quale è stato stipulato il finanziamento e tasso effettivamente pagato dall'impresa).

Si legge a volte di *contributo in conto canone*; si tratta di fatto di un contributo assimilabile a quello in conto interessi per abbattere il costo di un contratto di locazione finanziaria (leasing) stipulato a costi di mercato.

➔ **Finanziamento agevolato.** Consiste nella stipula, con un ente gestore o con istituti convenzionati, di un mutuo ad un tasso di interesse non di mercato ma agevolato.

Per rispettare la normativa comunitaria sia il finanziamento agevolato che il contributo in conto interessi sono espressi in termini di percentuale sul tasso di riferimento europeo,<sup>7</sup> stabilito periodicamente dalla Commissione.

7 - La Commissione Europea rende noto sul proprio sito il tasso base valido per le operazioni di attualizzazione e rivalutazione ai fini della concessione ed erogazione delle agevolazioni in favore delle imprese; il tasso di attualizzazione viene fissato al tasso base aumentato di un punto percentuale, così come il tasso utilizzato per il recupero degli aiuti di Stato, a meno che la decisione di recupero non disponga diversamente.

Vedi in proposito: [http://ec.europa.eu/comm/competition/state\\_aid/legislation/reference\\_rates.html](http://ec.europa.eu/comm/competition/state_aid/legislation/reference_rates.html)

Oltre ad indicare il tasso agevolato o l'abbattimento del tasso (espresso in termini di percentuale di tasso che rimane a carico dell'impresa o in termini di tasso di cui si fa carico l'Amministrazione), il bando o i criteri di attuazione possono stabilire:

- la percentuale di spesa che può essere coperta dal finanziamento (agevolato o a tasso di mercato su cui è riconosciuto il contributo in conto interessi);
- la durata del finanziamento e del preammortamento;
- il limite massimo di importo del finanziamento (quando cioè si indica che, indipendentemente dall'ammontare del finanziamento o dalla sua durata il contributo è calcolato per una particolare durata o per un importo massimo del mutuo).

Dal punto di vista dell'impresa, un contributo in conto capitale è decisamente più interessante: non solo è chiaramente identificabile l'ammontare dell'aiuto ma, in base alle modalità di erogazione, può anche essere più veloce rispetto ad un finanziamento agevolato o ad un contributo in conto interessi, la cui erogazione è legata alla durata del mutuo.

Attualmente, tuttavia, è molto frequente, da parte delle Amministrazioni, il ricorso a finanziamenti agevolati o contributi in conto interessi, in quanto queste tipologie comportano un serio impegno anche da parte delle banche che devono verificare il merito creditizio delle imprese e la loro capacità di trovare idonee garanzie.

Una ulteriore forma di contributo, che sta acquisendo una certa importanza soprattutto in un momento di difficoltà di accesso al credito, è la concessione della **garanzia** alle imprese a fronte della richiesta di un finanziamento: l'impresa può ottenere gratuitamente una garanzia pubblica da un fondo appositamente creato che, in caso di insolvenza dell'impresa, soddisferà l'istituto finanziatore.

Possono essere inoltre attivate delle *controgaranzie*, quando l'impresa si rivolge ad un Confidi convenzionato per ottenere la garanzia ed il Confidi, a sua volta, si controgarantisce presso il fondo pubblico.

Viene stabilita la percentuale massima di intervento dei fondi di garanzia rispetto all'ammontare del finanziamento (di norma il 60% oppure secondo percentuali più alte se concesso in «de minimis») e anche il limite massimo assoluto garantibile per impresa.

Generalmente i fondi non intervengono sulle modalità di gestione del finanziamento, le cui caratteristiche vengono negoziate liberamente tra impresa e banca e possono attivarsi su diverse operazioni dal leasing ai finanziamenti a medio e lungo termine per investimenti, dall'acquisizione di partecipazioni ai prestiti partecipativi e altre operazioni, quali finanziamenti a breve termine, consolidamento, fidejussioni, finanziamenti a medio-lungo termine per liquidità. Sulla parte garantita dai fondi di garanzia non può essere richiesta dalle banche un'ulteriore garanzia (fideiussione o assicurazione o altre garanzie reali).

## L'intensità dell'aiuto

L'intensità dell'aiuto viene normalmente espressa come *la percentuale dell'agevolazione sul complesso delle spese ammissibili*. A questo proposito, occorre fare riferimento alle sole spese che il bando (o comunque lo strumento agevolativo) annovera tra quelle ammissibili. Non importa se l'investimento aziendale comprende anche altre voci di costo: l'intensità dell'aiuto va dunque calcolata con riferimento a quelle spese.

Anche in questo caso, la definizione delle percentuali di aiuto è fortemente influenzata dalla disciplina comunitaria: infatti, la necessità di salvaguardare il regime della concorrenza nel mercato europeo ha portato la Commissione Europea a definire dei limiti alle agevolazioni che le Amministrazioni Pubbliche possono concedere alle imprese, limiti che possono variare in ragione della localizzazione degli interventi (si avranno ad esempio percentuali più elevate nelle «zone assistite»), della dimensione dell'impresa (è prevista un'intensità maggiore per le piccole e medie imprese), della tipologia di investimento e di altri fattori ancora. Questi limiti sono appunto calcolati come percentuale delle spese ammissibili.

La quantificazione dell'agevolazione è di facile calcolo nel caso di un contributo a fondo perduto erogato in un'unica *tranche*. Diverso è il caso di altre tipologie di contributo (contributi in conto interessi, finanziamenti agevolati, ecc.) e di modalità di erogazione differite nel tempo.

In questi casi, per determinare l'entità dell'agevolazione occorre innanzi tutto tradurre l'aiuto, qualunque sia la sua natura (sovvenzione in conto capitale o in conto interessi, agevolazione fiscale, ecc.) in *sovvenzione in conto capitale*. Si deve cioè calcolare l'elemento che costituisce effettivamente l'aiuto, tenendo conto, ad esempio nel caso di un prestito agevolato, della percentuale di finanziamento sull'investimento, della durata del finanziamento, dell'importo e del tasso di attualizzazione.

Questo valore, calcolato in percentuale sull'investimento ammissibile, rappresenta l'**Equivalente Sovvenzione Lorda (ESL)**; per ottenere il vantaggio finale dato dall'agevolazione, a questo parametro occorre ancora sottrarre la quota prelevata dallo Stato a titolo di imposizione fiscale, che può variare a seconda del settore di appartenenza del beneficiario, della forma societaria, della tipologia degli investimenti, della localizzazione, ecc.

Il calcolo dell'ESL è piuttosto complesso ma è generalmente demandato al soggetto gestore dell'agevolazione; esistono comunque appositi software per agevolare il calcolo. Le percentuali di aiuto che si ritrovano in un bando fanno quindi riferimento a questo parametro ESL, a prescindere dalla tipologia di contributo.

Nei bandi di accesso alle agevolazioni si potranno così trovare contributi per gli investimenti delle piccole e medie imprese nella misura, rispettivamente, del 20% ESL e del 10%

ESL (con possibilità di maggiorazione fino al 50% ESL e al 40% ESL in alcune zone del «Mezzogiorno»), contributi fino al 50% ESL per l'acquisizione di consulenze, ecc.<sup>8</sup>

I limiti posti dalla disciplina comunitaria alle Amministrazioni concedenti, in termini di percentuali di aiuto che possono essere previste nei loro strumenti agevolativi, possono invece essere superati se l'Amministrazione fa ricorso al regime «de minimis» (vedi paragrafo relativo). Infatti, nel caso in cui un bando sia adottato in «de minimis», non vi sono limiti percentuali all'aiuto che può essere concesso, che teoricamente può arrivare anche al 100% delle spese ammissibili.

L'Amministrazione che predispose il bando può quindi fissare percentuali che non rispettano i limiti sopra indicati: molto spesso, ad esempio, gli investimenti delle PMI sono finanziati in misura pari al 50% delle spese, oppure sono finanziati anche gli investimenti delle grandi imprese (altrimenti non finanziabili se non in rari casi), ecc.

L'unico limite importante, con l'applicazione del «de minimis» (fatta salva l'applicabilità per settori di attività), è la disponibilità del plafond dell'impresa che riceve l'aiuto: come già ricordato, questo infatti non può eccedere il limite di 200.000 euro (100.000 euro nel caso delle imprese di trasporto su strada) nell'anno finanziario in corso e nei due precedenti.

Spesso molte Pubbliche Amministrazioni che concedono aiuti ricorrono al regime «de minimis» solo perché semplifica alcuni aspetti della gestione degli aiuti; le imprese devono però prestare attenzione al proprio limite di plafond «de minimis», anche in considerazione di eventuali bandi – sempre operanti in «de minimis» – ai quali si intende partecipare in futuro.

Si tenga presente che spesso nei bandi è prevista la possibilità per l'impresa di optare tra un contributo in «de minimis» o, in alternativa, per un contributo concesso ai sensi del regolamento 800/2008.

Nei due casi le percentuali di contributo possono essere differenti, spesso anche in maniera significativa: nel caso di opzione ai sensi del reg. 800/2008, l'intensità di aiuto può essere pari, ad esempio per investimenti in zone non assistite, al 10% o al 20%; la corrispondente opzione «de minimis», invece, può prevedere contributi fino al 50% o anche oltre.

In questi casi, a fronte della sicura appetibilità dell'opzione «de minimis» in termini di percentuale, il beneficiario deve valutare attentamente la disponibilità del proprio plafond e, come già sopra ricordato, la previsione di accedere a futuri contributi concessi in tale regime; solo dopo una valutazione che tenga conto anche di tali elementi è possibile determinare l'opzione più favorevole per l'impresa.

8 - I limiti di intensità esemplificati fanno riferimento a discipline o regolamenti dell'Unione Europea che sono oggetto di periodica revisione; la Commissione Europea si preoccupa infatti di stabilire il limite al di sotto del quale può essere considerato accettabile l'effetto distortivo che gli aiuti hanno sulla concorrenza, valutando periodicamente la realtà del mercato e dei suoi diversi segmenti. Si tenga quindi presente che le percentuali sopra riportate a mo' di esempio fanno riferimento al momento in cui si scrive.

## Il cumulo degli aiuti

Una voce che si trova comunemente nei bandi e negli strumenti di incentivazione è il **cumulo**, vale a dire la possibilità di ricevere aiuti tramite più strumenti o interventi per finanziare le stesse spese.

Questo argomento è spesso oggetto di confusione e di incomprensione: come abbiamo detto, si parla propriamente di «cumulo» solo quando gli interventi si riferiscono alle stesse spese, e non quando si riferiscono a spese differenti.

Bisogna fare estrema attenzione alla formulazione della clausola nei bandi e nei criteri attuativi, informandosi presso il gestore o il responsabile del procedimento, poiché tale formulazione non è sempre chiara.

In generale il cumulo non è ammesso qualora si superino i massimali di aiuto fissati dalla normativa comunitaria, e quindi si dovrebbe intendere che è ammesso se rientra nei limiti fissati dai regolamenti o orientamenti comunitari. Tuttavia, *è facoltà della singola Amministrazione ammettere o non ammettere il cumulo anche se rientra nei massimali previsti dalla disciplina comunitaria*, cioè vietarlo anche laddove sarebbe possibile.<sup>9</sup>

Nei bandi in «de minimis» vi è poi spesso una incomprensione di fondo: la somma di più incentivi in «de minimis» concessi ad una impresa non costituisce di per sé cumulo, mentre si ha cumulo tra più incentivi in «de minimis» quando questi sono concessi per le stesse spese. In ogni caso fanno fede il testo del bando o dei criteri attuativi e le regole previste dai singoli aiuti: mentre un bando può ammettere il cumulo, il bando relativo all'altra agevolazione che si intende cumulare potrebbe escluderlo.

## Come accedere alle agevolazioni

Le Amministrazioni gestiscono gli interventi agevolativi tramite **bandi** con una *data di apertura e chiusura* o tramite leggi di incentivazione a valere sulle quali è possibile presentare domanda in qualsiasi momento dell'anno o con scadenze periodiche.

In via generale, esistono tre procedure per la concessione delle agevolazioni:

1) **automatica**: si ricorre a tale procedura quando non è necessaria da parte dell'Amministrazione un'istruttoria economica, tecnica o finanziaria dell'intervento da agevolare; in tal caso viene semplicemente verificata la presenza dei requisiti formali soggettivi ed oggettivi e quindi il soggetto richiedente ha diritto alle agevolazioni per il solo fatto di sostenere delle spese ammissibili alla normativa incentivante e di avere i requisiti previsti;

<sup>9</sup> - È opportuno sincerarsi della volontà dell'Amministrazione nella redazione degli strumenti di incentivazione: si trovano spesso concetti tra loro opposti nel medesimo paragrafo, che pongono problemi di interpretazione anche agli esperti del settore e spesso la scelta dell'Amministrazione non è frutto di intento consapevole ma di semplice incomprensione.

2) **valutativa**: si utilizza quando, a fronte di programmi organici e complessi, è necessaria da parte dell'Amministrazione la valutazione delle caratteristiche del progetto presentato, sulla base dei criteri, delle modalità e delle condizioni stabiliti dall'Amministrazione stessa.

In tal caso la procedura può essere:

- *a bando*: viene effettuata una valutazione comparata tra i progetti presentati e viene redatta una graduatoria sulla base di criteri di priorità e di punteggi fissati nel bando. Nel caso in cui le risorse non siano sufficienti per esaudire tutte le richieste ammissibili in base ai punteggi ottenuti, si procede finanziando una parte delle imprese fino «a concorrenza» (cioè fino ad esaurimento) delle risorse disponibili, rimandando l'eventuale finanziamento degli esclusi al momento in cui, grazie ad ulteriori risorse, sarà possibile far scorrere la graduatoria, oppure operando una riduzione pro-quota dei contributi in modo da finanziare tutte le imprese ammesse;

- *a sportello*: l'istruttoria avviene secondo l'ordine cronologico di presentazione delle domande e, se le disponibilità finanziarie sono insufficienti rispetto alle domande presentate, la concessione dell'intervento è disposta secondo l'ordine cronologico. Quando i contributi sono concessi a sportello è importante accelerare i tempi di presentazione dell'istanza poiché tali opportunità si chiudono non appena sono esaurite le risorse;

3) **negoziabile**: quando l'Amministrazione intende finanziare progetti di forte impatto territoriale, economico, competitivo e di importo rilevante, elabora i criteri e le modalità per l'accesso al bando, per l'erogazione dei contributi e i requisiti dei progetti valutando singolarmente il progetto dell'impresa: l'ammissione alle agevolazioni assume in tale caso la forma di un *contratto tra le parti* che contiene gli obblighi e gli impegni assunti dall'impresa (termini per la realizzazione dell'intervento, crono-programma, vincoli e obblighi, ricaduta occupazionale, ecc).

## Le modalità di erogazione degli aiuti

Ogni strumento agevolativo e, di conseguenza, ogni bando che rende operativa la possibilità di accedervi, riporta anche le *modalità con le quali viene erogato l'aiuto*.

Le modalità di erogazione sono un elemento da non trascurare nella scelta di un'agevolazione, poiché può essere rilevante per l'impresa considerare come e in che tempi il contributo viene reso disponibile.

Ad esempio, nel caso di una modalità di erogazione del contributo a saldo, l'impresa dovrà considerare se – a conclusione dei lavori – avrà i mezzi sufficienti per anticipare la quota del contributo, ovvero accendere un finanziamento, calcolandone i relativi costi.

O ancora, l'impresa dovrà valutare se la tipologia degli investimenti che si intendono realizzare sia compatibile e sostenibile con una modalità di erogazione per stati di avanzamento lavori, o se non convenga invece indirizzarsi su una forma di agevolazione che preveda la possibilità di ottenere da subito la disponibilità di un finanziamento (agevolato o con abbattimento degli interessi).

Nel caso di un **contributo in conto capitale**, il bando può prevedere l'erogazione in un'unica soluzione, a saldo, dietro rendicontazione finale degli investimenti effettuati. In alternativa a tale modalità, spesso i bandi prevedono la possibilità di erogazione in più quote, per importi proporzionati allo stato di avanzamento dei lavori e della spesa. Spesso i bandi lasciano alle imprese l'opzione per l'una o per l'altra soluzione.

In entrambi i casi, frequentemente è prevista la possibilità per l'impresa di richiedere un'anticipazione del contributo, previa presentazione di apposita fidejussione bancaria o polizza assicurativa d'importo pari almeno alla somma da erogare.

Nel caso di un **finanziamento agevolato** si seguono generalmente le normali procedure di un finanziamento e l'erogazione avviene di norma in un'unica soluzione, al momento della sottoscrizione del contratto di finanziamento. I diversi strumenti possono però prevedere anche modalità di erogazione per *tranche*, in relazione all'avanzamento dei lavori.

Per quanto riguarda i **contributi in conto interessi**, l'erogazione del contributo avviene in più quote, sulla base delle rate di ammortamento del finanziamento pagate dall'impresa beneficiaria. L'Amministrazione concedente può anche prevedere la conversione del contributo in conto interessi in contributo in conto capitale, scontando al valore attuale, al momento dell'erogazione, il beneficio derivante dalla quota di interessi.

Per quanto riguarda le agevolazioni erogate nella forma del **credito d'imposta**, salvo diversa indicazione questo può essere fatto valere ai fini dell'Iva, dell'Ires e dell'Irpef, anche in compensazione.

Infine, nelle agevolazioni che prevedono la concessione di un **bonus fiscale**, questo può essere utilizzato dal soggetto beneficiario in una o più soluzioni per il pagamento delle imposte che affluiscono sul conto fiscale intestato al beneficiario stesso, incluse quelle dovute in qualità di sostituto d'imposta.



# Comunicare l'impresa

## Attività e strumenti per la promozione dell'impresa

Con lo «start-up» – l'ingresso sul mercato – l'impresa «esce dal cantiere»: da questo momento dovrà sopravvivere da sola in un ambiente ostile.

In questa fase, oltre ai «classici» problemi di marketing come la scelta dei canali di distribuzione, il trasferimento fisico dei prodotti nei punti vendita, ecc., assumono particolare importanza due fattori:

- 1) la comunicazione d'impresa;
- 2) l'immagine.

Soprattutto all'inizio, farci conoscere dal pubblico e comunicare un'immagine positiva della nostra azienda è fondamentale. Il successo della nostra impresa dipende in gran parte da questi fattori. In ultima analisi:

**il pubblico sceglie la nostra azienda e i nostri prodotti solo se li conosce,  
e se ne ha un'immagine positiva.**

Nel momento in cui siamo sul mercato, è necessario considerare un aspetto quanto mai importante: il *giudizio del pubblico*. Per questo, è *importante capire i segnali che arrivano dal mercato*. Ma non basta. Dobbiamo anche *mandare al mercato i segnali giusti: comunicare cioè un'immagine positiva della nostra azienda*.

## Il punto di partenza: il cliente

Qualsiasi discorso sulla comunicazione d'impresa deve essere preceduto da una considerazione fondamentale: il mercato non è solo un punto di arrivo, ma anche – e soprattutto – un *punto di partenza*. Prima di vendere qualsiasi cosa – lo abbiamo ripetuto più volte – dobbiamo sapere **cosa desidera il cliente**.

Ma anche se ciò che produciamo ha tutte le carte in regola per piacere, non si venderà in modo automatico; *bisognerà far sapere al cliente che il prodotto esiste, e soprattutto che noi abbiamo proprio quello che fa per lui*. E anche se il cliente si decide a comprarlo, non è detto che tornerà da noi la prossima volta.

## Il primo obiettivo: la fidelizzazione del cliente

Perciò il primo obiettivo di ogni impresa, dalla multinazionale al piccolo negozio di quartiere, è quello di *stabilire un legame duraturo con il cliente* («fidelizzazione»). L'impresa di successo è un'affascinante seduttrice, con una folla di ammiratori pronti a tornare da lei ogni volta che ne hanno bisogno. Ad esempio, c'è chi da trent'anni compra esclusivamente macchine Honda; chi non vuole nemmeno sentir nominare uno smartphone diverso dall'iPhone; chi va sempre a rifornirsi di paste e bonbon alla «Antica Pasticceria Del Borgo». Cos'è che spinge i clienti a una simile fedeltà?

Qui entrano in gioco molti fattori, ma quelli accennati in precedenza sono veramente decisivi: **l'immagine e la comunicazione d'impresa.**

## Cos'è l'immagine

*L'immagine è l'opinione che il cliente si forma di un'impresa e dei suoi prodotti.*

Ad esempio, nella mente del signore di cui sopra si è cristallizzata l'idea che le Honda sono macchine sicure, affidabili e in grado di durare nel tempo.

L'immagine, dicono gli psicologi, è uno «stato psichico durevole»: ciò significa che se il cliente si fa un'immagine negativa di una ditta, modificarla è un'impresa quasi impossibile. Questo va tenuto ben presente da qualsiasi imprenditore, ma soprattutto da chi ha appena avviato l'attività e deve crearsi la propria clientela da zero.

Sempre secondo gli psicologi, il signore appassionato di Honda in realtà non compra una Honda. Compra affidabilità, serietà, sicurezza; compra il «Giappone», con tutte le connotazioni positive che gli italiani attribuiscono al modo giapponese di lavorare e di produrre; in definitiva non compra un prodotto fisico, ma un *sogno*.

La cosa è meno paradossale di quanto sembri. Uno dei più famosi pubblicitari del mondo, Jacques Séguéla, ha fondato proprio su questo concetto i suoi successi. Le merci, o meglio, le Marche – dice Séguéla – per essere vendute devono diventare delle «star», come quelle di Hollywood.<sup>1</sup> Il consumatore occidentale medio le compra proprio perché si identifica con loro. Vuole sognare, ingannare l'infelicità, sconfiggere la noia, non vuole semplicemente comprare delle cose.

È evidente, comunque, che vendere sogni non basta. Il prodotto deve corrispondere alle aspettative di chi lo ha acquistato: se è difettoso o di qualità scadente, si ha una **caduta d'immagine**, con conseguenze rovinose.

1 - Vedi Jacques Séguéla, «Hollywood lava più bianco», Lupetti, 1996.

È altrettanto ovvio che questo discorso non è valido per tutti i prodotti: è più facile far diventare una «star» un'automobile o uno smartphone, che non un compressore d'aria o un trapano da dentista.

## Il target

Un'ultima, ma non meno importante, considerazione: «il» cliente in realtà non esiste. Esiste, invece, «quel particolare» cliente. Il pubblico, anche se lo chiamiamo così per comodità, non è una massa anonima di individui tutti uguali. Ogni cliente è diverso dagli altri per età, sesso, condizione sociale, professione, abitudini, modo di pensare. Perciò, quando ci rivolgiamo al pubblico, dobbiamo pensare a *quale cliente* rivolgerci: il cosiddetto «target» (o «pubblico-obiettivo»). Per esempio, un anziano coltivatore diretto di una comunità montana, con una mentalità tradizionale, non è il «target» più adatto per prodotti come computer, tablet, videogiochi e simili.

Il target comporta una conseguenza molto importante: esistono tante immagini quanti sono i clienti. *Quella che chiamiamo «immagine aziendale» è, in realtà, la somma di tutte le immagini particolari che i singoli clienti hanno dell'azienda.*

## Cos'è la comunicazione d'impresa

*La comunicazione d'impresa è tutto ciò che in un'azienda può influire sull'immagine.*

In senso lato, si può dire che *in un'impresa tutto comunica*: come una persona non parla soltanto con la voce, ma anche con i gesti, con il modo di vestire, ecc., così l'azienda entra in contatto col pubblico<sup>2</sup> in tanti modi. La pubblicità è solo uno di questi modi: il più conosciuto ed evidente, ma non sempre il più importante.

## Comunicare attraverso il nome, i locali, il personale

Se dobbiamo fare un trasloco e scorriamo la lista delle ditte sull'elenco delle Pagine Gialle, saremo più invogliati a chiamare la «Euro Transports» che la «Vecchiapecora Elpidio e figli». Se entriamo in un'agenzia di viaggi con muri spogli e scrostati, bruciature di sigaretta sulle poltrone e scrivanie che sembrano banconi da lavoro, il primo viaggio che decideremo di fare sarà verso un'altra agenzia.

<sup>2</sup> - Va sottolineato che la comunicazione d'impresa non agisce solo sull'ambiente *esterno*, ma anche su quello *interno* all'azienda (cioè sul *personale*).

Se vediamo che in una banca – anche grande e rinomata – il cassiere si muove con ritmi da moviola davanti a code sbuffanti, e l'addetto allo sportello ha la delicatezza di uno scaricatore di porto, apriremo il conto in una banca magari più piccola e meno conosciuta, ma con un personale più educato ed efficiente.

Da questi esempi si capisce che *la comunicazione d'impresa è qualcosa di più vasto della semplice pubblicità*. Nei casi appena visti, l'azienda «parla di se stessa» ai suoi clienti attraverso:

- **il nome** (tecnicamente, la «ditta»);
- **i locali e le attrezzature**;
- **il personale**.

Sottovalutare questi fattori di comunicazione può vanificare anche le migliori campagne pubblicitarie, con effetti poco piacevoli sui risultati economici dell'impresa. *Tutta la pubblicità che si vuole non vale, a volte, la risposta di una centralinista*.

Ovviamente la scelta del nome, delle strutture fisiche e del personale deve essere fatta con un minimo di coerenza: suona un po' ridicolo chiamare, ad esempio, «Supermercatone della scarpa» un bugigattolo di tre metri per due, o aprire un negozio di lingerie «Intimo per la Donna» con personale esclusivamente maschile.

### Comunicare attraverso l'organizzazione

Un altro fondamentale fattore di comunicazione è l'**organizzazione**. *Questo è il vero punto dolente di molte aziende*. Abbiamo ogni giorno sotto gli occhi innumerevoli esempi di disorganizzazione: ricevere la merce che ci avevano assicurato «entro la prossima settimana» con tre mesi di ritardo; aspettare inutilmente tutto il giorno un fornitore o un rappresentante senza essere avvisati da nessuno che c'è stato un contrattempo; ecc.

Se un'azienda dà queste dimostrazioni di inefficienza, è meglio che non faccia pubblicità: sarebbe controproducente.

Purtroppo, poiché ognuno dipende dagli altri per forniture, trasporti, ecc., anche l'impresa meglio organizzata finisce col cadere nel baratro della disorganizzazione collettiva: si instaura così un perverso effetto a catena, in cui il grossista A non riesce a fare le consegne entro la data stabilita perché il fornitore B non ha mandato gli imballaggi in tempo; quest'ultimo è rimasto bloccato dal trasportatore C che ha mezzo personale in malattia, e così via.

Per questo, nell'organizzazione della propria azienda è necessario prevedere anche come porre riparo alla disorganizzazione altrui: lasciamoci sempre una via di scampo (fornitori alternativi, ecc.) nel caso in cui un anello della catena venga a saltare.

## Comunicare attraverso l'immagine coordinata

Un altro fattore da non sottovalutare è la cosiddetta **immagine coordinata**,<sup>3</sup> cioè la veste grafica che consente di riconoscere «a colpo d'occhio» la nostra azienda e i nostri prodotti. Si chiama «coordinata» appunto perché utilizza sempre gli stessi elementi visivi, applicandoli sistematicamente su tutti i supporti di comunicazione (carta da lettera, biglietti da visita, modulistica, confezioni ed imballaggi dei prodotti, veicoli di trasporto aziendali, ecc.).

Questi elementi sono fondamentalmente:

- il **logo**,<sup>4</sup> cioè il nome della ditta scritto in un carattere tipografico appositamente studiato: come ogni persona scrive il proprio nome in modo unico e inconfondibile, così ogni impresa si «firma» con il suo (es. la scritta «ALITALIA»);
- il **simbolo aziendale**,<sup>5</sup> detto impropriamente «marchio», cioè il segno grafico che contraddistingue l'impresa (la stella a tre punte della Mercedes, la mela della Apple, ecc.). Alcune imprese non utilizzano un simbolo aziendale (ad es. Fiat, IBM, ecc.), ed in tal caso è il logotipo stesso a fungere da simbolo;
- **gli alfabeti aziendali**, cioè quei particolari caratteri tipografici («font») che devono essere impiegati in tutti i documenti scritti dell'impresa (carta da lettera, stampati, confezioni di prodotti, annunci pubblicitari, ecc.). Ad esempio da alcuni anni Apple utilizza come carattere aziendale il font «Myriad».

È ovvio che ogni elemento deve essere coerente sia con gli altri elementi, sia con l'immagine aziendale complessiva che vogliamo comunicare. Pensiamo all'effetto che farebbe, ad esempio, accostare un logotipo come quello IBM a caratteri tipo «scrittura della nonna», usare caratteri digitali da computer su un pacco di spaghetti, o adottare il simbolo di una lumaca per un corriere espresso.

Spesso l'immagine coordinata è ingiustamente trascurata, e non solo nelle piccole o micro imprese. Molti imprenditori che non hanno «tempo da perdere» affidano direttamente la soluzione del problema alla tipografia; altri si cimentano in prima persona con matite e pennarelli. Di solito, in entrambi i casi i risultati sono discutibili. Ma non è solo una questione estetica: è dimostrato ad esempio che il *packaging*, cioè la confezione della merce, influisce per due terzi dei casi sull'acquisto dei prodotti alimentari.

3 - Gli uomini di marketing preferiscono parlare di «brand identity» o «corporate identity». Questo concetto è qualcosa di più vasto della semplice immagine coordinata: indica una vera e propria «carta d'identità», progettata in base a precise strategie di marketing, che si estende a tutte le espressioni percepibili della realtà aziendale.

4 - Detto più propriamente «logotipo».

5 - Alcuni autori di scuola economica parlano di «logotipo» anche con riferimento al simbolo aziendale (cfr. E.T. Brioschi, «Elementi di economia e tecnica della pubblicità», parte III, Milano, Vita e Pensiero, 1992); altri invece (soprattutto grafici ed art director) parlano di «logotipo» se il simbolo contiene lettere e/o numeri (es. la scritta FIAT) e di «marchio» se è puramente figurativo (es. la mela morsicata della Apple). Va tenuto presente, tuttavia, che questa distinzione non sempre è così netta nella realtà (es. i simboli di Retequattro, Canale Cinque e Italia Uno).

Mai come in questo caso vale la massima «ad ognuno il suo mestiere»: rivolgiamoci quindi a dei grafici esperti, o ad una buona agenzia di pubblicità.

L'importante è stabilire insieme al grafico, o all'esperto di comunicazione, che cosa vogliamo tradurre in forma visiva. Ciò significa rispondere ad alcune domande, quali:

- *chi siamo, cosa facciamo, per chi lo facciamo, perché lo facciamo;*<sup>6</sup>
- *quale immagine vogliamo comunicare* (es. innovativa e moderna, se forniamo servizi informatici; giovane, se produciamo abbigliamento casual; tradizionale «come una volta» se siamo artigiani intagliatori di legno, ecc.).

## La strategia di marketing

Nei paragrafi precedenti abbiamo cercato di far riflettere il nuovo imprenditore su aspetti di comunicazione che spesso vengono considerati «secondari» ma che invece sono molto importanti per qualsiasi tipo di impresa. Approfondiamo ora il discorso della comunicazione d'impresa in un'ottica più complessiva.

### Il marketing-mix

Per costruire una corretta *strategia di marketing* occorre partire dall'importanza che ha, dal punto di vista della comunicazione commerciale,<sup>7</sup> il cosiddetto «**marketing-mix**». Questo, come abbiamo visto nel capitolo 6, è una «miscela di marketing» composta da quattro ingredienti-base:

- il **prodotto**;
- il **prezzo**;
- la **distribuzione**;
- la **promozione** (che comprende la pubblicità ed altre attività di comunicazione).

La strategia di marketing (formulata, nelle aziende di maggiori dimensioni, dalla funzione marketing) deve *predisporre il mix più opportuno degli elementi sopra citati, per raggiungere determinati obiettivi commerciali* (es. aumentare la propria quota di mercato del 5%).

Per mettere in pratica la strategia di marketing, l'impresa si appoggia di solito a una **agenzia di promozione e pubblicità**: vediamo come.

6 - In generale ogni nuova impresa dovrebbe chiarire la sua «**mission**» (lo scopo che l'azienda si pone) e la sua «**vision**» (la capacità di prevedere sviluppi futuri ed anticiparli in modo da ottenere vantaggi di mercato o evitare crisi).

7 - Ricordiamo che si distingue:

- la **comunicazione istituzionale**, attraverso cui l'impresa, comunicando la sua identità, la sua *mission* (scopo aziendale) e la sua *vision* (capacità di prevedere sviluppi futuri), mira ad ottenere credibilità strategica;
- la **comunicazione commerciale**, tramite cui l'impresa, costruendo l'immagine di marca, mira ad ottenere risultati di vendita e credibilità commerciale;
- la **comunicazione interna** (o gestionale), attraverso la quale si favorisce la coesione aziendale e lo sviluppo delle capacità gestionali del personale;
- la **comunicazione economico-finanziaria**, tramite cui l'impresa assicura una corretta informazione sui risultati economici, finanziari e patrimoniali della gestione.

## Il brief

Il «**brief**» è il documento che permette all'agenzia di creare una campagna promozionale (non necessariamente pubblicitaria) adatta alla strategia di marketing. In tale documento l'impresa deve dire all'agenzia:

- *quali obiettivi di vendita intende raggiungere e in quanto tempo;*
- *quanto si è disposti a spendere per raggiungerli (il budget disponibile);*<sup>8</sup>
- *tutte le informazioni su:*
  - *prodotto:* quanto costa, che cos'ha più o meno degli altri, in quale fase del «ciclo di vita» si trova, ecc.;
  - *mercato:* è in espansione o in contrazione; si polverizza in tanti piccoli rivenditori o si concentra in pochi punti vendita di grossa dimensione; quali sono le quote di mercato del nostro prodotto e dei prodotti concorrenti, ecc.;
  - *consumatori:* che caratteristiche hanno, sia di tipo socio-demografico (età, sesso, stato sociale, professione, ecc.) sia di tipo «psicografico» (modelli di comportamento, stili di vita, ecc.);
  - *concorrenti:* chi sono, come si stanno muovendo sul mercato, che tipo di prodotti hanno, ecc.

Ovviamente, è nell'interesse stesso dell'azienda fornire all'agenzia quante più informazioni possibili. L'agenzia deve sapere vita, morte e miracoli del prodotto, se non dell'azienda stessa. Non va considerata un fornitore qualunque, ma un partner che interagisce profondamente con il cliente, cioè con l'impresa. Senza questa collaborazione, non si ha nessun risultato.

In base alla propria strategia di marketing, con il supporto in genere dell'agenzia di promozione e pubblicità, l'impresa formula:

- una **strategia di comunicazione;**
- una **strategia media** (cioè la pianificazione dei mezzi di comunicazione adatti a tal fine).

## La strategia di comunicazione

La strategia di comunicazione dell'impresa deve stabilire degli obiettivi precisi in termini di:

- **notorietà** («*brand awareness*»): la capacità dei consumatori di riconoscere un prodotto o una marca;
- **immagine** («*brand image*»): l'immagine che il consumatore si forma di un prodotto o una marca.

Per raggiungere tali obiettivi occorre effettuare opportune *azioni promozionali* in base al mix di marketing scelto. In caso di utilizzo dello strumento pubblicitario (ma non solo), occorre a questo punto accennare al *concetto di comunicazione* e al *messaggio creativo*.

8 - Il problema della definizione del budget promozionale non è tra i più semplici. Teoricamente, il metodo più corretto è quello degli «obiettivi». In base ad esso, prima si definiscono gli obiettivi da raggiungere, sia in termini di vendite (quote di mercato) che in termini di comunicazione (livello di notorietà e di immagine); poi si calcola il costo degli spazi e dei tempi, da acquistare sui media, necessari per raggiungere tali obiettivi; infine si aggiunge tale valore agli altri costi pubblicitari (agenzia, ricerche di mercato, oneri fiscali, ecc.). Per maggiori dettagli vedi: Edoardo T. Brioschi, «Le politiche di pubblicità e di promozione delle vendite», cit.

## Concetto di comunicazione e messaggio creativo

- 1) Per prima cosa va definito il **concetto centrale di comunicazione**, cioè il «cosa dire».
- 2) Successivamente il concetto andrà tradotto in uno o più **messaggi creativi**, cioè il «come dirlo».

Per capire meglio la differenza tra concetto e messaggio citiamo ad esempio uno tra i maggiori capolavori pubblicitari della storia: la campagna Avis apparsa negli Stati Uniti negli anni '60.<sup>9</sup>

Leader del mercato degli autonoleggi era la Hertz; la Avis era solo seconda.

Questo fatto, che in realtà era un punto di debolezza, venne trasformato dai pubblicitari Bernbach, Krone e Green in un punto di forza.

Riportiamo integralmente il titolo e il testo del primo annuncio.

*Titolo: «Avis è solo il n. 2 dell'autonoleggio. E allora, perché venire da noi?»*

*Testo: «Perché noi ci diamo più da fare. (È necessario, quando non si è i più forti.)*

*Noi non possiamo permetterci portaceneri sporchi. O serbatoi mezzi vuoti. O macchine non lavate. O tergicristalli logori. O gomme sgonfie. Non possiamo permetterci altro che regolatori dei sedili che regolano. Riscaldamenti che riscaldano. Sbrinatori che sbrinano.*

*Naturalmente, dove ci diamo più da fare è nell'essere gentili. Accogliendovi con una macchina nuova fiammante e un cordiale sorriso. O consigliandovi, ad esempio, dove trovare un buon sandwich all'indiana a Duluth.*

*Perché?*

*Perché non possiamo permetterci di dare per scontato che vi serviate da noi. Provateci, la prossima volta. Se non altro, la fila davanti al nostro banco è più corta».*

L'immagine dell'annuncio presenta una mano maschile in cui l'indice e il medio accennano al numero due (che è anche il segno di vittoria).

Questa campagna, inserita in un'ottima strategia di marketing,<sup>10</sup> portò la Avis dalla posizione di numero 2 a quella di numero 1.

<sup>9</sup> - L'esempio è ripreso da Marco Vecchia, «Redazione e visualizzazione pubblicitaria», Quaderni TP n.7, Milano.

<sup>10</sup> - Riportiamo, solo per quanto riguarda i titoli, altri messaggi che svilupparono lo stesso concetto. «Avis ha bisogno di voi. Voi non avete bisogno di Avis. Avis non lo dimentica». «Qual è il primo nome che vi viene in mente parlando di autonoleggio? Certo non Avis». «Se Avis è senza macchine, ve ne noleggeremo una dei nostri concorrenti».

L'esempio della campagna Avis è utile per capire alcune cose fondamentali, da tenere ben presenti quando decidiamo di ricorrere non solo alla pubblicità, ma a qualsiasi strumento promozionale. Nell'esempio, tutti i messaggi comunicavano questo unico concetto: «Noi siamo solo il numero 2. Perciò ci diamo da fare più degli altri, nel servire il cliente».

*La definizione del concetto è la base di ogni strategia di comunicazione, e più in generale di tutta la comunicazione d'impresa. Tentare di formulare dei messaggi senza aver prima definito il concetto è come «parlare a vanvera».*

Un'altra considerazione: il messaggio si chiama «creativo» proprio perché deve assicurare il maggiore **impatto** possibile. La pubblicità timida è un'arma spuntata; quella prolissa, ripetitiva, scontata è addirittura un boomerang. Non bisogna aver paura di divertire il pubblico, ma piuttosto di annoiarlo o peggio, di irritarlo.<sup>11</sup>

Ovviamente bisogna evitare di cadere nell'estremo opposto: il messaggio divertente e stimolante non va confuso con quello cervellotico; il testo deve essere incisivo, ma non così sintetico da risultare incomprensibile. E anche usare degli «éscamotages» può essere controproducente.<sup>12</sup>

Un'ultima considerazione: come tutto ciò che riguarda l'impresa, anche la pubblicità non si improvvisa. La campagna Avis venne progettata nei minimi particolari da una delle migliori agenzie pubblicitarie americane.

- *Titoli, testi, immagini* dei singoli messaggi vennero scelti con criteri ben precisi. Aggiungere o togliere anche un solo dettaglio avrebbe voluto dire distorcere il messaggio, o addirittura impedirne la comprensione.
- Anche i *mezzi* su cui comparvero i messaggi (giornali, riviste, reti televisive, ecc.) vennero attentamente pianificati, così come gli *spazi* acquistati per le inserzioni e i *tempi* delle uscite.
- Il tutto venne deciso e realizzato in base ad un *budget* predefinito in partenza.

11 - Gli annunci Avis avrebbero avuto ben altro successo se fossero stati, ad esempio, del seguente tenore:

«Noi ci chiamiamo "Avis" e siamo un'azienda che occupa attualmente la seconda posizione nella classifica delle quote di mercato delle aziende che noleggiando autoveicoli, anche se ci piacerebbe ovviamente salire nella considerazione del cliente ed arrivare così ad occupare la prima posizione scalzando, finalmente! i nostri diretti concorrenti, purtroppo è alquanto difficoltoso fare ciò perché il cliente conosce di più questi ultimi e si rivolge sempre a loro, assicuriamo però che se il cliente si rivolge a noi noi Lo serviremo meglio, così la prossima volta tornerà sempre da noi».

12 - Ad esempio un inserzionista americano fece uscire un annuncio stampa con un titolo di una sola parola a caratteri cubitali: SESSO. Il messaggio continuava con «Ora che ho catturato la vostra attenzione...». Trucchi del genere infastidiscono il pubblico e scoraggiano dal proseguire la lettura.

In conclusione, un compito così delicato e complesso va affidato a dei professionisti qualificati. La pubblicità «fatta in casa» raramente è buona, a meno che l'imprenditore non abbia una esperienza significativa in questo campo.

## La strategia media

A questo punto si pone il problema di progettare una «**strategia media**», ovvero *come, dove, quando e a che prezzo veicolare i messaggi creativi*.

Anche per questo l'azienda – soprattutto la micro e piccola impresa – si appoggia di solito a una agenzia di promozione e pubblicità, che utilizza un tecnico specializzato: il «*media planner*». Questa figura svolge una serie di analisi *prima, durante e dopo* la realizzazione di una campagna promozionale.

*Prima della campagna* dovrà occuparsi di:

- **definire una o più strategie media**, per raggiungere gli obiettivi di marketing prefissati, attraverso l'analisi dei mezzi di comunicazione e dell'attività dei concorrenti;
- **definire la pianificazione mezzi** («*media planning*»), ovvero:
  - la *scelta dei mezzi* (TV, stampa, internet ecc.) e dei *veicoli promozionali* (es. RAI, Corriere della Sera, ecc.), nonché la relativa *ripartizione degli investimenti*;
  - la *pianificazione temporale* della campagna;
- **acquistare e prenotare gli spazi e i tempi** («*media buying*»), attraverso la contrattazione con editori e concessionari (funzione che viene spesso svolta in collaborazione diretta con l'impresa cliente).

*Durante la campagna* dovrà:

- **controllare la reale uscita degli annunci**, nel rispetto del calendario;
- **contestare eventuali incongruenze con gli accordi pattuiti** con editori e concessionari, nonché le eventuali distorsioni nella pubblicazione degli annunci.

*Dopo la campagna* dovrà:

- **valutare i risultati quantitativi generati dalla campagna**, confrontandoli con le previsioni della strategia di marketing;
- **contrattare i recuperi per le incongruenze** di cui sopra.

## Gli strumenti operativi

In questo paragrafo approfondiremo gli **strumenti operativi** a disposizione dell'impresa per raggiungere gli obiettivi stabiliti dalla strategia di comunicazione. A tal fine, ripartiamo dagli ingredienti del «marketing-mix».

## Comunicare attraverso il prodotto

Un'indagine ha stabilito che il prodotto italiano più famoso nel mondo, la «Marca star» per eccellenza, è la Ferrari. Chiediamo a un americano, a un tedesco o a un giapponese che cosa gli fa venire in mente una Ferrari: ci risponderanno probabilmente «la velocità», «l'avventura», «il prestigio».

Questa associazione di idee è comune a moltissime persone quando guardano una macchina sportiva, a prescindere dal paese e dalla cultura di origine.

Ugualmente, un'elegante boccetta di profumo ci comunicherà una sensazione di «lusso», «raffinatezza», «seduzione», ecc.

Questi esempi fanno capire che *il primo e più importante fattore di comunicazione di un'impresa è il prodotto stesso*. Tutto quanto riguarda il prodotto (il tipo, il colore, il design, la confezione, la qualità, ecc.) comunica una sensazione, e quindi concorre a formare nel pubblico una determinata immagine.

**Il pubblico vede e giudica l'impresa dai suoi prodotti o servizi,  
prima ancora che dalla pubblicità.**

Per questo, quando il prodotto o il servizio sono manifestamente scadenti, qualsiasi azione promozionale può addirittura peggiorare la situazione.

## Comunicare attraverso il prezzo

Ovviamente il prodotto deve essere coerente col **prezzo**. L'alto prezzo di una Ferrari è dovuto in gran parte al fatto che viene prodotta, come altre auto di prestigio, in modo artigianale e in quantità limitata. Se per ipotesi si trovasse il modo di farla costare meno, sarebbe un disastro per l'immagine della casa. Nelle aspettative del pubblico, nessuna Ferrari che si rispetti può costare quanto un'utilitaria.

## Comunicare attraverso la distribuzione

Anche il luogo in cui viene venduto un prodotto comunica un'immagine: ad ogni prodotto deve perciò corrispondere una **distribuzione** adeguata, non solo da un punto di vista prettamente di marketing (scelta dei canali di distribuzione, ecc.) ma anche sotto l'aspetto comunicativo. *Il pubblico si aspetta di trovare un certo prodotto in determinati punti di vendita, e non in altri.*

Ad esempio, un orologio di lusso deve essere reperibile soltanto nelle migliori gioiellerie («distribuzione esclusiva»): se per assurdo fosse venduto alle bancarelle del mercato, sembrerebbe una «patacca». Ugualmente, case automobilistiche come Ferrari, Rolls-Royce, ecc., distribuiscono le proprie macchine in esclusiva a pochi concessionari attentamente selezionati.

## Comunicare attraverso la promozione

Un discorso a parte va fatto per la **promozione**,<sup>13</sup> che è la forma di comunicazione più esplicita tra impresa e cliente, ma anche la più complessa. Comprende infatti vari elementi, fra cui:

- la **vendita personale** o «*personal selling*»);
- la **promozione delle vendite**;
- le **pubbliche relazioni**;
- le **sponsorizzazioni**;
- il **direct marketing**;
- la **pubblicità**.

Nel suo «cocktail di marketing», un'impresa può dosare in maggiore o minore misura l'ingrediente «promozione» rispetto agli altri; lo stesso discorso vale per le attività di comunicazione che compongono a loro volta la miscela promozionale. Ogni azienda investe cifre diverse sui singoli elementi della miscela, a seconda di vari fattori (tipo di prodotto, tipo di cliente, organizzazione, sistema di vendita, ecc.).

Ad esempio, per chi produce condizionatori d'aria la pubblicità è in genere un semplice mezzo di supporto all'attività dei venditori; per un commerciante di elettrodomestici può essere invece lo stimolo principale che spinge il cliente nel negozio.

Vediamo di seguito gli elementi che compongono il mix promozionale.

### La vendita personale

La **vendita personale** o *personal selling*<sup>14</sup> è un'attività di comunicazione interpersonale svolta in modo continuativo, attraverso una rete di venditori (agenti o rappresentanti). Questi contattano direttamente la clientela presentando i prodotti, illustrandone le caratteristiche e le condizioni d'acquisto. I clienti possono essere sia i consumatori finali che gli intermediari commerciali (grossisti, dettaglianti).

### La promozione delle vendite

La **promozione delle vendite**, da non confondersi con la precedente, è un'attività di comunicazione a carattere straordinario; consiste in una serie di incentivi per stimolare l'attività di vendita.

Viene svolta dall'azienda stessa nei confronti:

- dei *venditori* (riunioni in cui vengono illustrati gli obiettivi da raggiungere; concorsi a premi per i venditori più bravi, ecc.);
- degli *intermediari* (concorsi a premi per i dettaglianti che raggiungono le cifre di vendita più alte; contributi in denaro, in sconti o in merce, ecc.);

<sup>13</sup> - Alcuni autori parlano in proposito di «promotion» o «comunicazione commerciale», per evitare confusioni con la «promozione delle vendite»: cfr. Edoardo T. Brioschi, «Le politiche di pubblicità e di promozione delle vendite», in L. Guatri e W. G. Scott (a. c. di), «Manuale di marketing», Mondadori, Milano.

<sup>14</sup> - Alcuni autori traducono questo termine con «attività di presentazione della forza di vendita» o «attività della forza di vendita»: cfr. Edoardo T. Brioschi, cit.

- dei *consumatori*, sia a domicilio (mailing, dimostrazioni, distribuzioni di buoni o di campioni di prodotto) che sul punto vendita (dimostrazioni, omaggi, offerte speciali, esposizioni dei prodotti su appositi supporti, ecc.).

Le statistiche dicono che solo una piccola parte dei prodotti viene venduta direttamente dal produttore al consumatore: il resto passa attraverso gli *intermediari commerciali*. Perciò la promozione delle vendite diretta a questa categoria è diventata particolarmente importante. Dobbiamo ricordarci che oggi il cliente non vuole solo un prodotto, ma anche efficienza, assistenza, cortesia: mentre la nostra impresa rimane «dietro le quinte», il distributore che abbiamo scelto è in prima linea nell'offrire questi servizi.

*Il successo della nostra azienda dipende sempre più dall'efficienza di chi distribuisce i nostri prodotti.*

### Le pubbliche relazioni

Le **pubbliche relazioni** o «*relazioni esterne*»<sup>15</sup> hanno lo scopo di creare un clima favorevole verso l'azienda ed i suoi prodotti, attraverso contatti con persone influenti. In pratica si tratta di ottenere dai mass-media dei «redazionali» (cioè della pubblicità mascherata da articolo giornalistico) e delle citazioni positive dell'impresa e dei suoi prodotti.

Questo tipo di comunicazione è particolarmente usato per alcuni tipi di prodotti (ad esempio i cosmetici, i prodotti farmaceutici da banco come i dietetici, i dentifrici medicati, ecc.).

### Le sponsorizzazioni

Le **sponsorizzazioni** sono attività di patrocinio (e/o finanziamento) di iniziative sportive, educative, culturali o d'intrattenimento per aumentare la notorietà di un'azienda o di un prodotto: il fine ultimo è ovviamente quello di avere dei risultati economici.

Questa attività di comunicazione è spesso usata dalle aziende – soprattutto attraverso trasmissioni televisive – come alternativa (o complemento) alla classica pubblicità.

### Il direct marketing

Attraverso il **direct marketing** l'impresa comunica direttamente con clienti e utenti finali. Esso consente di raggiungere un target definito con azioni mirate – personalizzando i messaggi in funzione delle specifiche esigenze e caratteristiche del singolo cliente – tramite una serie di strumenti interattivi che consentono di ottenere delle risposte misurabili.

Gli strumenti di direct marketing più utilizzati sono:

- le comunicazioni commerciali via posta cartacea (direct mail), via posta elettronica (e-mail marketing) o via cellulare (mobile marketing);
- i coupon (tagliandi) di risposta inseriti in annunci stampa,

15 - Secondo alcuni i due termini non sono sinonimi. Le *relazioni pubbliche* costituiscono un complesso di comunicazioni specificamente indirizzate ai vari tipi di potenziali clienti, selezionati in base agli obiettivi aziendali; le *relazioni esterne* costituiscono qualcosa di più vasto, perché prendono in considerazione «tutti i possibili portatori di giudizi nei confronti dell'azienda»: cfr. A. Consonni, «Comunicare l'impresa», Ipsa, Milano.

- il telemarketing, ovvero i contatti via telefono (fisso o mobile) per promuovere delle azioni commerciali.

## La pubblicità

La **pubblicità** è un'attività di *comunicazione di massa*, non rivolta dunque a singole persone o a piccoli gruppi di consumatori. Ha sempre obiettivi di carattere commerciale, e perciò si distingue da altre forme di comunicazione di massa come la propaganda elettorale o a fini di utilità sociale («Pubblicità Progresso», ecc.).

Sulla pubblicità si sono dette e si dicono continuamente tante cose. Molte di queste non sono vere, o lo sono soltanto in parte. Spesso gli imprenditori pretendono troppo dalla pubblicità, o all'opposto, la sottovalutano. Come in tutte le cose, la verità sta nel mezzo. La comunicazione pubblicitaria è solo uno strumento dell'azienda, che può essere più o meno utile ed efficace a seconda delle situazioni e del modo in cui viene usato. Ma prima di vedere più in dettaglio che cos'è questo strumento e come si adoperi, vediamo cosa non è.

➔ **La pubblicità non è un costo pagato dai consumatori.** «La pubblicità? Se ne potrebbe fare a meno. Chi la paga, in definitiva, è proprio il consumatore». Alcuni pensano che la pubblicità sia uno spreco di denaro, perché aumenta il prezzo del prodotto finale. Effettivamente il costo della pubblicità viene caricato sul prezzo pagato dal cliente. Ma non è vero che il prodotto costerebbe meno se non fosse pubblicizzato. Anzi, è vero il contrario. Di solito la pubblicità aumenta la domanda del prodotto: l'azienda può così realizzare delle «economie di scala» che si traducono in un minor prezzo di vendita.

➔ **La pubblicità non «fa» vendere, ma aiuta a vendere.** La pubblicità, si diceva una volta, «è l'anima del commercio»: il suo scopo ultimo è e rimane la vendita di un prodotto, o di un servizio. *Ma il suo scopo immediato, salvo casi particolari, non è far vendere.*

Abbiamo visto in precedenza quali e quante forze siano in gioco nel complesso meccanismo delle vendite. *Alla pubblicità si può chiedere, al massimo, di modificare in senso positivo l'atteggiamento dei consumatori verso un dato prodotto o servizio* (la cosiddetta «immagine»).

Che questa immagine positiva si traduca poi in acquisto, dipende da tanti altri fattori che sfuggono al raggio d'azione dello strumento pubblicitario: la qualità e l'utilità del prodotto, il prezzo, la distribuzione, ecc. La migliore pubblicità del mondo non può farci comprare un prodotto se è troppo caro, se non ci serve, se non lo troviamo facilmente nei negozi o se è chiaramente inferiore ai prodotti concorrenti.

➔ **La pubblicità «a me gli occhi» non esiste.** C'è chi ha bollato la pubblicità come forma di «persuasione occulta» a danno dei consumatori indifesi. Naturalmente è vero che la pubblicità serve a persuadere, altrimenti non avrebbe senso farla. I consumatori, però, sono tutt'altro che soggetti passivi e manipolabili a piacimento. Se così fosse, il mestiere di pubblicitario sarebbe il più facile del mondo.

Anche la pubblicità manifestamente ingannevole, quando esiste, ha poche prospettive di successo:

1) *perché viene bloccata alla fonte*: esiste infatti un «Giurì della pubblicità» (IAP – Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria) che ha la facoltà di vietare ai mezzi (stampa, emittenti televisive, ecc.) la pubblicazione o la messa in onda di annunci giudicati non veritieri o non rispondenti alle norme di un corretto comportamento professionale;

2) *perché prendere in giro il pubblico non solo è stupido, ma anche pericoloso*: quando i clienti scoprono un «bluff», cominciano a parlar male del tale prodotto o della tale azienda con i familiari, gli amici, i vicini di casa, i colleghi d'ufficio. Questi diffondono la voce ad altri, e così via. I pubblicitari conoscono bene questo fenomeno: la comunicazione «bocca a bocca». È la forma di pubblicità più potente, nel bene come nel male. Un «passaparola» negativo può decretare la morte di un prodotto o di un'azienda.

➔ **La pubblicità non è una spesa superflua.** «Un bravo venditore vale più di dieci campagne pubblicitarie». «La pubblicità? Con tutte le spese che ho in questo momento, ci manca anche questa e poi vado a fondo». «Un buon prodotto non ha bisogno di pubblicità, si vende da solo». Purtroppo esiste ancora chi crede che la pubblicità non sia un investimento ma una spesa, o addirittura un lusso superfluo. Spesso a pensarla così non è solo chi ha aperto un piccolo esercizio commerciale, ma anche chi ha messo su un'azienda complessa con un centinaio di dipendenti, investendo notevoli risorse finanziarie. In realtà. Come dimostra la campagna Avis, una pubblicità azzeccata, e inserita in una giusta miscela promozionale e di marketing, può fare veramente il successo di un'impresa.

## Promuovere l'impresa attraverso Internet

Il **web**, come abbiamo spiegato nel capitolo 2, è ormai uno *strumento di promozione fondamentale per ogni impresa*. Ecco solo alcuni dei vantaggi della Rete dal punto di vista del marketing e della comunicazione d'impresa.

### ➔ **Alta visibilità e massima reperibilità delle informazioni**

Il sito Internet permette di far conoscere la propria azienda e i propri prodotti a milioni di potenziali consumatori nel mercato nazionale ed internazionale. La reperibilità delle informazioni è assicurata 24 ore su 24 per 365 giorni l'anno.

### ➔ **Bassi costi di realizzazione**

Il costo di realizzazione di un sito professionale è accessibile a chiunque. In ogni caso esistono programmi di facile utilizzo che permettono a chiunque di farsi un proprio sito da solo.

### ➔ **Comunicazione facile e immediata**

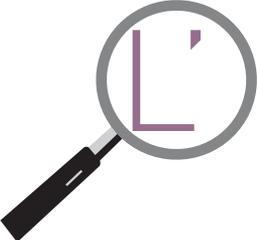
Tutti i prodotti o servizi offerti dall'azienda possono essere pubblicati su Internet in qualunque momento e con qualsiasi formato grafico, usando anche effetti speciali come suoni e filmati. Il web permette di eliminare completamente gli ostacoli nella comunicazione con l'estero e le problematiche legate ai fusi orari.

➔ **Contatto col cliente immediato e a costo quasi zero**

È possibile contattare in un attimo milioni di clienti e l'invio di una (o anche 10 o 100) e-mail costa meno di uno scatto telefonico. Si può facilmente raggiungere il proprio «target», in quanto il web consente di ricercare prodotti e/o informazioni molto specifiche tramite i motori di ricerca. I clienti possono essere facilmente, e a costi ridottissimi, indotti a partecipare ad indagini di mercato, testando in tempo reale il gradimento di un determinato prodotto o servizio.

➔ **Vendita dei prodotti facile, veloce e sicura**

Grazie ai servizi di e-commerce, ogni prodotto o servizio aziendale può essere facilmente venduto su Internet senza limiti di orario o di quantità, tramite transazioni protette eseguite in tutta sicurezza.



# L'impresa responsabile

*Per saperne di più sulla CSR o responsabilità sociale d'impresa*

## Cos'è la CSR

CSR è l'acronimo di *Corporate Social Responsibility*, ossia **Responsabilità Sociale di Impresa**. Vediamo che cosa significa.

### Come è definita

La CSR è definita dall'Unione europea come *«integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate»*.

Nella recente Comunicazione della Commissione europea per una nuova strategia sulla CSR 2011-2014,<sup>1</sup> essa viene ridefinita come *«responsabilità delle imprese per l'impatto che esse producono sulla società»*.

### I tre aspetti della sostenibilità

Tutti questi concetti ruotano attorno a una logica comune, secondo la quale, per valutare le prestazioni *globali* di un'impresa, occorre fare riferimento alla **sostenibilità** dal punto di vista:

- **economico;**
- **sociale;**
- **ambientale.**

*È necessario che le imprese operino in equilibrio rispetto a tutte e tre le dimensioni citate – economica, sociale, ambientale – e siano consapevoli delle connessioni tra loro esistenti: una decisione riguardante uno di questi ambiti esercita necessariamente delle ripercussioni sugli altri due.*

1 - Comunicazione n. 681 del 25 ottobre 2011.

## Alcune domande sulla CSR

### Cosa fa un'impresa socialmente responsabile?

La responsabilità sociale è innanzitutto una *scelta volontaria*, di tipo *etico*. Quando un'impresa decide di diventare **socialmente responsabile** la sua gestione, come sopra accennato, non può più limitarsi agli aspetti economici e finanziari, guardando solo agli interessi dei suoi proprietari e azionisti. Essa invece svolge la sua attività cercando di tener conto:

- *del contesto socio-ambientale in cui opera*: facendosi cioè carico dell'influenza – positiva o negativa – che con la sua attività esercita sull'ambiente e sulla comunità in cui è inserita;
- *di tutti i soggetti (persone o organizzazioni) con cui entra in contatto a vario titolo*, che possono avere interesse nei confronti delle attività dell'azienda, subirne un qualche tipo di effetto o avere influenza su di essa: tali soggetti vengono chiamati «**stakeholder**», espressione che in italiano viene solitamente tradotta con «**portatori d'interesse**».

### Chi sono gli «stakeholder»?

I principali e più ricorrenti *stakeholder* aziendali sono:

- i **clienti**,
- i **fornitori**,
- il **personale interno**,
- gli eventuali **soci ed azionisti** (chiamati anche *shareholder*),<sup>2</sup>
- le **istituzioni e la pubblica amministrazione**,
- l'**ambiente**,
- la **collettività in genere**.

### Che vantaggi ha l'impresa socialmente responsabile?

I benefici possono riguardare svariati aspetti. La responsabilità sociale infatti:

- *contribuisce a creare un miglior clima aziendale interno*, più sicuro e motivante, aumentando la capacità dell'impresa di attrarre personale qualificato e produttivo;<sup>3</sup>
- *procura vantaggi relazionali col contesto esterno*, poiché una cultura d'impresa orientata al confronto agevola la creazione di rapporti improntati alla fiducia e al soddisfacimento dei reciproci bisogni;
- *consente di sviluppare un rapporto stabile e duraturo con i clienti*, basato sulla fiducia nel prodotto/servizio e nell'azienda che lo offre;
- *migliora l'immagine e la reputazione dell'impresa*;
- *può facilitare l'accesso alle fonti di finanziamento*, poiché le imprese responsabili sono percepite con un più basso profilo di rischio;

2 - **Shareholder** significa azionista, persona che possiede (*bold*) una quota (*share*) di una società.

**Stakeholder** invece indica chi ha un interesse particolare verso un'impresa, pur non possedendo azioni e anche se il suo coinvolgimento non è di natura finanziaria.

3 - La responsabilità sociale accresce la motivazione e la lealtà dei dipendenti verso l'azienda. Lo pensa il 92% dei lavoratori intervistati (fonte: «CSR Monitor 2009», GfK Eurisko).

- *è un vero e proprio fattore di competitività*: un'impresa con un rapporto equilibrato con il proprio territorio – che crea valore non solo per i propri proprietari/azionisti (*shareholder*) ma anche per tutti gli altri soggetti interessati (*stakeholder*) – è in grado non solo di rafforzare la propria identità, ma produce anche migliori prospettive economiche a lungo termine.<sup>4</sup>

Oltre all'aspetto etico la CSR comporta spesso – anche – un significativo **ritorno economico**. Basti pensare che, come dimostrato da diverse ricerche:

- *il dipendente «felice» aumenta il fatturato aziendale;*
- *i consumatori sono sempre più sensibili alle tematiche ambientali e scelgono sempre di più prodotti ed aziende «verdi».*

### La CSR può essere praticata solo dalle grandi imprese?

Non solo le grandi imprese, in grado di destinare importanti risorse, possono praticare la responsabilità sociale. Anzi, molti degli sviluppi più innovativi nell'ambito della CSR hanno origine proprio tra le *piccole e medie imprese*, che hanno spesso una naturale vocazione verso pratiche socialmente responsabili per alcune delle peculiarità che le caratterizzano, quali:

- la prossimità alla comunità locale e il forte radicamento nel territorio;
- l'influenza dell'imprenditore come persona sia all'interno che all'esterno dell'impresa;
- una migliore capacità di adattamento ai cambiamenti della società e dell'ambiente circostante.

## Gli ambiti di azione della CSR

Vari sono gli ambiti in cui un'impresa può mettere in atto comportamenti socialmente responsabili. Vediamone alcuni.

### Mercati di approvvigionamento e di vendita

Per quanto riguarda l'*approvvigionamento di merci* (prodotti, semilavorati, materie prime ecc.), la gestione dell'intera catena dei fornitori deve essere improntata alla massima correttezza e trasparenza. I fornitori hanno, infatti, notevole influenza sulle performance e sull'immagine di un'azienda, entrando in molte fasi del processo produttivo. È dunque vitale che siano in sintonia con i valori e con il *modus operandi* dell'azienda e che non siano oberati da condizioni insostenibili in termini di compensi, modalità di pagamento e di esecuzione dei lavori.

<sup>4</sup> - A fronte di risultati economici simili nel breve periodo, si manifesta un rischio nettamente inferiore nel lungo periodo per le imprese che si preoccupano anche di creare valore per gli stakeholder piuttosto che competere solo sui costi (fonte: «Valore, imprese e sistema Paese. Strategie d'azienda per la generazione di valore sostenibile» a cura del CReSV dell'Università Bocconi).

Anche l'*approvvigionamento di capitali* può essere significativamente influenzato dalla scelta di intraprendere la responsabilità sociale d'impresa. Le imprese responsabili, infatti, sono tendenzialmente più solide; inoltre possono accedere anche a specifici canali di finanziamento condizionati proprio da parametri di questa natura (la cosiddetta «*finanza etica*»).

Dal punto di vista del *mercato di vendita*, l'accento è sulla qualità e la sicurezza del prodotto/servizio offerto; naturalmente, l'impegno principale per un'azienda è proprio quello rivolto alla massima soddisfazione delle esigenze e delle aspettative dei clienti (*customer satisfaction*).

### Personale e contesto lavorativo

Il personale riveste un ruolo di primo piano nella CSR: le risorse umane sono infatti una componente essenziale per creare valore. Un ambiente di lavoro positivo può favorire il pieno dispiegarsi delle energie e dei talenti delle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione aziendale e, in definitiva, migliorare le performance aziendali.

A tal fine è opportuno che l'impresa si preoccupi di:

- *assicurare la salubrità e la sicurezza dell'ambiente di lavoro;*
- *facilitare la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, attraverso part-time, flessibilità oraria od agevolazioni di altro tipo;*
- *promuovere la crescita professionale dei propri dipendenti, anche attraverso adeguate attività formative;*
- *combattere ogni forma di discriminazione per motivi di genere, razza, salute, appartenenze religiose, politiche, sindacali, ecc.*

### Ambiente

Rappresenta un tema ineludibile per le aziende socialmente responsabili, alla luce delle emergenze connesse all'inquinamento e ai cambiamenti climatici. L'impresa può impegnarsi a ridurre la propria «*impronta*», ossia il proprio *impatto sull'ambiente*, impegnandosi a:

- *monitorare e ridurre le proprie emissioni attraverso politiche di efficienza energetica e l'uso di fonti rinnovabili;*
- *ottimizzare i consumi di energia e di materie prime;*
- *utilizzare adeguati sistemi di smaltimento dei rifiuti;*
- *privilegiare i fornitori virtuosi e attenti alle questioni ambientali;*
- *sensibilizzare i dipendenti, i clienti, ma anche i fornitori a prendere iniziative per ridurre il proprio impatto ambientale;*
- *mettere sul mercato prodotti e servizi in grado di ridurre i danni ambientali.*

### Territorio e comunità locali

L'impresa può contribuire a uno sviluppo equilibrato del territorio (o dei territori) in cui è insediata, lavorando in partnership con gli attori sociali per realizzare progetti condivisi su aspetti culturali, assistenziali, di promozione sociale in generale. Può ad esempio:

- *attuare interventi specifici a sostegno dello sviluppo socio-economico e culturale;*
- *favorire la coesione sociale;*
- *promuovere la qualità della vita.*

## Gli strumenti per praticare la CSR

Proponiamo di seguito una carrellata di alcuni dei principali strumenti ed iniziative che possono essere adottate in materia di CSR secondo le varie prassi aziendali.

### Linee guida, standard e certificazioni socio-ambientali

Varie sono le possibili linee guida, standard internazionali e certificazioni a cui fare riferimento. Ne citiamo alcune:

- **SA 8000** (Social Accountability 8000): identifica uno standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency) e volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa;
- **OHSAS 18001** (Occupational Health and Safety Assessment Series): identifica uno standard internazionale per un sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori;
- **ISO 14000**: identifica una serie di standard internazionali relativi alla gestione ambientale delle organizzazioni;
- **ISO 26000**: identifica gli standard internazionali in materia di responsabilità sociale d'impresa;
- **Ecolabel** (etichetta ecologica): identifica un sistema di etichettatura volontario per prodotti al consumo. Il prodotto etichettato «ecolabel» è progettato per limitare al minimo il proprio impatto ambientale in tutto il suo ciclo di vita (dalla produzione allo smaltimento) in un'ottica di sostenibilità.

### Codice etico

È un documento che definisce *i principi e le modalità di condotta che ispirano le scelte aziendali*. A tali principi devono fare riferimento tutti i soggetti coinvolti nell'organizzazione aziendale nei rapporti che intrattengono con gli stakeholder.

### Bilancio sociale

È un'iniziativa volontaria, che si affianca al bilancio d'esercizio previsto dal codice civile; ne integra gli aspetti economici, con informazioni sugli aspetti economici e sociali.

È in pratica un *documento di rendicontazione sociale, con il quale l'impresa comunica periodicamente agli stakeholder scelte, azioni e risultati della sua attività*.

Ovviamente, redigere un bilancio sociale non significa automaticamente essere socialmente responsabile; esso, infatti, deve rispondere a criteri di *veridicità, correttezza e affidabilità delle informazioni che fornisce, possibilmente suffragate da dati oggettivi*.

La redazione di un tale documento può anch'essa fare riferimento ad alcune linee guida e standard riconosciuti a livello nazionale e internazionale, come GBS, AA1000 e GRI.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> - Quest'ultimo fa riferimento più propriamente al bilancio di sostenibilità.

## CSR manager

È la figura aziendale responsabile delle politiche di responsabilità sociale e di sostenibilità. Il CSR manager è incaricato di rileggere le funzioni aziendali con gli «occhiali» della responsabilità sociale e in particolare:

- *funge da stimolo a rendere l'impresa responsabile*, rendendola più attenta alla salute dei lavoratori, all'impatto sull'ambiente e alla tutela della biodiversità, nonché al rapporto col territorio e con gli stakeholder;
- *svolge un ruolo di «consulente» sulle tematiche CSR*, a supporto di tutte le funzioni e procedure aziendali.

## Marketing sociale

Detto anche «*cause related marketing*», nasce spesso da una partnership tra un'impresa e un'organizzazione non profit. Riguarda *tutte quelle iniziative che hanno lo scopo di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio di carattere sociale o ambientale*, integrando tale obiettivo nel più ampio progetto imprenditoriale.

Si possono citare ad esempio campagne di marketing come quelle che prevedono la devoluzione di parte del prezzo pagato dai consumatori per finalità filantropiche.

### Non tutto è verde quello che appare

Spesso le imprese (soprattutto multinazionali) propongono per fini puramente commerciali un'immagine falsamente «ecologica» di sé e dei propri prodotti. Questa operazione mistificatoria, detta «**greenwashing**» (letteralmente «*lavaggio col verde*»), se scoperta, può provocare una *caduta d'immagine* con un pericoloso effetto boomerang per l'azienda promotrice.



# Il ruolo della Camera di commercio

*Dove trovare informazioni e servizi per le imprese*

## Le Camere di commercio al servizio delle imprese

Che cos'è la Camera di commercio? È la «**casa delle imprese**»: nata in Italia oltre due secoli fa, è un'istituzione antica e moderna al tempo stesso. Oggi infatti la Camera di commercio è in grado di *fornire alle imprese dei servizi all'avanguardia e adeguati alle loro esigenze*, secondo le leggi che ne regolano le attività (legge 580/93, d.lgs. 23/10). È importante perciò conoscere questi servizi, cercando di saperne un po' di più su tutte le opportunità offerte dalle Camere agli operatori economici.

Per favorire l'accesso delle imprese alle informazioni sulle attività delle Camere di commercio, Unioncamere ha realizzato il **portale CamCom** ([www.camcom.gov.it](http://www.camcom.gov.it)).

## Che significa «Camera di commercio»

Il nome completo «*Camere di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura*» rende già esplicito il loro ruolo di istituzioni al servizio dell'economia. Ma in Italia queste istituzioni sono per tutti le **Camere di commercio**, dove «commercio» non indica un settore ma il *business*, cioè il mondo degli affari.<sup>1</sup> Le «CdC», insomma, come ormai si dice e si scrive correntemente.<sup>2</sup>

## Cosa fanno le Camere di commercio

A che servono le CdC? Sono le istituzioni autonome ed elettive che:

- *curano gli interessi generali del sistema delle imprese italiane,*
- *ne promuovono lo sviluppo sul mercato,*
- *costituiscono sul territorio l'«interfaccia» – cioè il collegamento – tra lo Stato e le attività produttive.*

1 - Nella maggior parte degli altri Paesi, invece, le Camere di Commercio non rappresentano tutti i settori ma solo l'industria e il commercio, con esclusione dell'agricoltura, dell'artigianato e delle libere professioni.

2 - Un altro acronimo usato abbastanza spesso è «CCIAA».

All'anagrafe delle CdC sono iscritti tutti gli operatori economici, che sono oltre sei milioni. Le Camere rappresentano imprese di tutte le dimensioni, ma particolare rilevanza viene dedicata alle esigenze di sviluppo delle *PMI (piccole e medie imprese)*, riconoscendone il ruolo portante nell'economia italiana.

### La riforma delle Camere di commercio (d.lgs. 23/10)

Con l'introduzione nell'ordinamento giuridico del concetto di «*Sistema camerale*», l'ultima riforma del 2010 (decreto legislativo 23/10)<sup>3</sup>, portando a compimento quanto introdotto con la legge precedente del 1993 (legge 580/93), ha valorizzato la vocazione delle Camere di commercio a pensare e agire in un'**ottica di rete**, ovvero come il punto di raccordo privilegiato tra politiche pubbliche – nazionali e locali – e sistema delle imprese.

In particolare, la riforma ha ribadito e ampliato le competenze camerali per il supporto e la promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, rafforzando la capacità delle Camere di sviluppare attività e progetti a favore:

- dello *sviluppo dei territori*, in particolare attraverso l'innovazione, la valorizzazione del capitale umano e la promozione della creazione d'impresa;
- della *promozione del Made in Italy*;
- del *rispetto delle regole di mercato*;
- della *diffusione della giustizia alternativa*;
- della *semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche*.

## Le principali funzioni amministrative delle Camere di commercio

### Il Registro delle Imprese

La conoscenza dei fatti e degli atti della vita delle imprese attraverso sistemi di pubblicità regolati dalla legge è essenziale per garantire un efficiente funzionamento dei mercati nel rispetto della legalità. A tale scopo, le Camere di commercio gestiscono numerose anagrafi pubbliche a carattere economico-amministrativo. La più importante tra queste è il **Registro delle Imprese**, cui sono tenute a iscriversi tutte le imprese operanti sul territorio italiano.

Il Registro Imprese garantisce la pubblicità legale *a tutte le attività economiche svolte in forma imprenditoriale*. Accessibile all'indirizzo [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it), il Registro consente sia la consultazione delle informazioni relative alla vita delle imprese, sia il deposito telematico delle pratiche e degli atti richiesti dalla legge, inclusi i bilanci delle società di capitali e gli elenchi dei loro soci. È gestito da InfoCamere, la Società Consortile di Informatica delle Camere di commercio.

3 - Decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23. *Al momento in cui si scrive sono in via di definizione nuove linee di riforma del Sistema camerale.*

Le CdC rappresentano in tal modo il principale punto di accesso alla pubblica amministrazione per le aziende, tanto che dal 1° aprile 2010 tutte le iscrizioni, le variazioni e le cessazioni iscritte al Registro delle Imprese hanno valore anche ai fini fiscali, previdenziali ed assicurativi.

Il Registro Imprese consente il rilascio, anche in via telematica, di certificazioni con valore legale sugli atti inerenti alla vita dell'azienda, per tutte le attività economiche, compresi gli agricoltori, i piccoli imprenditori e gli artigiani.

Dal Registro Imprese si possono ricavare notizie puntuali non soltanto a carattere legale e amministrativo (sede legale, nomi degli amministratori, composizione degli organi sociali, ecc.), ma anche a carattere economico (ricavabili ad esempio, per le società di capitali, dal bilancio). L'annesso Repertorio Economico Amministrativo (v. riquadro seguente) fornisce altre notizie di carattere statistico/economico e amministrativo.

Il carattere innovativo del Registro è dato proprio – oltre che dalla sua completezza e dall'aggiornamento dei dati in tempo reale – dalla sua base telematica, grazie alla quale è possibile scambiare in tutta Italia informazioni riguardanti tutti gli operatori economici del Paese.

Il Registro Imprese diviene così un fondamentale strumento di trasparenza del mercato, perché aperto a tutti in condizioni di assoluta parità di trattamento.

### Le imprese hanno cambiato «Registro»

Uno degli aspetti più importanti della prima riforma delle Camere di commercio è stata l'attuazione del **Registro delle Imprese**, previsto dal codice civile fin dal 1944 e compiutamente realizzato solo nel 1996. Il Registro delle Imprese – in cui è confluito il vecchio Registro delle Società istituito presso il Tribunale – ha principalmente funzioni di «pubblicità legale», che riguarda l'efficacia giuridica degli atti iscritti e la responsabilità tra i soci e verso i terzi. A fianco del Registro Imprese è stato poi istituito il Repertorio Economico Amministrativo (REA), che ha assorbito il vecchio Registro Ditte della Camera di commercio. Al contrario del R.I., il REA ha funzioni di «pubblicità notizia»: contiene cioè informazioni anagrafico-statistiche non comprese tra quelle di competenza R.I., sia di tipo economico-statistico (attività esercitata, eventuali unità locali, ecc.) che di tipo amministrativo-certificativo (autorizzazioni possedute).

## La semplificazione

Per facilitare i rapporti tra imprese e pubblica amministrazione, le Camere di commercio mettono a disposizione degli operatori economici una serie di strumenti informatici a elevato contenuto innovativo.

È il caso di **ComUnica**, la procedura telematica unificata per la nascita di un'impresa. Obbligatoria dal 1° aprile 2010, ComUnica permette di aprire, modificare o chiudere un'impresa direttamente online assolvendo, mediante una sola procedura, agli obblighi di legge verso le Camere di commercio, l'INPS, l'INAIL e l'Agenzia delle Entrate ai fini della nascita, della modifica o della cessazione di un'impresa.

Inoltre, le Camere sono protagoniste al fianco dei Comuni italiani, in un'ottica di sussidiarietà, per la realizzazione dello **Sportello unico delle attività produttive (SUAP)**.<sup>4</sup>

## I servizi delle Camere di commercio per lo sviluppo dei territori: dall'orientamento all'imprenditorialità

Da anni le Camere di commercio investono ad ampio raggio nella *valorizzazione del capitale umano* per sostenere lo *sviluppo dei sistemi produttivi*, facendo da **anello di congiunzione tra formazione e impresa**, a partire dalle esigenze di professionalità e competenze degli operatori economici.

Per questo si occupano di:

- *formazione imprenditoriale, manageriale e continua;*
- *orientamento alle scelte scolastiche, universitarie e professionali;*
- *percorsi di alternanza scuola-lavoro;*
- *realizzazione di stage, tirocini ed altri servizi per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di formazione e lavoro;*
- *educazione all'imprenditorialità e cultura d'impresa;*
- *assistenza tecnica e accompagnamento all'avvio e alla gestione d'impresa;*
- *diffusione dell'innovazione.*

<sup>4</sup> - Ricordiamo che il punto singolo di contatto, previsto dalla Direttiva servizi dell'Unione europea, è accessibile dal portale [www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it) realizzato dal Sistema camerale.

Le Camere di commercio cooperano alla **formazione di persone** preparate ad affrontare, con le imprese e nell'interesse dell'intera collettività, le *sfide dell'economia globale*. Come?

- ➔ Aiutando i *giovani* a prendere coscienza di sé e della realtà di riferimento per porsi *obiettivi professionali e di vita* raggiungibili.
- ➔ Dando impulso a iniziative che **riducono il divario** tra sistemi formativi e lavoro in un'ottica di sistema.
- ➔ Offrendo ai giovani **opportunità di lavoro e formazione** o strumenti per l'**autoimpiego**.
- ➔ Creando **partenariati forti e aperti** a tutti i soggetti, per migliorare l'offerta formativa e i percorsi di comunicazione, informazione e orientamento alla formazione e al lavoro.

## FILO, la piattaforma integrata delle opportunità

Unioncamere, a partire dal 2012 – allo scopo di integrare le varie esperienze presenti sul territorio, di condividere risorse e strumenti e di garantire un livello standard base di servizi – ha promosso lo sviluppo di una rete di «sportelli unici» del sistema camerale per la *formazione, l'imprenditorialità, il lavoro e l'orientamento*.

Questa iniziativa ha portato alla creazione ed apertura del portale **FILO** ([www.filo.unioncamere.it](http://www.filo.unioncamere.it)), nel quale è presente un focus specifico diretto a chi vuole mettersi in proprio.

The screenshot displays the FILO website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Home', 'Chi Siamo', and 'Contatti', along with a search bar. The main content area is divided into several sections:

- News:** A list of recent news items, including 'Quando la scuola illumina l'impresa', 'Startupper, giovani e felici', 'Apprendistato a scuola', and 'Ciak si gira!'.
- SCUOLA lavoro:** A prominent banner with the text 'NON AVREI MAI IMMAGINATO, JOB DAY, UNA GIORNATA ALL'ENNESIMA POTENZA'.
- Accoglienza:** A section titled 'Scopri come è e come funziona il servizio FILO'.
- Filo sul territorio:** A section with a map of Italy and a 'Seleziona' dropdown menu.
- Formazione:** A section with the text 'alternanza scuola-lavoro, tirocini, apprendistato'.
- Imprenditorialità:** A section with the text 'creazione, start-up e continuità d'impresa'.
- Lavoro:** A section with the text 'incontro domanda-offerta e sostegno all'occupazione'.
- Orientamento:** A section with the text 'alle scelte di studio, lavorative e professionali'.
- Il tuo profilo:** A section with the text 'per ottenere informazioni puntuali' and a 'Seleziona' dropdown menu.
- Serve aiuto? Chiedi a Filo:** A section with a question mark icon.
- Tag cloud:** A section with the text 'agevolazioni', 'commercio estero', 'contributi', and 'corsi di'.

At the bottom of the page, there is a footer with the text 'Per le persone e le imprese'.

**FILO** è la **piattaforma integrata delle opportunità** per *gli studenti, le persone in cerca di lavoro, gli imprenditori e quanti aspirano a diventarlo*. Ma è anche un utile strumento di lavoro per gli operatori istituzionali, sia del Sistema camerale che di altri enti od organismi.

FILO raccoglie tutte le informazioni sulle opportunità di

- **Formazione**
- **Imprenditorialità**
- **Lavoro**
- **Orientamento**

offerte dal Sistema delle Camere di commercio per migliorare e rendere più stretto il collegamento tra i vari canali formativi e le esigenze delle aziende, valorizzare il capitale umano, agevolare il passaggio dei giovani al lavoro dipendente o indipendente.

FILO in pratica rende disponibili a utenti e operatori – in modo organico e aggregato, tramite un unico punto d'accesso – la «**vetrina pubblica**», costantemente aggiornata, di tutta l'offerta di:

- **servizi** e sportelli di informazione, orientamento e assistenza tecnica
- **strumenti** cartacei e informatici (guide e manuali, software e banche dati, ecc.)
- **corsi**, seminari e workshop, percorsi master e iniziative formative in genere
- **bandi** per agevolazioni finanziarie, creditizie, in servizi reali o di altro genere
- **progetti e iniziative**

promossi e realizzati da Unioncamere, Camere di commercio, Aziende speciali e altre strutture specializzate del Sistema camerale nelle quattro aree tematiche di *Formazione, Imprenditorialità, Lavoro e Orientamento*.

## Orientamento alle scelte di studio e di lavoro

L'**orientamento alle scelte di studio e lavoro** è un asse portante delle attività del Sistema camerale, che esercita, in coerenza con la propria missione istituzionale, un ruolo di:

- *collegamento tra sistema formativo e mondo produttivo;*
- *valorizzazione del capitale umano, cioè dei talenti e delle competenze personali.*

Nell'ambito del progetto FILO, sui territori sono attivi servizi e progetti specifici d'informazione e orientamento al lavoro dipendente e indipendente, rivolti quindi a giovani studenti, aspiranti imprenditori e lavoratori, nonché altre iniziative dedicate in particolare all'educazione all'imprenditorialità e alla diffusione della *cultura d'impresa*.

Obiettivo di tali azioni è indirizzare e supportare i processi decisionali delle persone:

- favorendo una maggiore e migliore conoscenza del mercato del lavoro e delle sue dinamiche;

- fornendo strumenti per valutare le diverse alternative formative e gli sbocchi professionali a disposizione, anche in direzione del lavoro imprenditoriale e dell'autoimpiego.

Unioncamere supporta queste azioni con guide, manuali e altri strumenti informativi di sistema come il portale **Jobtel** e, a livello statistico, attraverso l'indagine *Excelsior*. Unioncamere, in collaborazione con il Ministero del Lavoro e con l'Unione Europea, realizza infatti, a partire dal 1997, **Excelsior** – «**Sistema informativo per l'occupazione e la formazione**», che ricostruisce annualmente il quadro previsionale della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali e formativi espressi dalle imprese, fornendo indicazioni di estrema utilità soprattutto per supportare le scelte di programmazione della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro.

### L'orientamento parte da Excelsior

Il *Sistema informativo Excelsior* è lo strumento più usato dalle Camere di commercio e dagli altri operatori istituzionali per l'analisi dei fabbisogni professionali e formativi e per la progettazione e realizzazione di azioni di orientamento.

Da segnalare, infine, la più recente e innovativa esperienza di orientamento al lavoro e alle professioni: l'evento annuale «**Job Day – La Giornata del Lavoro e del Fare Impresa**», in cui i ragazzi possono fare esperienze di «*job shadowing*», seguendo per un giorno un *lavoratore in azione* al fine di farsi un'idea di quel mestiere o quella professione.

*I siti di riferimento:*

[www.filo.unioncamere.it](http://www.filo.unioncamere.it)

[www.jobtel.it](http://www.jobtel.it)

[excelsior.unioncamere.net](http://excelsior.unioncamere.net)

[www.facebook.com/progettoscuolalavoro](https://www.facebook.com/progettoscuolalavoro)

### Formazione, scuola e università

Le Camere di commercio, nell'ambito delle loro funzioni di interesse generale per lo sviluppo dei sistemi produttivi e delle economie locali sono impegnate per migliorare e rafforzare il collegamento tra *istruzione, formazione e fabbisogni delle imprese*, a partire dal *Sistema Informativo Excelsior* e dalla realizzazione di iniziative di **alternanza scuola-lavoro**.

In particolare le Camere, per compito istituzionale, cooperano con scuole e università in materia di alternanza ed orientamento al lavoro e alle professioni,<sup>5</sup> partecipando soprattutto

5 - Art. 2 del d.lgs. 23/2010.

alla progettazione, attuazione e valutazione dei percorsi<sup>6</sup> avvalendosi anche della banca dati e del portale Polaris.

### Alternanza scuola-lavoro: un ponte tra scuola e impresa

**Cos'è:** si tratta di una metodologia formativa che permette ai ragazzi degli Istituti professionali, tecnici e dei Licei di svolgere il proprio percorso di istruzione realizzando una parte dell'azione formativa presso *un'impresa o un ente*. Tale esperienza in ambito lavorativo orienta lo studente nel comprendere l'attività professionale, applicata all'ambito specifico.

**A chi è rivolta:** l'alternanza scuola-lavoro si rivolge ai giovani della scuola secondaria superiore di età compresa *tra i 15 e i 18 anni* per consentire l'assolvimento del diritto-dovere all'istruzione e alla formazione professionale, mediante una nuova modalità di insegnamento e di apprendimento che potenzia la loro maturazione personale attraverso l'incontro-scambio con il mondo del lavoro.

**Da cosa nasce e come si realizza:** l'alternanza scuola-lavoro è stata introdotta dalla legge 53/03<sup>7</sup> al fine di consentire la sperimentazione di percorsi didattici-formativi nuovi, collocati in una dimensione pedagogica forte che è quella dell'equivalenza formativa fra *l'esperienza educativa in aula e l'esperienza educativa in ambienti di lavoro*.

**Quali innovazioni porta:** nei progetti di alternanza è riconosciuto un valore formativo equivalente ai percorsi realizzati in azienda e a quelli curricolari svolti in aula. L'alternanza permette l'acquisizione, lo sviluppo e l'applicazione in ambienti di lavoro di alcune competenze previste dai profili educativi culturali e professionali dei diversi corsi di studio.

Per potenziare queste funzioni il Sistema camerale italiano ha sottoscritto in data 24 gennaio 2013 un nuovo accordo di programma col MIUR per la promozione e lo sviluppo di iniziative congiunte di alternanza scuola-lavoro, orientamento e collegamento tra sistemi formativi e mondo delle imprese.<sup>8</sup> A ciò si collega anche la progettazione, nel corso dell'ultimo triennio, di diverse iniziative volte alla realizzazione di percorsi di alternanza con stage in *contesti lavorativi internazionali*, che fino ad ora hanno interessato complessivamente oltre 6.000 studenti.

6 - Art. 4 della legge 53/03 e del d.lgs. attuativo 77/05.

7 - Legge 28 marzo 2003, n. 53, art. 4.

8 - Altri accordi sono stati inoltre sottoscritti con ItaliaLavoro sul versante delle politiche occupazionali e formative, e col Sistema camerale tedesco (DIHK) per promuovere la cooperazione tra i due sistemi camerali nel campo dell'istruzione e formazione tecnico-professionale.

Temi forti delle azioni formative sono anche quelli relativi allo sviluppo dell'istruzione tecnico-professionale e della cultura tecnico-scientifica, così come quelli relativi allo sviluppo e diffusione della cultura dell'innovazione, che trovano una traduzione ad uso degli studenti delle scuole medie superiori, dei corsi ITS (Istruzione Tecnica Superiore) e IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore) nella partecipazione al Premio «*Scuola, creatività e innovazione*».

Oltre alle iniziative di alternanza scuola-lavoro – rivolte anche alle scuole e agli studenti – le Camere di commercio svolgono una rilevante **attività formativa** al servizio degli operatori economici, attraverso corsi e seminari volti ad accrescere conoscenze e competenze strategiche, tecniche e giuridiche necessarie alla gestione e allo sviluppo d'impresa.

Le aree di intervento prioritario sono:

- *la formazione imprenditoriale e professionale di base* (diretta ad aspiranti imprenditori, agenti o rappresentanti di commercio, mediatori, promotori finanziari ecc.);
- *l'aggiornamento professionale e la formazione manageriale continua e permanente* (per imprenditori, dirigenti, quadri e tecnici, con particolare riguardo alle innovazioni economiche, organizzative e tecnologiche).

Per sostenere questa offerta formativa anche attraverso metodologie di e-learning a distanza, nel 2006 è nata *Universitas Mercatorum*, l'università telematica del Sistema camerale, istituzione pubblica non statale autorizzata dal Ministero dell'Università. Basandosi sul principio del *life-long learning* (apprendimento lungo tutto l'arco della vita) – elemento fondante nelle strategie comunitarie per l'occupazione e lo sviluppo – Universitas Mercatorum intende favorire la partecipazione ai processi di formazione continua e aggiornamento permanente delle persone già occupate, con particolare riguardo per i lavoratori e i titolari delle aziende di piccole e medie dimensioni.

*I siti di riferimento:*

[www.filo.unioncamere.it](http://www.filo.unioncamere.it)

[www.polaris.unioncamere.it](http://www.polaris.unioncamere.it)

[www.facebook.com/progettoscuolalavoro](https://www.facebook.com/progettoscuolalavoro)

[www.premioscuola.unioncamere.it](http://www.premioscuola.unioncamere.it)

[www.unimerceatorum.it](http://www.unimerceatorum.it)

## Lavoro

In base alla legge 30/2003 di riforma del mercato del lavoro, anche le Camere di commercio possono offrire servizi per il **lavoro**. In particolare, le Camere possono essere abilitate a livello regionale, in «regime particolare di autorizzazione», allo svolgimento di attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro. In quest'ambito, la maggior parte delle Camere di commercio si limita per il momento ad offrire servizi alle scuole medie superiori, alle università e alle imprese per facilitare la realizzazione di stage e tirocini formativi e di orientamento finalizzati all'inserimento lavorativo degli studenti, oltre alle azioni e agli strumenti già menzionati nell'ambito dell'orientamento formativo e professionale.

Le Camere sono inoltre tra i soggetti chiamati a concorrere alla realizzazione e allo sviluppo delle reti territoriali per i servizi di istruzione, formazione e lavoro, e per l'individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali, con riferimento al sistema nazionale di certificazione delle competenze.<sup>9</sup>

*I siti di riferimento:*

[www.filo.unioncamere.it](http://www.filo.unioncamere.it)

[excelsior.unioncamere.net](http://excelsior.unioncamere.net)

[www.polaris.unioncamere.it](http://www.polaris.unioncamere.it)

[www.jobtel.it](http://www.jobtel.it)

## Creazione e trasmissione d'impresa

La promozione dell'**imprenditorialità** costituisce tradizionalmente uno dei principali servizi offerti dal Sistema camerale. Riguarda principalmente:

- la **creazione e sviluppo d'impresa** (con particolare attenzione alla *nuova imprenditorialità giovanile, femminile, sociale ed immigrata, nonché alle start up innovative*);
- la **trasmissione d'impresa** (cioè il passaggio della proprietà aziendale ad eredi o a terzi).

Riguardo alla **creazione d'impresa** il Sistema si è dotato da anni di un proprio «modello operativo», organizzato a rete e che coinvolge quasi tutte le Camere di commercio, spesso supportate dalle proprie Aziende speciali.

Tale modello, noto come «*Servizio Nuove Imprese*» o «*Punto Nuova Impresa*», si rivolge a:

- *aspiranti imprenditori*, cioè coloro che intendono avviare un'attività in proprio;
- *nuovi imprenditori*, cioè coloro che hanno avviato un'attività da poco tempo (in genere da 0 a 3 anni).

È caratterizzato da attività di sportello a prevalente contenuto informativo, soprattutto su:

- *procedure amministrative* per l'avvio e la gestione d'impresa;
- *agevolazioni finanziarie* di fonte pubblica, a livello comunitario, nazionale e locale;
- *accesso al credito bancario*;
- *dati e opportunità di mercato*.

<sup>9</sup> - L. 92/2012, art. 4, commi 55-58 e d.lgs. 13/2013.

Il sistema delle Camere è in grado di integrare, come punto di sintesi, le conoscenze del sistema economico con le istanze del mondo associativo. Le strutture camerali possono fornire un importante contributo per:

- l'innovazione e il miglioramento dei livelli qualitativi del sistema d'istruzione e formazione in relazione ai fabbisogni del mondo del lavoro, all'occupabilità dei giovani e allo sviluppo del Paese, che potrebbe concretizzarsi in un più forte ruolo di raccordo tra sistema dell'istruzione e produttivo;
- la certificazione delle competenze maturate dalle persone anche nei contesti non formali e informali;
- il supporto consulenziale alle imprese e ai soggetti interessati;
- la verifica e valutazione della qualità della formazione e dei soggetti eroganti;
- la partecipazione alla programmazione e sviluppo del mercato del lavoro.

Oltre a una prima accoglienza e all'informazione di base, il Sistema camerale offre:

- *contributi per l'avvio e lo sviluppo d'impresa*
- *servizi avanzati* di:
  - orientamento alla creazione d'impresa
  - formazione per aspiranti o nuovi imprenditori
  - accompagnamento alla redazione del business plan
  - affiancamento allo start-up.

Quello della **trasmissione d'impresa** da una generazione all'altra o a terzi è un problema che coinvolge oggi in Italia moltissime aziende, prevalentemente di micro e piccola dimensione, spesso a carattere artigianale. Si tratta in pratica di *come trasferire ai successori l'esperienza e il know how* accumulati in anni di lavoro, permettendo così la conservazione di competenze e saperi pregiati sul territorio.

A tal fine il Sistema camerale offre, oltre alla formazione, specifici servizi di:

- *affiancamento*
- *mentoring*
- *assistenza e consulenza personalizzata*

soprattutto per garantire la continuità di imprese a rischio chiusura nei casi in cui non sia possibile il passaggio generazionale in ambito familiare.

I servizi erogati dalle Camere di commercio a favore della nuova imprenditorialità si avvalgono, in larga parte, di banche dati, sistemi informativi e strumenti web utili per la conoscenza del territorio, nonché per l'analisi della concorrenza e delle opportunità di sviluppo.

*I siti di riferimento:*

[www.filo.unioncamere.it](http://www.filo.unioncamere.it)

[www.we4italy.it](http://www.we4italy.it)

[startup.registroimprese.it](http://startup.registroimprese.it)

[www.registroimprese.it/comunica](http://www.registroimprese.it/comunica)

[www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it)

[www.camcom.gov.it](http://www.camcom.gov.it)

[www.entribu.it](http://www.entribu.it)

[www.jobtel.it](http://www.jobtel.it)

[www.premioscuola.unioncamere.it](http://www.premioscuola.unioncamere.it)

### Gli Sportelli delle Camere di commercio per l'imprenditorialità giovanile

L'impresa diventa un'opportunità concreta di **autoimpiego per i giovani**. Da oggi infatti, grazie al *network nazionale degli Sportelli per l'imprenditorialità giovanile*, Unioncamere e le Camere di commercio mettono a disposizione dei giovani un servizio gratuito dedicato espressamente a quanti vogliono **mettersi in proprio**.

Il servizio delle Camere di commercio prevede un'offerta mirata e integrata di attività di:

- *informazione*
- *orientamento*
- *formazione imprenditoriale*
- *assistenza tecnica personalizzata*
- *accompagnamento e supporto*

indirizzata a rispondere ai diversi bisogni dello start up e post-start up, facilitando anche l'accesso a strumenti di credito e microcredito o agli incentivi pubblici comunitari, nazionali e regionali, per valorizzare le opportunità occupazionali legate al lavoro indipendente.

Un'iniziativa particolarmente importante per fronteggiare una disoccupazione giovanile che ha superato il 40% (ma che arriva al 50% nel Mezzogiorno). Il servizio dà un'opportunità al milione e mezzo di giovani *Neet* (15-24enni, pari quasi a un quarto di questa fascia d'età, che non studiano né lavorano), e in generale a tutti coloro che abbandonano il proprio percorso scolastico-formativo.

Del resto, i dati raccolti negli ultimi anni da Unioncamere dimostrano che **l'impresa piace ai giovani**. Tra il 2012 e il 2013 sono infatti quasi 71mila in più le imprese guidate da giovani under 35, con una crescita pari al +10,5%.

Gli Sportelli per l'imprenditorialità giovanile delle Camere di commercio accoglieranno i giovani che intendono aprire una nuova impresa assicurando loro *percorsi specialistici mirati*. È prevista la messa a disposizione gratuita di un modello di servizio nazionale standard, applicato però in modo differenziato sul territorio in base alle esigenze e alle risorse locali.

Tramite il progetto FILO, gli Sportelli camerali per l'Autoimprenditorialità giovanile potranno operare in partnership e in raccordo con gli altri soggetti delle reti territoriali per i servizi di *istruzione, formazione e lavoro*, svolgendo la funzione di **punti unici di servizio** all'utenza nelle varie realtà territoriali.

Ma come funziona questo nuovo servizio?

In pratica, qual è il percorso di informazione, assistenza e opportunità che viene offerto a un giovane aspirante imprenditore?

Il primo obiettivo è inserire chi si rivolge allo sportello in un *percorso di sostegno all'autoimprenditorialità*, destinato a favorire la costituzione e l'avvio di una nuova impresa giovanile.

Il percorso è articolato in vari livelli.

- Un primo livello di servizio è quello di *accoglienza e prima informazione*.
- Attraverso un successivo livello di *orientamento* – rivolto a tutti coloro che si dichiarano motivati a intraprendere un percorso di creazione d'impresa – si raggiunge la consapevolezza

della sussistenza (o meno) delle condizioni necessarie per proseguire nella scelta di mettersi in proprio.

- Per progetti più maturi e con maggiori possibilità di successo, il percorso prosegue e – attraverso i successivi livelli di *assistenza tecnica* e *supporto allo start up* – i servizi diventano più specifici e personalizzati.

Non resta quindi che iniziare a mettere in cantiere la tua impresa! Come prima cosa, consulta l'elenco degli *Sportelli per l'imprenditorialità giovanile delle Camere di commercio* su [www.filo.unioncamere.it/giovani](http://www.filo.unioncamere.it/giovani).

### Imprenditoria femminile

Le Camere di commercio promuovono le imprese «rosa» attraverso la rete dei **Comitati per l'imprenditoria femminile** (CIF). Istituiti presso ciascuna Camera, i Comitati sono composti da rappresentanti delle associazioni di categoria presenti sul territorio e lavorano per incentivare l'impresa al femminile, rafforzare la presenza delle donne ai vertici delle aziende e più in generale per valorizzare la figura delle donne all'interno del mondo imprenditoriale. Da evidenziare, in proposito, che alcune Camere, in collegamento coi CIF, hanno inoltre attivato punti di contatto informativi sulla sezione speciale del Fondo di Garanzia per le imprese femminili.

Unioncamere assiste le Camere di commercio attraverso l'Osservatorio nazionale sull'imprenditoria femminile e specifici progetti e iniziative di supporto e promozione sul territorio, tra cui «*Il Giro d'Italia delle donne che fanno impresa*».

*Il sito di riferimento:*

[www.imprenditoriafemminile.camcom.it](http://www.imprenditoriafemminile.camcom.it)

### Impresa sociale

La richiesta di servizi pubblici orientati al sociale è in forte crescita nel nostro Paese e le **imprese sociali** hanno evidenziato negli ultimi anni una notevole espansione nel tessuto imprenditoriale, tanto da essere oggetto di una specifica normativa tesa a sostenerne lo sviluppo.

Supportate da Unioncamere, le Camere di commercio seguono da vicino l'evoluzione del fenomeno attraverso Osservatori sull'economia civile e con azioni tese alla diffusione della cultura della partecipazione, anche in collaborazione con le associazioni del Terzo Settore.

Su questa linea di attività il Sistema camerale è presente da alcuni anni con progetti e iniziative (anche a valere su finanziamenti comunitari) che mirano a favorire il consolidamento e lo sviluppo delle organizzazioni non profit e in particolare delle imprese sociali.

È stato ad esempio messo a punto, a livello nazionale, un apposito prototipo progettuale che ha dato vita ad una iniziativa di sistema per lo **start up di imprenditoria sociale**, attualmente in corso di attuazione.

Il progetto, promosso e coordinato da Unioncamere con la collaborazione dell'Ateneo Universitas Mercatorum, punta a sostenere la nascita di nuove imprese sociali, da parte di chi intende operare nel mondo del non profit, attraverso l'erogazione di servizi gratuiti di accompagnamento allo sviluppo del progetto imprenditoriale e allo start up.

Tali servizi sono rivolti a singoli o gruppi di aspiranti imprenditori, disoccupati, extra-comunitari interessati ad avviare una nuova impresa sociale nel territorio provinciale di riferimento di una delle 38 Camere aderenti all'iniziativa,<sup>10</sup> nei settori di intervento «ad utilità sociale».<sup>11</sup>

L'impegno istituzionale del Sistema Camerale è attualmente collegato anche alla rete dei *CISeM (Comitati Imprenditorialità Sociale e Microcredito)*. La rete dei CISeM, a livello locale e regionale,<sup>12</sup> si prefigge di cooperare con:

- associazioni imprenditoriali presenti nelle Camere di Commercio;
- associazioni che costituiscono il Terzo Settore;
- associazioni dei Comuni;
- ricerca del settore universitaria e non;
- altre qualificate presenze.

*Il sito di riferimento:*

[www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)

## Credito e finanza

In materia di **credito e finanza**, le Camere di commercio si pongono gli obiettivi di favorire l'accesso delle PMI ai mercati creditizi e contribuire al miglioramento dei rapporti tra imprese e sistemi bancari locali.

I loro interventi, in collaborazione con le organizzazioni territoriali che svolgono servizi di assistenza al credito, si muovono lungo due principali linee di azione:

- *l'erogazione di contributi* per la riduzione del tasso d'interesse sui finanziamenti accordati dalle banche alle piccole e medie imprese o per interventi di ristrutturazione finanziaria (vedi sotto);

10 - Asti, Avellino, Bolzano, Brindisi, Campobasso, Catanzaro, Chieti, Cremona, Crotone, Cuneo, Firenze, Frosinone, Genova, Imperia, l'Aquila, Lecce, Messina, Milano, Modena, Nuoro, Padova, Pavia, Perugia, Pordenone, Potenza, Ragusa, Reggio Calabria, Reggio Emilia, Roma, Rovigo, Siracusa, Taranto, Torino, Udine, Varese, Venezia, Verona, Vibo Valentia.

11 - D.lgs. 155/06 e legge 381/91.

12 - Sono stati istituiti e/o avviati 32 CISeM a livello locale, più uno a livello regionale (Calabria).

- *il sostegno dei Confidi* (ConSORZI o Cooperative di Garanzia Fidi), con contributi finalizzati a rafforzare i fondi di garanzia.

Altre iniziative sono indirizzate a facilitare l'accesso delle imprese al capitale di rischio.

*I siti di riferimento:*

[www.filo.unioncamere.it](http://www.filo.unioncamere.it)

[www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)

## Agevolazioni, contributi e incentivi alle PMI

Più in generale, tramite appositi *bandi*, le Camere di commercio erogano periodicamente alle PMI locali tutta una serie di agevolazioni e incentivi finalizzati a supportare lo sviluppo imprenditoriale negli ambiti più disparati. Ne ricordiamo solo alcuni:

- **start up d'impresa**, in particolare per le micro e PMI giovanili e femminili;
- **miglioramento produttivo e aziendale** (acquisto beni strumentali, ristrutturazioni aziendali e/o finanziarie, adeguamento locali di attività ecc.);
- **commercio estero e internazionalizzazione** (partecipazione a fiere internazionali in Italia e all'estero, missioni imprenditoriali, incontri ed eventi di business matching con operatori esteri);
- **innovazione** (investimenti innovativi, marchi e brevetti ecc.);
- **sostegno all'occupazione**, tramite incentivi alle PMI che assumono personale (in particolare giovani e disoccupati);
- **certificazioni aziendali** (ambientali, di qualità, di prodotto/processo, di responsabilità sociale ecc.);
- **formazione aziendale** (formazione continua e aggiornamento professionale, formazione obbligatoria in tema di salute e sicurezza sul lavoro, ecc.).

Le agevolazioni camerali possono essere:

- **a carattere finanziario**, generalmente sotto forma di:
  - *contributi in conto capitale* (detti anche «a fondo perduto» in quanto, a differenza dei mutui o prestiti, non devono essere restituiti): coprono in genere il 50% delle spese di investimento aziendale;
  - *contributi in conto interessi*, finalizzati ad abbattere il costo dei finanziamenti bancari;
  - *voucher* per l'acquisto agevolato di servizi di consulenza e servizi alle imprese in genere (ad esempio in tema di internazionalizzazione, certificazione aziendale, ecc.);
  - *premi in denaro* per gli imprenditori che si siano particolarmente distinti in vari campi (ad es. in materia di innovazione, internazionalizzazione, successo commerciale, ecosostenibilità ecc.);
- **a carattere non finanziario**, sotto forma di «*servizi reali*» (formazione, assistenza, tutoraggio, consulenza, ecc.).

*I siti di riferimento:*

[www.filo.unioncamere.it](http://www.filo.unioncamere.it)

[www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)

### Dalle Camere di commercio un «Kit per le nuove imprese»

Il Sistema camerale dispone di un apposito *Kit di strumenti di supporto* (software, banche dati e guide) per le attività di assistenza ad aspiranti imprenditori, consultabile presso gli *Sportelli Nuove Imprese*. Tra i vari strumenti in dotazione ne ricordiamo in particolare alcuni, a cui abbiamo già accennato nei capitoli precedenti:

- **Mettersi in proprio - Una guida per fare impresa:** il volume che state leggendo (file PDF versione «basic»);
- **Filo d'Arianna:** banca dati online con informazioni sulle *procedure e gli adempimenti burocratico-amministrativi* per avviare e gestire attività imprenditoriali o professionali in tutti i settori economici;
- **Thesaurus:** banca dati online sulle *agevolazioni comunitarie, nazionali e regionali* per le imprese e il lavoro autonomo;
- **Cartesio Web:** software online per la redazione dei preventivi economici e finanziari del *business plan*;<sup>13</sup>
- **Delfi:** software per l'autovalutazione delle *attitudini imprenditoriali*;
- **Ulisse:** software per stimare il *rischio d'impresa* e i relativi fattori.

## Altri servizi camerali

### Osservatori e analisi dei sistemi locali

Il Sistema camerale amministra il più vasto e aggiornato patrimonio di informazioni pubbliche sulle imprese italiane. Grazie all'attività degli Uffici di studi e statistica, presenti in ogni provincia, le Camere hanno consolidato negli anni il proprio ruolo di osservatorio economico del territorio, operando anche quale organo del Sistema statistico nazionale (SISTAN).

Dal 2003, su iniziativa di Unioncamere, le Camere di commercio celebrano in tutte le province la *Giornata dell'Economia*, in occasione della quale vengono presentati, a livello nazionale e locale, i principali indicatori statistico-economici raccolti ed elaborati dal Centro Studi di Unioncamere. I più significativi filoni di analisi riguardano:

- la demografia delle imprese, attraverso l'indagine trimestrale *Movimprese*;
- il mercato del lavoro, con le previsioni occupazionali e i fabbisogni formativi delle imprese rilevati annualmente dal *Sistema informativo Excelsior*;
- l'andamento dei principali macro-settori dell'economia attraverso il sistema degli Osservatori congiunturali; il turismo con l'Osservatorio nazionale, le indagini sulle piccole e medie imprese con l'Osservatorio nazionale e la Congiuntura europea;

13 - Elaborata nell'ambito del progetto Unioncamere-Ministero del Lavoro «Start-it up» per aspiranti imprenditori immigrati.

- gli scenari di sviluppo delle economie locali; le previsioni macroeconomiche italiane e la congiuntura italiana e internazionale;
- i bilanci e i gruppi d'impresa, i rapporti annuali sulle medie imprese industriali italiane;
- l'imprenditoria femminile;
- i prezzi nel settore dei servizi e della distribuzione, a cura dell'*Indis – l'Istituto Nazionale per la Distribuzione e i Servizi* di Unioncamere.

*I siti di riferimento:*

[www.infocamere.it/movimprese.htm](http://www.infocamere.it/movimprese.htm)

[www.starnet.unioncamere.it](http://www.starnet.unioncamere.it)

[excelsior.unioncamere.net](http://excelsior.unioncamere.net)

[www.unioncamere.gov.it/Atlante](http://www.unioncamere.gov.it/Atlante)

[www.indisunioncamere.it](http://www.indisunioncamere.it)

## Reti di impresa

Le **reti di impresa** rappresentano forme di coordinamento di natura contrattuale tra le aziende, in particolare PMI, che vogliono aumentare la loro massa critica e avere maggiore forza sul mercato senza doversi fondere o unire sotto il controllo di un unico soggetto. Unioncamere è impegnata, accanto alle Camere di commercio, a sensibilizzare il mondo imprenditoriale su questo tema attraverso seminari formativi e azioni promozionali in collaborazione con altre associazioni e istituzioni del territorio.

*I siti di riferimento:*

[contrattidirete.registroimprese.it](http://contrattidirete.registroimprese.it)

[www.filo.unioncamere.it](http://www.filo.unioncamere.it)

[www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)

## Promozione dell'internazionalizzazione

Nel campo dell'**internazionalizzazione delle imprese** il Sistema camerale ha compiuto un salto di qualità in questi ultimi anni:

- ha razionalizzato le iniziative camerali sull'estero;
- ha rafforzato il raccordo con il Ministero dello Sviluppo Economico, tramite l'annuale Accordo di Programma e le successive convenzioni operative;
- ha avviato importanti collaborazioni con organismi terzi (SIMEST, ecc.).

Le Camere di commercio contribuiscono alla *promozione delle imprese sui mercati internazionali* attraverso numerose azioni che vanno dall'organizzazione di missioni commerciali all'accesso a iniziative e programmi comunitari, dalla realizzazione di accordi internazionali all'assistenza per l'attrazione di investimenti diretti, dalla promozione di accordi tecnico-produttivi e commerciali con l'estero fino al supporto per l'acquisizione e cessione di brevetti e licenze. Altra linea di intervento riguarda l'assistenza specifica delle imprese potenzialmente adatte ai mercati internazionali ma che non svolgono tale funzione in modo continuativo e costante.

Anche in questo campo le azioni del Sistema camerale si sviluppano in una **logica di rete**:

- da un lato attraverso il coinvolgimento delle Camere, delle loro agenzie specializzate, dei Centri Estero Regionali, delle Unioni Regionali, delle Camere di commercio italo estere ed estere in Italia (miste), e della rete delle Camere di commercio italiane all'estero;
- dall'altro attraverso la collaborazione con il Ministero dello sviluppo economico e con il Ministero degli affari esteri, con i quali vengono siglati appositi accordi di collaborazione.

Presso numerose Camere di commercio è attiva la rete informativa *Enterprise Europe Network* della Commissione Europea per la promozione e la crescita delle imprese in Europa.

*I siti di riferimento:*

[www.worldpass.camcom.it](http://www.worldpass.camcom.it)

[www.globus.camcom.it](http://www.globus.camcom.it)

[www.mglobale.it](http://www.mglobale.it)

## Formalità per il commercio estero

Le Camere di commercio offrono servizi specifici di assistenza alle imprese nel campo del **commercio estero**, in particolar modo sulla garanzia di provenienza e sulla conformità delle merci in transito dai confini nazionali. Per conto di Unioncamere, rilasciano agli operatori interessati i documenti doganali necessari a svolgere l'attività di trasporto internazionale:

- i *Carnet ATA* (per l'esportazione temporanea di merci o materiale professionale), e
- i *Carnet TIR* (per il trasporto internazionale di merci su strada).

Le Camere, inoltre, rilasciano i *certificati di origine* (che attestano il Paese d'origine dei prodotti da esportare, sia a fini doganali sia per ragioni di carattere commerciale nell'ambito degli scambi con i Paesi terzi), oltre a vari altri documenti richiesti per l'esportazione (certificati libera vendita, legalizzazione e conformità di firme, visti per deposito e congruità prezzi, ecc.).

*I siti di riferimento:*

[www.camcom.gov.it](http://www.camcom.gov.it)

[www.unioncamere.net/commercioEstero/home.php](http://www.unioncamere.net/commercioEstero/home.php)

## Innovazione

Le Camere di commercio promuovono all'interno del sistema imprenditoriale la diffusione dell'**innovazione** nel campo della proprietà industriale – in quanto competenti a ricevere le domande di registrazione di marchi e brevetti – e del trasferimento tecnologico.

In questo settore l'Unioncamere sostiene le azioni del Sistema camerale mediante strumenti informativi e studi mirati a verificare le esigenze delle imprese. In collaborazione con Dintec – il consorzio per l'innovazione tecnologica del sistema camerale – ha realizzato la **Piattaforma Innovazione** ([www.innovazione.dintec.it](http://www.innovazione.dintec.it)), un ambiente virtuale attraverso cui mettere a disposizione delle imprese e del mondo della ricerca una serie di servizi informativi di base.

Per stimolare ulteriormente l'interesse su questi temi, Unioncamere ha istituito due premi:

- il Premio «*Giovane Impresa Innovativa*» per chi ha saputo valorizzare, anche a livello economico, le innovazioni e le invenzioni sviluppate all'interno dell'impresa;
- il Premio «*Scuola, Creatività e Innovazione*» per stimolare nei giovani studenti lo sviluppo di idee caratterizzate da fattibilità e sostenibilità economica.

*I siti di riferimento:*

[www.innovazione.dintec.it](http://www.innovazione.dintec.it)

[www.progetto-tpi.it](http://www.progetto-tpi.it)

## Giustizia alternativa: conciliazione e arbitrato

In ciascuna Camera di commercio italiana è attivo il *servizio di conciliazione*. La **conciliazione**,<sup>14</sup> attraverso una procedura unica a livello nazionale, consente a cittadini e imprese di intraprendere una procedura di risoluzione stragiudiziale delle controversie in modo semplice, rapido ed economico. Da oltre dieci anni le Camere di commercio, insieme a Unioncamere, sono impegnate nella promozione degli strumenti della giustizia alternativa. Uno sforzo che è stato valorizzato dalla recente riforma sulla mediazione civile e commerciale.

In molti enti camerali è anche presente una *Camera arbitrale*. L'**arbitrato** è uno strumento di risoluzione delle controversie di tipo paragiurisdizionale, paragonabile al primo grado della giustizia ordinaria. È regolato dal codice di procedura civile e consiste nell'affidare una decisione (il lodo arbitrale) a un soggetto privato e neutrale scelto dalle parti in lite.

*I siti di riferimento:*

[www.conciliazione.camcom.it](http://www.conciliazione.camcom.it)

## Regolazione del mercato

Le Camere di commercio, supportate da Unioncamere, svolgono numerosi compiti a garanzia della **trasparenza nei rapporti economici e a tutela dei consumatori**:

- predispongono «*contratti tipo*» per contribuire a ridurre preventivamente le controversie tra imprese e tra imprese e consumatori;
- vigilano per impedire l'uso di condizioni generali di contratto vessatorie e inique che comportano un significativo squilibrio dei diritti e degli obblighi a carico del consumatore;
- provvedono alla raccolta, all'accertamento e alla revisione degli usi locali, cui si fa riferimento quando manca una specifica disciplina legislativa o quando espressamente richiamati dalla legge;
- svolgono funzioni ispettive per verificare che determinati beni siano prodotti nel rispetto delle norme, con particolare riguardo al tema della sicurezza;

<sup>14</sup> - Detta anche «mediazione». Nel linguaggio corrente, i due termini sono sinonimi. Più precisamente, tuttavia, la **mediazione** è il *procedimento* di composizione extragiudiziale delle controversie; la **conciliazione** è l'avvenuta risoluzione della lite, cioè il *risultato finale del procedimento* di mediazione.

- garantiscono la vigilanza sugli strumenti di peso e misura utilizzati dagli operatori economici, occupandosi del controllo «metrologico» dei prodotti preconfezionati e preimballati. Nello stesso ambito, assegnano ai produttori il marchio di identificazione per la fabbricazione e la lavorazione dei metalli preziosi;
- gestiscono l'architettura informatica e la distribuzione delle firme digitali necessarie per l'utilizzo del tachigrafo digitale, l'apparecchio di controllo installato sui veicoli commerciali e per trasporto di persone, al fine di monitorarne le attività nel rispetto della legge;
- accertano i prezzi all'ingrosso, provvedono alla rilevazione dei dati delle contrattazioni per le merci di maggior mercato e predispongono listini con valore legale per la determinazione del prezzo di vendita dei prodotti.

*I siti di riferimento:*

[www.contratti-tipo.camcom.it](http://www.contratti-tipo.camcom.it)

[www.metrologialeale.unioncamere.it](http://www.metrologialeale.unioncamere.it)

[www.bmti.it](http://www.bmti.it)

## Qualità

La **certificazione di qualità** nel comparto agroalimentare e la promozione dell'agricoltura tradizionale e dei prodotti tipici sono da sempre ambiti strategici di azione delle Camere di commercio.

Le principali iniziative riguardano l'organizzazione di fiere e mostre in Italia e all'estero, la partecipazione – diretta o attraverso Unioncamere – in aziende specializzate come la Borsa merci telematica italiana (la società che gestisce il sistema di contrattazione telematica dei prodotti agricoli, agroalimentari e ittici) e la promozione di specifici progetti (tra i quali quello diretto a certificare i Ristoranti italiani nel mondo).

*I siti di riferimento:*

[www.agroqualita.it](http://www.agroqualita.it)

## Ambiente

Le Camere di commercio promuovono e sostengono numerose iniziative nel campo dell'**ambiente**: diffondono informazioni, organizzano corsi di formazione, raccolgono ed elaborano dati sui rifiuti, offrono supporto per il trasferimento di know-how agli operatori e per la certificazione ambientale.

Tutte le Camere partecipano al sistema di tracciabilità dei rifiuti (SISTRI) istituito dal Ministero dell'Ambiente. Quelle capoluogo di regione sono anche responsabili della tenuta dell'*Albo dei gestori ambientali*, cui devono iscriversi le imprese impegnate in attività di trasporto dei rifiuti. Il Sistema camerale, infine, gestisce diversi Registri nazionali telematici in materia di ambiente, quali quelli dei produttori di apparecchiature elettriche, elettroniche, di pile e accumulatori.

*I siti di riferimento:*

[www.sistri.it](http://www.sistri.it)

[www.albogestoririfiuti.it](http://www.albogestoririfiuti.it)

[www.ecocerved.it](http://www.ecocerved.it)

[www.energieinnovabili.org](http://www.energieinnovabili.org)

## Responsabilità sociale delle imprese

Le Camere di commercio sono impegnate nella diffusione sul territorio della **responsabilità sociale d'impresa** (Corporate Social Responsibility – CSR) quale fattore di crescita e competitività del sistema economico, sostenendo un approccio volontario.

L'impegno del Sistema camerale si sviluppa attraverso una rete di sportelli CSR appositamente istituiti presso le Camere di commercio. Il loro obiettivo è quello di promuovere la cultura della responsabilità sociale presso tutti gli operatori economici, sociali e istituzionali, sensibilizzando le imprese sul fatto che l'attenzione alle tematiche sociali, ambientali e della sostenibilità può migliorare e rendere più proficuo il rapporto con tutti gli stakeholder.

Punto di riferimento per le imprese socialmente responsabili e per tutti gli operatori della CSR, dello sviluppo sostenibile e della green economy è il **Portale della responsabilità sociale d'impresa** del Sistema camerale:

[www.csr.unioncamere.it](http://www.csr.unioncamere.it)

## Turismo

Per favorire lo sviluppo del **settore turistico**, le Camere di commercio promuovono e sostengono iniziative per la valorizzazione dei beni paesaggistico-culturali e stimolano il dialogo tra gli attori coinvolti nelle politiche di supporto al settore con l'obiettivo di rilanciare la filiera, in un'ottica di maggiore competitività dell'offerta nazionale.

Unioncamere sostiene queste iniziative attraverso studi, ricerche e analisi statistiche. In particolare, sul tema della qualità dei servizi di accoglienza, in collaborazione con Isnart – Istituto nazionale per le ricerche sul turismo – ha istituito il marchio «*Ospitalità Italiana*».

*I siti di riferimento:*

[www.isnart.it](http://www.isnart.it)

## Infrastrutture

Le Camere di commercio sono impegnate nella valorizzazione del territorio attraverso investimenti nelle **infrastrutture** sia materiali che immateriali. Oltre a sostenere direttamente la realizzazione di aeroporti, strade ed autostrade, interporti e centri intermodali, centri fieristici, porti e mercati agroalimentari, esse partecipano in molti casi alla gestione delle infrastrutture stesse.

*I siti di riferimento:*

[www.trail.unioncamere.it](http://www.trail.unioncamere.it)

## Il Sistema Camerale

### Una «rete» aperta

Le Camere di commercio sono un *sistema «a rete» che non ha un unico centro, ma si affida alla continua interazione tra tutti i soggetti partecipanti*. Una «rete» aperta, che si pone al servizio degli operatori garantendo loro anche un canale privilegiato nei rapporti con gli interlocutori internazionali.

Il sistema è costituito attualmente<sup>15</sup> da **105 Camere** provinciali al servizio delle imprese, cui vanno aggiunte le 130 sedi distaccate e le 130 Aziende speciali.

Vi fanno parte *Unioncamere*, le 19 *Unioni Regionali*, i 9 *Centri Estero Regionali* e le strutture specializzate del sistema a livello nazionale. A livello regionale esistono altre strutture – le cosiddette *Aziende speciali* – specializzate in determinati settori (v. riquadro seguente).

A questi soggetti vanno aggiunti, sempre in una logica di servizio agli operatori ed alle imprese, le 104 *Camere di conciliazione*, le 69 *Camere arbitrali*, i 27 *Laboratori chimico-mercologici*, le 42 *Borse merci e Sale di contrattazione* e le oltre 1800 partecipazioni in enti e società del territorio.

A supporto dei processi di accesso ai mercati internazionali, infine, operano le 74 Camere di commercio italiane all'estero e le 34 Camere di commercio Italo Estere ed Estere in Italia (miste) per il supporto alle nostre imprese nel processo di mondializzazione.

### Aziende speciali per progetti speciali

Le **Aziende speciali** sono strutture strategiche del Sistema camerale che garantiscono attività specifiche in materia di promozione delle economie locali e di supporto allo sviluppo delle imprese. Operano secondo le norme del diritto privato e sono costituite da una singola Camera di commercio o da più Camere in forma associata. Attualmente le Aziende speciali del Sistema sono più di cento. I principali settori in cui operano sono:

- *internazionalizzazione* (es. coordinamento per la programmazione economica e lo sviluppo di accordi bilaterali con altri Paesi);
- *formazione* (es. progetti formativi con finanziamenti europei, progetti di alternanza scuola lavoro, progetti formativi post-diploma);
- *filiera* (es. valorizzazione dei distretti, certificazione e valorizzazione di sistemi turistici, elaborazione di marchi collettivi di settore per valorizzare le produzioni italiane);
- *nuove imprese* (es. supporto alla creazione di nuove imprese, sviluppo dell'imprenditoria femminile);
- *studi e statistica* (es. creazione di osservatori permanenti su responsabilità sociale, terziario ecc.);
- *ambiente* (es. progetti di sviluppo sostenibile, gestione attività di smaltimento ecc.);
- *innovazione* (es. portali di servizi per le imprese su ricerca e innovazione tecnologica).

15 - Salvo cambiamenti introdotti dalla nuova riforma del Sistema camerale, in atto al momento in cui si scrive: vedi nota 3.

## L'Unioncamere

L'**Unioncamere** è l'*Unione Italiana delle Camere di commercio*, cui aderiscono tutte le CdC italiane. Fondata nel 1901, Unioncamere è l'ente pubblico che ha il compito istituzionale di curare e rappresentare gli interessi generali delle Camere e degli altri organismi del Sistema camerale italiano.

Nello specifico, Unioncamere si occupa di promuovere, realizzare e gestire *servizi e attività per le imprese, attraverso le Camere di commercio*. Unioncamere supporta le CdC in tutte le loro attività al servizio delle imprese, tra le quali:

- la regolazione e la trasparenza del mercato;
- il supporto all'internazionalizzazione per la promozione e la tutela del Made in Italy di qualità;
- la promozione dell'imprenditoria femminile;
- il supporto all'innovazione, alla ricerca e al trasferimento tecnologico;
- l'istituzione di osservatori dell'economia locale e la diffusione di informazioni economiche;
- la realizzazione di progetti di alternanza scuola-lavoro;
- la promozione della formazione manageriale;
- l'analisi dei fabbisogni professionali delle imprese per l'orientamento al lavoro e alle professioni;
- la diffusione della conciliazione e dell'arbitrato;
- la semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;
- la tutela dei diritti in materia di proprietà industriale;
- la disciplina dell'impresa sociale;
- il sostegno alle PMI per l'accesso al credito;
- lo studio delle opportunità legate al decentramento amministrativo;
- la promozione della responsabilità sociale delle imprese.

## Le Unioni Regionali

Le **Unioni Regionali delle Camere di commercio** sono associazioni regionali di coordinamento, sostegno e indirizzo delle attività delle singole Camere e ne coordinano i rapporti con le Regioni di riferimento.<sup>16</sup>

## I Centri Estero Regionali

I **Centri Estero Regionali** sono organismi che realizzano iniziative mirate allo sviluppo dei rapporti commerciali con gli altri Paesi. Per conseguire questi obiettivi promuovono la partecipazione degli operatori alle principali manifestazioni fieristiche internazionali, organizzano missioni di imprenditori per acquisire nuovi mercati, ospitano delegazioni straniere interessate a contatti con operatori italiani. I Centri realizzano inoltre corsi di formazione per l'import-export e favoriscono processi di collaborazione industriale.

<sup>16</sup> - Al momento in cui si scrive, la nuova riforma del Sistema camerale – di cui abbiamo accennato alla nota 3 – prevede la riorganizzazione delle Camere di commercio su base regionale e la conseguente *soppressione delle Unioni Regionali*.

### Le Camere di commercio italiane all'estero

Libere associazioni di uomini d'affari e di imprese che hanno per fine la tutela e l'incremento delle relazioni economiche con l'Italia: con queste caratteristiche è nata la rete delle 74 **Camere di commercio italiane all'estero**, che operano in 49 diversi Paesi ed oltre 24.000 imprese associate (il 70% sono aziende locali). Le CCIE realizzano iniziative volte ad agevolare l'accesso delle imprese italiane ai mercati esteri, promuovendo contatti per la conclusione di affari e svolgendo un'intensa azione di informazione e comunicazione, mediante un costante monitoraggio delle tendenze settoriali. La rappresentatività del sistema è assicurata da *Assocamerestero*, associazione delle CdC italiane all'estero.

### Le Camere di commercio Italo-Estere ed Estere in Italia (miste)

Le **Camere di commercio miste** sono associazioni bilaterali di imprese di entrambi i Paesi, con sede principale in Italia, dotate di una forte capacità di inserimento nel tessuto sociale, economico e politico del nostro Paese in quanto rappresentanti dirette di larghe comunità d'affari. Attualmente operano 37 Camere miste sul territorio con oltre 6.000 imprese associate. La maggior parte di esse sono Camere bilaterali – 32 – a cui si affiancano 5 Camere regionali, dedicate a sviluppare le relazioni economiche tra il nostro Paese e un ampio numero di Paesi appartenenti alla stessa area geografica. Presso Unioncamere è attiva l'apposita Sezione delle Camere di commercio miste.



A magnifying glass with a black handle and a grey frame is positioned over the word "Appendice". The word is written in a white, sans-serif font. The magnifying glass is focused on the first two 'p's, making them appear larger than the rest of the word. The background is a solid, muted purple color.

# Appendice



# Un esempio di progetto di impresa

*Un esempio di business plan per capire la logica dei preventivi di bilancio*

Vediamo ora un esempio concreto per capire *la logica* che sta alla base della stesura dei preventivi economici, finanziari e patrimoniali di cui abbiamo parlato nel capitolo 10. Senza dimenticare che qualsiasi modello, per quanto sofisticato, non riuscirà mai a riprodurre tutte le variabili della realtà, costringendoci ad operare necessariamente ipotesi semplificatrici. L'importante è che il modello sia «internamente coerente», consentendoci di dimostrare «su carta» la validità della nostra idea.

Il Sig. Rossi lavora da dieci anni presso il maglificio ALFA, dove è diventato capo-reparto. Avendo acquisito una notevole esperienza nel settore, percepisce l'esistenza di un mercato potenziale sufficientemente vasto per la maglieria destinata al pubblico dei giovani e dei giovanissimi, settore ancora piuttosto trascurato nel territorio locale.

Decide quindi di **mettersi in proprio**, costituendo una impresa costituita in forma di S.r.l., con una capitale sociale iniziale di € 100.000; non prima, però, di aver elaborato il suo piano di impresa.

Vediamo di sintetizzarne i punti salienti.

- Omettiamo per semplicità la *prima parte* del business plan (quella *introduttiva*, contenente fondamentalmente il curriculum, le esperienze e le motivazioni del titolare).
- Accenniamo brevemente alla *seconda parte*, riguardante la *fattibilità tecnico-commerciale* dell'idea d'impresa.
- Ci concentriamo poi sulla *terza ed ultima parte*, la più difficile: la *fattibilità economica, finanziaria e patrimoniale*.

## La fattibilità tecnico-commerciale

### Fattibilità tecnica

Non si pongono problemi particolari da questo punto di vista. Il processo produttivo è frutto di tecnologie ormai consolidate, che il Sig. Rossi, grazie all'esperienza maturata, conosce perfettamente. È indubbio che si tratti di un punto di forza non trascurabile.

## Fattibilità commerciale

Il mercato di riferimento è costituito:

- a livello nazionale, dal *territorio da lui conosciuto* (comprendente la propria regione e due regioni limitrofe);
- a livello internazionale, dai *territori oltre oceano*.

Il Sig. Rossi si è reso conto che in tale mercato esiste uno spazio consistente per prodotti di maglieria destinati al segmento dei giovani e dei giovanissimi. Tale segmento è ancora troppo trascurato dalla attuale produzione del maglificio ALFA, concentrata su articoli di elevata qualità diretti ad una clientela matura.

Le caratteristiche principali del prodotto dovranno essere le seguenti:

- discreta qualità dei tessuti;
- praticità;
- fantasie e colori vivaci;
- prezzo contenuto.

Il Sig. Rossi intende però quantificare con maggior precisione la produzione vendibile. A tal fine utilizza dati di vario tipo, concernenti:

- la popolazione di età compresa tra i 15 e i 25 anni residente nelle regioni interessate;
- il numero e la dimensione (in termini di addetti e fatturato) delle imprese concorrenti operanti in tale area;
- la più recente evoluzione dei gusti nel settore del «pronto moda», ecc.

Integrando tali informazioni con l'esperienza acquisita, giunge a quantificare la *produzione vendibile* in **15.000 capi/anno**, all'incirca destinati per metà al mercato interno e per l'altra metà all'esportazione (per la precisione: nel primo anno di vita dell'impresa si stima di vendere in Italia il 47% della produzione e di venderne all'estero il 53%).

## La fattibilità economica e finanziaria-patrimoniale

### Fattibilità economica

Si entra a questo punto nel vivo del discorso concernente i preventivi «di impianto», attraverso la stesura del **preventivo economico** (che per semplicità espositiva costruiremo – come i seguenti – solo per il primo anno di gestione).

*La parola passa così ai numeri.*

Come spiegato nel capitolo 10, si procede nel seguente modo:

- **prima si individua il reddito operativo**, cioè quello relativo alla gestione caratteristica (l'attività tipica dell'azienda), facendo la somma algebrica tra i *ricavi di vendita* e i *costi operativi* (costi diretti e indiretti di produzione);
- **poi si determina il reddito netto di esercizio**, considerando i *costi* e i *ricavi derivanti dalle altre attività di gestione*.

➔ Cominciamo dalla sezione dei costi, e precisamente dai costi diretti di produzione, ricordando sempre che la produzione annua ammonta, secondo le previsioni, a 15.000 capi. I costi in oggetto si riferiscono alle materie prime e alla manodopera diretta. Il Sig. Rossi, in base alla propria esperienza, sintetizza i dati relativi nella seguente tabella:

Costi diretti di produzione				
Materie prime:	Consumo unitario (A):	Costo unitario (B):	Costo per unità di prodotto (C):	Costo totale (D):
Lana «qualità x»	Kg 0,8	€ 5,50/Kg	$C = (A \times B) =$ € 4,40	$D = (C \times 15.000) =$ € 66.000
Manodopera diretta:				
<i>Fasi del processo di produzione</i>	<i>Minuti richiesti da ogni fase</i>	<i>Costo lavoro/minuto</i>	<i>Costo per unità di prodotto</i>	
Fase 1	3			
Fase 2	15			
Fase 3	7			
Fase 4	10			
	Totale: 35	€ 0,16	€ 5,60	€ 84.000
<b>Totale costi diretti di produzione</b>				<b>€ 150.000</b>

Il calcolo del **numero di operai necessari** si sviluppa come segue:

- le fasi di lavorazione richieste per ogni maglione richiedono 35 minuti di lavoro;
  - moltiplicando questa cifra per i 15.000 capi che si prevede di produrre e vendere nel primo anno si ottengono 525.000 minuti-lavoro;
  - mediamente un operaio lavorerà 8 ore al giorno per 22 giorni lavorativi mensili per 11,5 mesi, corrispondenti a 121.440 minuti;
  - ne consegue che necessitano 4,32 operai ( $525.000/121.440$ );
  - aggiungiamo il fatto che sarà comunque necessario prevedere la produzione almeno di una scorta minima di sicurezza, e che, ragionevolmente, la produzione tenderà a crescere.
- In base a quanto sopra il *dimensionamento ottimale della forza-lavoro* appare di **5 operai**.

L'eventuale eccedenza iniziale di forza lavoro disponibile potrà essere utilizzata, ad esempio, per mansioni di magazzino, imballaggio ecc.

In base all'inquadramento medio, al contratto nazionale di settore ecc. si può stimare:

- un importo annuo del singolo stipendio di € 13.200;
  - a questo si aggiungono oneri previdenziali ed assistenziali a carico dell'azienda per € 3.600.
- Quindi il *costo di manodopera diretta fornita da un singolo operaio* ammonterà a € 16.800, che moltiplicato per 5 fornisce un costo complessivo di € 84.000 (che corrisponde ad un costo del lavoro/minuto di € 0,16, come riportato in tabella).

Si tenga altresì presente che le cifre sopra indicate non tengono conto della quota T.F.R., stimabile, per i 5 operai, in € 6.250 annui.

I dati sopra indicati devono anche farci riflettere su un altro aspetto: con questa struttura, la produzione massima realizzabile supera di poco i 17.000 capi annui (al lettore la dimostrazione...); oltre tale livello, sarà necessario rivedere la struttura, almeno come disponibilità di forza-lavoro.

Per le *altre voci di costo (costi indiretti di produzione)* si consideri quanto segue.

- Serve un impiegato con funzioni amministrative. Tale costo è quantificato in € 18.000 (€ 14.200 stipendio; € 3.800 contributi previdenziali ed assistenziali a carico dell'azienda); ad essi vanno aggiunti € 1.050 di accantonamento TFR.
- I locali necessari allo svolgimento dell'attività saranno presi in affitto. Costo: € 25.000.
- Si stimano ulteriori costi necessari al mantenimento della struttura (e, pertanto, da considerare fissi) in € 5.000 annui.
- I costi per consumi di energia, illuminazione, acqua, ecc. ammontano a € 7.500.
- Le spese per consulenze contabili e fiscali (commercialista) sono previste in € 10.000.
- Gli ammortamenti relativi alle immobilizzazioni materiali, cioè alla dotazione tecnica dell'impresa, vengono calcolati stimando in € 175.000 gli investimenti in capitale fisso (v. oltre). In base alle aliquote previste per le singole categorie di cespiti, essi vengono stimati in € 24.500 all'anno. Per il primo anno tale importo viene ridotto alla metà, in osservanza delle norme fiscali. Essi ammontano perciò a € 12.250.
- Per quanto attiene ai costi di carattere commerciale, si ritiene opportuno dare vita ad una rete di vendita indiretta, costituita da rappresentanti ed agenti esterni. Ciò al fine di alleggerire la struttura dei costi. Le provvigioni saranno infatti proporzionali ai volumi di produzione/vendita. Esse vengono stimate in € 2 per ogni capo venduto, ammontando perciò, per il primo esercizio, a € 30.000.

Sono previste spese di costituzione per la società, riferibili alla parcella del notaio e ad oneri connessi, per € 2.000. Esse rappresentano immobilizzazioni immateriali, che parteciperanno al reddito in cinque anni, con quote costanti di ammortamento di € 400.

➔ Per quanto riguarda i **ricavi**, si ritiene congruo, considerati i costi di produzione e gli altri oneri, fissare un prezzo di vendita di € 20 per maglione. Tale prezzo risulta concorrenziale rispetto a quello di prodotti di qualità analoga correnti sul mercato.

I ricavi di vendita ammontano quindi a: € 20 x 15.000 = € 300.000.

Anticipando inoltre alcune considerazioni che saranno sviluppate più avanti, si fa presente anche che il Sig. Rossi ritiene opportuno, al fine di garantire la fluidità del processo industriale e di quello commerciale, disporre di una scorta di materie prime e di prodotti finiti, quantificate rispettivamente in € 11.000 e 12.500.

A questo punto è possibile costruire un **primo preventivo economico**, che ci permetterà di individuare *il reddito (in questo caso l'utile) operativo*. Come accennato in precedenza tale preven-

tivo non è relativo all'intera gestione reddituale,<sup>1</sup> ma è *limitato alla sola gestione «caratteristica»* od operativa (v. cap. 12): senza quindi tener conto, per il momento, degli oneri finanziari e tributari, né di eventuali partite straordinarie.

Useremo in questo caso una riclassificazione «a margine di contribuzione», particolarmente utile ai fini della analisi che ci accingiamo ad eseguire.

Tale preventivo si presenta come segue (valori in euro).

**Preventivo economico (limitato alla gestione operativa)**

<b>Ricavi</b>		
Ricavi di vendita	300.000	
Variazione Rimanenze Prodotti finiti	12.500	
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		<b>312.500</b>
<b>Costi</b>		
<i>Costi Variabili:</i>		
Acquisti Materie prime (produzione venduta)	- 66.000	
Acquisti Materie prime (scorte)	- 23.500	
Variazione Rimanenze Materie prime	11.000	
Provvigioni passive	- 30.000	
<b>COSTO VARIABILE DEL VENDUTO</b>		<b>- 108.500</b>
<b>MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE</b>		<b>204.000</b>
<i>Costi Fissi:</i>		
Manodopera diretta	- 84.000	
Utenze	- 7.500	
Personale amministrativo	- 18.000	
Costi di struttura	- 5.000	
Fitti passivi	- 25.000	
Consulenze contabili e fiscali	- 10.000	
Ammortamenti	- 12.650	
Accantonamenti TFR	- 7.600	
<b>TOTALE COSTI FISSI</b>		<b>-169.750</b>
<b>Utile o margine operativo netto</b>		<b>34.250</b>

Vediamo di svolgere alcune altre considerazioni circa la fattibilità economica del progetto. È possibile effettuare, a tal fine, il calcolo del **punto di pareggio** («*break-even-point*»).

1 - Ricordiamo che la gestione «reddituale», descritta nel conto economico, comprende sia la gestione «ordinaria» o corrente (che include a sua volta la gestione «caratteristica» od operativa), sia la gestione «straordinaria».

Esso necessita, come si è visto, di una classificazione dei costi in *fissi e variabili*.

Nel nostro caso, i costi **variabili** sono quelli relativi agli acquisti di materie prime (al netto delle rimanenze finali delle stesse) e delle provvigioni di vendita, per un totale di € 108.500. Tutti gli altri sono costi **fissi**, che cioè non variano al variare delle quantità prodotte, per un totale di € 169.750.

Ricordiamo che il punto di pareggio è dato dal *rapporto tra costi fissi e margine lordo di contribuzione*. Quest'ultimo è dato a sua volta dalla *differenza tra prezzo unitario medio e costo variabile unitario*.

Dividendo il costo variabile totale (€ 108.500) per il volume di produzione previsto (15.000 capi) ricaviamo il **costo variabile unitario**, pari a € 7,23.

Sottraendo quindi quest'ultimo dal prezzo unitario medio (€ 20) abbiamo il **margine lordo di contribuzione**, pari a € 12,77.

La *quantità prodotta e venduta di equilibrio*, cioè il **punto di pareggio**, sarà allora data dal rapporto tra costi fissi (€ 169.750) e margine lordo di contribuzione (€ 12,77), pari a circa 13.293 capi.

Ciò significa che, oltre i 13.300 capi prodotti e venduti, l'azienda genera profitto.

Quanto sopra è esemplificato dalla formula seguente:

$$\frac{169.750}{20 - \frac{108.500}{15.000}} = 13.293$$

L'analisi potrebbe essere ulteriormente raffinata, con considerazioni che però aggiungerebbero poco alla sua capacità esemplificativa.

D'altro canto, come si è avuto modo di osservare in precedenza, essa non può essere considerata come una «verità assoluta»; basti pensare alla difficoltà di operare una rigida distinzione tra costi fissi e variabili.

Un esempio per tutti. Si sono considerate le *utenze* (energia elettrica, gas ecc.) *come costi fissi*; in realtà, è ragionevole pensare che, in momenti di «accelerazione della produzione», che comporta molti straordinari da parte della forza-lavoro, si registreranno maggiori consumi. Quindi si tratta in realtà di un costo che ha una *componente fissa*, legata all'attività ordinaria, e all'esistenza anche di limiti minimi contrattuali, ed una *componente variabile*, legata a situazioni di superattività.

*In sintesi: possiamo in prima battuta concludere che l'iniziativa è economicamente idonea, almeno dal punto di vista industriale e commerciale.*

Ai fini di una valutazione completa, è però necessario considerare altri tipi di costo oltre a quelli strettamente legati all'attività operativa: principalmente gli **oneri finanziari e tributari**.

Per far questo dobbiamo conoscere la *struttura patrimoniale-finanziaria* dell'impresa. Non si dimentichi, infatti, che i vari preventivi sono strettamente legati l'un l'altro. Anzi, proprio la loro intima connessione crea spesso la necessità di procedere per affinamenti successivi, costringendoci a tornare sui nostri passi per implementare il passaggio precedente.

### Fattibilità finanziaria-patrimoniale

Il primo passo da compiere in tal senso consiste nella determinazione del fabbisogno lordo di capitale e delle relative fonti di copertura, cioè nella stesura del **preventivo finanziario**, dato essenzialmente dal *piano degli impieghi e delle fonti di capitale* (omettiamo per semplicità la seconda parte del preventivo finanziario, data dal budget di cassa).

Cominciamo considerando gli investimenti in **capitale fisso**, che riguardano principalmente le immobilizzazioni tecniche. Il nostro Sig. Rossi stabilisce che, per costituire la capacità produttiva richiesta, sono necessari i seguenti investimenti (valori in euro):

Macchinari e impianti	100.000	+
Attrezzature	30.000	+
Mobili e arredi	25.000	+
Automezzi	20.000	=
<b>Totale capitale fisso</b>	<b>175.000</b>	

Vediamo adesso gli investimenti in **capitale circolante**, riguardante principalmente, nel nostro esempio, le scorte di materie prime, prodotti in lavorazione e prodotti finiti, nonché i crediti verso clienti.<sup>2</sup>

Cominciamo con le *materie prime*, di cui si prevede un consumo annuo pari a € 66.000. Per assicurare un regolare svolgimento della produzione – ed essere eventualmente in grado

2 - In proposito, è importante notare come tale tipo di investimenti, rinnovandosi continuamente nel corso della gestione, determini effettive difficoltà nell'effettuare previsioni precise. Si possono allora utilizzare alcuni semplici meccanismi che consentono di stimare dei valori «medi».

di rispondere a sollecitazioni particolarmente intense della domanda – il Sig. Rossi ritiene necessario disporre di scorte mediamente pari al consumo di due mesi. Il capitale da investire in scorte di materie prime può essere così calcolato:

$$\text{Consumo di 2 mesi} = \text{€ } 66.000 : 6 = \text{€ } 11.000.$$

Lo stesso procedimento può essere utilizzato per determinare il capitale da impiegare in scorte di *prodotti in lavorazione e prodotti finiti*. Il procedimento, in realtà, in questo caso è più complesso: il valore di tali scorte è infatti corrispondente a quello delle materie prime incorporate più il valore aggiunto di fabbricazione, determinato tenendo conto di tutti i costi di produzione (manodopera diretta e indiretta, energia, ammortamenti industriali, ecc.).

Nel caso dei prodotti in corso di lavorazione, la «durata media dello stock» corrisponde alla durata del processo produttivo (cioè al tempo necessario per realizzare un lotto di prodotti); per i prodotti finiti, si tratta invece di stimare la scorta necessaria per far fronte alle esigenze della clientela: ad es. una scorta pari alle vendite di un mese.

Per semplicità espositiva, tralasciamo ulteriori dettagli ed assumiamo che, sulla base delle considerazioni precedenti, il Sig. Rossi arrivi a stimare in € 12.500 le scorte di prodotti finiti.

Passiamo adesso agli impieghi in *crediti commerciali* verso i clienti: per un'impresa appena nata, è fondamentale costruirsi una clientela fedele concedendo *dilazioni di pagamento*, che il Sig. Rossi stima mediamente pari a 60 gg. (cioè 2 mesi).

L'investimento relativo (ricordando che i ricavi previsti sono di 300.000 euro e che per il primo anno si prevede di vendere in Italia il 47% della produzione e di esportarne il 53%) viene allora così determinato:

$$\begin{aligned} \text{Vendite mensili Italia} &= (\text{€ } 300.000 \times 47\%) : 12 = \text{€ } 11.750 \\ \text{Impieghi in crediti commerciali Italia} &= \text{€ } 11.750 \times 2 = \text{€ } 23.500 + \text{Iva } 21\% = \text{€ } 28.435 \\ \\ \text{Vendite mensili estero}^3 &= (\text{€ } 300.000 \times 53\%) : 12 = \text{€ } 13.250 \\ \text{Impieghi in crediti commerciali estero} &= \text{€ } 13.250 \times 2 = \text{€ } 26.500 \end{aligned}$$

3 - Si ricorda in proposito che le esportazioni non sono imponibili ai fini Iva.

Gli investimenti in **capitale circolante** ammontano dunque complessivamente a (valori in euro):

Scorte	23.500	+
Crediti commerciali	54.935	=
<i>Totale capitale circolante</i>	78.435	

Vediamo, a questo punto, di completare il **piano degli impieghi e delle fonti di capitale**. A tal fine è necessario considerare anche:

- gli eventuali *disinvestimenti* di attività;
- gli *impieghi per rimborsi di capitale proprio e di terzi* (debiti).

Con riferimento al primo punto, non si prevedono disinvestimenti nel periodo.

Con riferimento al secondo punto, non si prevedono rimborsi di capitale proprio. Per calcolare i rimborsi di debiti, tuttavia, è necessario conoscere preventivamente la struttura delle fonti di copertura finanziaria. Vediamole di seguito.

Il Sig. Rossi dispone di *capitale proprio* (apportato da lui e dagli altri soci) per € 100.000.

Per quanto riguarda il *capitale di terzi* ritiene inoltre, sulla base di precedenti contatti, di poter ottenere da un istituto di credito un mutuo decennale di € 90.000, tasso 6%, rate di rimborso semestrali posticipate.

L'operazione verrà quindi registrata inserendo € 100.000 tra le fonti ed € 6.799 (corrispondenti alle due rate semestrali in scadenza nell'anno, limitatamente al rimborso della linea capitale) tra gli impieghi per rimborsi di debiti.

Le somme reperibili a titolo di capitale proprio e di terzi (mutui a lunga scadenza) consentono di coprire le esigenze a livello di **capitale fisso**.

In base al piano di ammortamento ottenuto dalla banca, sappiamo anche che gli interessi che gravano sul primo anno ammontano a € 5.300.

Per quanto attiene al **capitale circolante**, le fonti a cui si ritiene di poter attingere sono sostanzialmente due:

- *scoperto di conto corrente bancario*;
- *credito mercantile* (cioè debiti verso fornitori con pagamento dilazionato).

Riguardo alla prima fonte il Sig. Rossi intrattiene ottimi rapporti con la locale banca, di cui è cliente da anni, e dalla quale sa di poter ricevere un affidamento, a copertura delle esigenze di liquidità dell'azienda, consistente appunto in uno scoperto di c/c al tasso del 10%.

In base alle esigenze di liquidità, programmate come abbiamo visto, si stima un importo di interessi passivi sugli scoperti di c/c pari ad € 6.029 per il primo anno di gestione. L'affidamento complessivo (cioè, la somma massima da poter utilizzare) ammonta ad € 70.000.

Riguardo alla seconda fonte, i rapporti con i futuri fornitori fanno ritenere al Sig. Rossi di poter ottenere dilazioni di pagamento di 30 gg. per gli acquisti delle materie prime necessarie.

Il fabbisogno per tali acquisti viene calcolato come segue:

Consumo mensile di materie prime per quantità di prodotto	66.000	+
Acquisto ulteriore di materie prime a copertura fabbisogno scorte	23.500	=
<b>Totale acquisto materie prime</b>	<b>89.500</b>	

Il credito mercantile ottenibile per soddisfare tale fabbisogno è quantificabile quindi, secondo il procedimento già noto, come segue (valori in euro):

<i>Dilazione di pagamento ottenibile:</i>	30 gg. (1 mese)
<b>Credito mercantile ottenibile:</b>	$89.500 : 12 = 7.458 + \text{Iva } 21\% = 9.025$

Adesso calcoliamo il totale degli *oneri finanziari per il primo anno*, che sommando gli interessi sul mutuo (€ 5.300) a quelli sullo scoperto di c/c (€ 6.029) ammontano a € 11.329.

Ricordando che l'utile operativo netto precedentemente calcolato, relativo alla sola gestione caratteristica, ammontava ad € 34.250, possiamo ora determinare:

- *l'utile di esercizio prodotto dalla gestione ordinaria complessiva;*
- *gli impieghi e le fonti pertinenti a tale gestione.*

A questo punto abbiamo tutti gli elementi per individuare il *reddito netto (in questo caso l'utile) di esercizio*. **L'utile di esercizio** si quantifica pertanto come segue (valori in euro):

Utile operativo netto della gestione caratteristica	34.250	-
Oneri finanziari (mutuo + scoperto c/c)	11.329	=
<b>Utile di esercizio (ante imposte)</b>	<b>22.921</b>	

Ora occorre calcolare gli *oneri tributari* (cioè le imposte sul reddito), sempre per il primo anno. Considerando che si tratta di una S.r.l., le imposte sul reddito possono essere stimate facendo riferimento alle attuali aliquote IRES ed IRAP, ed ai vari meccanismi di calcolo ad esse relativi. Esse vengono quindi quantificate in € 11.913.

Sottraendo dall'utile ante imposte gli oneri tributari abbiamo così **l'utile netto di esercizio**, che ammonta a: € 22.921 - € 11.913 = € 11.008.

Per redigere il piano degli impieghi e delle fonti relativo al primo anno occorre ora completare il quadro delle fonti finanziarie.

Le **fonti esterne** di capitale sono state individuate.

Relativamente alle **fonti interne** abbiamo quantificato il *capitale proprio* (cioè il denaro di proprietà del Sig. Rossi e i conferimenti degli altri soci); resta da calcolare la *fonte di autofinanziamento*, cioè il *flusso finanziario prodotto dalla gestione operativa*.

Ricordando lo schema riportato nel cap. 10, tale flusso è dato dalla seguente somma algebrica:

Utile operativo:	11.008	+
Ammortamenti:	12.650	+
Accantonamenti TFR:	7.600	=
<i>Fonte di autofinanziamento operativo</i>	<i>31.258</i>	

Un'ultima considerazione in merito alla posizione Iva dell'impresa a fine anno: considerando che l'impresa esporta in buona parte, e che le esportazioni non sono imponibili ai fini Iva, possiamo dimostrare, in base alle ipotesi sopra esposte, che la gestione porterà a una situazione di *credito Iva* alla fine del primo esercizio.<sup>4</sup>

A questo punto il **piano degli impieghi e delle fonti** relativo al primo anno di vita dell'impresa è completo e si presenta nel modo seguente.

<sup>4</sup> - Infatti le vendite imponibili (€ 141.000) genereranno un'Iva a debito pari al 21% delle stesse (€ 29.610), mentre gli acquisti imponibili (materie prime, provvigioni, commercialista, utenze, a meno di € 1.000 stimati fuori campo Iva relativamente alle utenze) generano un'Iva a credito di pari importo. Resta – evidentemente – l'Iva a credito relativa all'acquisto degli impianti, cioè pari ad € 177.000 x 21% = € 37.170, che consideriamo pertanto concettualmente riferibile alla struttura, cioè al capitale fisso.

ROSSI S.r.l.			
Preventivo degli impieghi e delle fonti di capitale (importi in euro) - Esercizio XY			
IMPIEGHI		FONTI	
<b>Capitale fisso</b>		<b>Fonti interne</b>	
Macchinari ed impianti	100.000	Da autofinanziamento	54.500
Attrezzature	30.000	Capitale sociale	100.000
Mobili ed arredi	25.000		
Automezzi	20.000		
Spese di costituzione	2.000		
IVA a credito	37.170		
<b>Capitale circolante</b>		<b>Fonti esterne</b>	
Scorte materie prime	11.000	Mutui passivi	90.000
Scorte prodotti finiti	12.500	Debiti commerciali	9.025
Crediti commerciali	54.935	Banca c/c passivo <sup>5</sup>	57.209
<b>Rimborsi di debiti<sup>6</sup></b>			
Mutui passivi	6.799		
Oneri finanziari	11.329		
Arrotondamenti	1		
<b>Totale Impieghi</b>	<b>310.734</b>	<b>Totale Fonti</b>	<b>310.734</b>

Ora consideriamo i valori di cui sopra, relativi agli impieghi (investimenti) ed alle fonti (finanziamenti), al termine del primo esercizio, riportandoli nel preventivo patrimoniale (valori in euro):

5 - Al lettore attento non potrà sfuggire che nello sviluppo dei vari dati abbiamo quantificato in precedenza ogni singola posta tranne una: quella relativa allo scoperto di c/c passivo, che, evidentemente, rappresenta la «variabile dipendente» da tutte le altre ipotesi.

6 - E di oneri relativi.

ROSSI S.r.l. Stato patrimoniale preventivo al 31/12/XY			
Attività		Passività	
<b>Capitale fisso</b>			
Macchinari ed impianti	100.000	Mutui passivi	83.201
Attrezzature	30.000	Banche c/c passivo	57.209
Mobili ed arredi	25.000	Debiti vs. fornitori	9.025
Automezzi	20.000	Debiti tributari	11.913
Spese di costituzione <sup>7</sup>	1.600	Fondi ammortamento	12.250
IVA a credito	37.170	Fondo TFR	7.600
<b>Capitale circolante</b>			
Scorte materie prime	11.000		
Scorte prodotti finiti	12.500	<b>Capitale netto o proprio</b>	
Crediti commerciali	54.935	Capitale sociale	100.000
		Utile di esercizio	11.008
Arrotondamenti	1		
<b>Totale attivo</b>	<b>292.206</b>	<b>Totale passivo e netto</b>	<b>292.206</b>

Completiamo infine il preventivo economico, precedentemente limitato alla sola gestione caratteristica, prendendo in considerazione l'intera gestione reddituale (valori in euro):

7 - Si ricorda che, mentre l'ammortamento delle immobilizzazioni materiali avviene contabilmente iscrivendo nel passivo un apposito Fondo ammortamento, l'ammortamento delle immobilizzazioni immateriali avviene «in conto», cioè detraendo dal valore iniziale (€ 2.000) la sommatoria delle quote di ammortamento generatesi sino a quel momento (nel nostro caso, 1/5 di € 2.000, cioè € 400).

<b>ROSSI S.r.l.</b>		
<b>Conto economico preventivo relativo all'esercizio XY</b>		
<b>RICAVI</b>		
Ricavi di vendita	300.000	
Variaz. rimanenze prodotti finiti	12.500	
<b>TOTALE RICAVI (VALORE DELLA PRODUZIONE)</b>		<b>312.500</b>
<b>COSTI</b>		
Acquisti materie prime	-89.500	
Variazioni rimanenze materie prime	11.000	
Provvigioni rappresentanti	-30.000	
Manodopera diretta	-84.000	
Utenze	-7.500	
Personale amministrativo	-18.000	
Costi di struttura	-5.000	
Fitti passivi	-25.000	
Consulenze contabili e fiscali	-10.000	
Ammortamenti	-12.650	
Accantonamenti TFR	-7.600	
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI</b>		<b>-278.250</b>
<b>Utile o margine operativo netto</b>		<b>34.250</b>
Oneri finanziari		-11.329
<b>Reddito ante imposte</b>		<b>22.921</b>
Imposte sul reddito		-11.913
<b>Reddito netto (utile di esercizio)</b>		<b>11.008</b>

Per chi vuole approfondire l'argomento, offriamo qui di seguito una riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico in formato «comunitario», ricordando che la Rossi S.r.l. usufruisce, per le sue caratteristiche dimensionali, della possibilità di redigere il bilancio in forma semplificata.

Stato patrimoniale previsionale al 31/12/XY	
Stato patrimoniale attivo	31/12/XY
<b>A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti</b>	
(di cui già richiamati)	
<b>B) Immobilizzazioni</b>	
I. <i>Immateriali</i>	
Importo lordo	2.000
- ammortamenti per	400
- svalutazioni per	
	1.600
II. <i>Materiali</i>	
Importo lordo	175.000
- ammortamenti per	12.250
- svalutazioni per	
	162.750
III. <i>Finanziarie</i>	
Importo lordo	
- svalutazioni per	
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>164.350</b>
<b>C) Attivo circolante</b>	
I. <i>Rimanenze</i>	23.500
II. <i>Crediti</i>	
- entro dodici mesi	92.105
- oltre dodici mesi	
	92.105
III. <i>Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>	
IV. <i>Disponibilità liquide</i>	
<b>Totale attivo circolante</b>	<b>115.605</b>
<b>D) Ratei e risconti</b>	
<b>Totale attivo</b>	<b>279.965</b>

Stato patrimoniale passivo		31/12/XY
<b>A) Patrimonio netto</b>		
I.	<i>Capitale</i>	100.000
II.	<i>Riserva sovrapprezzo quote</i>	
III.	<i>Riserva di rivalutazione</i>	
IV.	<i>Riserva legale</i>	
V.	<i>Riserva per azioni proprie in portafoglio</i>	
VI.	<i>Riserve statutarie</i>	
VII.	<i>Altre riserve</i>	
VIII.	<i>Utili (perdite) portati a nuovo</i>	
IX.	<i>Utile (perdita) dell'esercizio</i>	11.008
<b>Totale patrimonio netto</b>		<b>111.008</b>
<b>B) Fondi per rischi e oneri</b>		
<b>C) Trattamento fine rapporto di lavoro</b>		<b>7.600</b>
<b>D) Debiti</b>		
	- entro dodici mesi	85.361
	- oltre dodici mesi	75.986
<b>Totale debiti</b>		<b>161.347</b>
<b>E) Ratei e risconti</b>		
<b>Totale passivo e netto</b>		<b>279.955</b>

<b>Conto economico previsionale esercizio XY</b>		
<b>A) Valore della produzione</b>		
1)	<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i>	300.000
2)	<i>Variazione delle rimanenze di semilavorati e finiti</i>	12.500
3)	<i>Variazioni dei lavori in corso su ordinazione</i>	
4)	<i>Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni</i>	
5)	<i>Altri ricavi e proventi:</i>	
	- vari	
	- contributi in conto esercizio	
<b>Totale valore della produzione</b>		<b>312.500</b>
<b>B) Costi della produzione</b>		
6)	<i>Per materie prime, di consumo e di merci</i>	89.500
7)	<i>Per servizi</i>	47.500
8)	<i>Per godimento di beni di terzi</i>	25.000
9)	<i>Per il personale</i>	
	a) Salari e stipendi	80.200
	b) Oneri sociali	21.800
	c) Trattamento di fine rapporto	7.600
	d) Trattamento di quiescenza e simili	
	e) Altri costi	
		<b>109.600</b>
10)	<i>Ammortamenti e svalutazioni</i>	
	a) Ammortam. delle immobilizz. immateriali	400
	b) Ammortam. delle immobilizz. materiali	12.250
	c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni	
	d) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo	
		<b>12.650</b>
11)	<i>Variazioni rimanenze di mat. sussidiarie e merci</i>	-11.000
12)	<i>Accantonamento per rischi</i>	
13)	<i>Altri accantonamenti</i>	
14)	<i>Oneri diversi di gestione</i>	5.000
<b>Totale costi della produzione</b>		<b>278.250</b>
<b>Differenza tra valore e costi di produz. (A-B)</b>		<b>34.250</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>		
15)	<i>Proventi da partecipazioni:</i>	
	- da imprese controllate	
	- da imprese collegate	
	- da imprese controllanti	
	- altri	

16)	<i>Altri proventi finanziari:</i>	
	a) da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	
	- da imprese controllate	
	- da imprese collegate	
	- da controllanti	
	- altri	
	b) da titoli iscritti nelle immobilizzazioni	
	c) da titoli iscritti nell'attivo circolante	
	d) proventi diversi dai precedenti:	
	- da imprese controllate	
	- da imprese collegate	
	- da controllanti	
	- altri	
17)	<i>Interessi e altri oneri finanziari:</i>	
	- da imprese controllate	
	- da imprese collegate	
	- da controllanti	
	- altri	11.329
		11.329
17bis)	<i>Utili e perdite su cambi</i>	
<b>Totale proventi e oneri finanziari</b>		<b>-11.329</b>
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>		
18)	<i>Rivalutazioni di attività finanziarie</i>	
19)	<i>Svalutazioni di attività finanziarie</i>	
<b>Totale rettifiche di valore di attività finanziarie</b>		
<b>E) Proventi e oneri straordinari</b>		
20)	<i>Proventi straordinari</i>	
21)	<i>Oneri straordinari</i>	
<b>Totale delle partite straordinarie</b>		
<b>Risultato prima delle imposte (A-B±C±D±E)</b>		<b>22.921</b>
22)	<i>Imposte sul reddito dell'esercizio</i>	
	- Imposte correnti	11.913
	- Imposte differite	
	- Imposte anticipate	
		11.913
<b>23) Utile (perdita) dell'esercizio</b>		<b>11.008</b>

## Elaborazione del business plan su base triennale

Difficile? Molto. Lo sforzo di sintetizzare in pochi numeri centinaia di variabili, quantitative e qualitative, è sicuramente notevole, come abbiamo cercato di dimostrare fino a questo punto. Ma il gioco vale la candela... soprattutto se consente un monitoraggio attento della nostra iniziativa, o se ci permette di ottenere finanziamenti da investitori esterni che si lascino convincere dalla bontà della nostra iniziativa.

Senza addentrarci oltre in complicate questioni sulle tecniche di pianificazione, è bene ricordare che:

- una sintesi formale e ben organizzata della nostra idea, in termini numerici, non ci dà la certezza assoluta che tutto andrà bene ma è senz'altro molto utile per abbassare il più possibile il livello di rischio;
- un periodo di pianificazione corretto non può essere troppo breve. Se si limitasse ad un solo esercizio, avrebbe buona probabilità di evidenziare soltanto una iniziativa in perdita, per tutti i motivi spiegati nel corso del presente volume (il caso della Rossi Srl, da questo punto di vista, può considerarsi felicemente «atipico»); ma non può neanche essere troppo lungo, perché nessuno ha la sfera di cristallo... spingersi su orizzonti temporali troppo lunghi fa correre il rischio di non prendere in considerazioni variabili troppo importanti, ma impossibili da prevedere al momento; si ritiene pertanto che un periodo di pianificazione di tre anni possa costituire il giusto compromesso;
- Chi è in possesso di conoscenze approfondite di contabilità (e molto altro), ed è in grado di maneggiare adeguatamente un buon foglio di calcolo, potrebbe cimentarsi nella costruzione del «suo» modello di pianificazione; altrimenti, esistono software dedicati in grado di assisterlo.





A magnifying glass with a black handle and a grey frame is positioned over the word "Allegato". The word is written in a white, sans-serif font. The letters "ALL" are inside the magnifying glass's lens, while "egato" is to the right. The background is a solid, muted purple color.

ALLegato



# Statuto delle imprese

Il testo completo delle norme per la tutela della libertà d'impresa

Con la legge 11 novembre 2011, n. 180 «**Norme per la tutela della libertà d'impresa. Statuto delle imprese**», che recepisce le indicazioni contenute nello Small Business Act adottato a livello comunitario e attuato con la direttiva del Presidente del Consiglio del 4 maggio 2010, si sanciscono i principi che concorrono a definire lo stato giuridico delle imprese, con particolare riferimento alle micro, piccole e medie imprese (MPMI).

Lo Statuto, in particolare, riconosce il contributo fondamentale delle imprese alla crescita dell'occupazione e alla prosperità economica e mira a creare, attraverso principi, indirizzi e provvedimenti per le imprese, un contesto più favorevole allo sviluppo.

Le principali finalità della legge sono: *la semplificazione amministrativa; il sostegno all'avvio di nuove imprese, particolarmente da parte di giovani e di donne; la valorizzazione del potenziale di crescita, di produttività e di innovazione delle imprese, soprattutto le MPMI; l'adeguamento dell'intervento pubblico alle esigenze delle MPMI.*

Puntuale è l'indicazione dei principi generali che concorrono a definire lo Statuto delle imprese, tra cui:

- la libertà di iniziativa economica e concorrenza;
- la semplificazione burocratica;
- la riduzione degli oneri amministrativi a carico delle imprese;
- la reciprocità dei diritti e dei doveri nei rapporti tra imprese e PA;
- il diritto delle imprese all'accesso al credito informato, corretto e non vessatorio;
- la promozione della cultura imprenditoriale all'interno del sistema scolastico;
- la promozione di misure che semplifichino la trasmissione e la successione di impresa;
- la promozione di politiche atte a favorire l'aggregazione tra imprese.

Tra le novità introdotte dalla legge meritano di essere richiamate:

- la tutela, anche con sanzioni dell'Antritrust, delle piccole e medie imprese, in caso di ritardi nei pagamenti da parte delle grandi imprese;
- la previsione di recepimento entro un anno della direttiva europea sui ritardati pagamenti; l'obbligo, per le associazioni di categoria, di adottare il codice etico antimafia e l'introduzione della loro legittimazione ad agire in giudizio;

- la semplificazione e la trasparenza nei rapporti tra pubblica amministrazione e imprese;
- gli incentivi alla partecipazione delle piccole e medie imprese agli appalti pubblici;
- la semplificazione delle gare per gli affidamenti fino a 193mila euro, con invito di cinque soggetti.

Lo Statuto delle imprese introduce anche, presso il Ministero dello sviluppo economico, il Garante per le micro, piccole e medie imprese con funzioni di monitoraggio e controllo delle politiche legislative e del rispetto delle disposizioni nazionali ed europee, nonché di elaborazione di proposte per lo sviluppo del sistema delle MPMI.

## Legge 11 novembre 2011, n. 180 Norme per la tutela della libertà d'impresa. Statuto delle imprese.

La Camera dei deputati ed il Senato della Repubblica hanno approvato;

IL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA

Promulga

la seguente legge:

### Capo I -FINALITÀ E PRINCIPI

Art. 1

*(Finalità)*

1. La presente legge definisce lo statuto delle imprese e dell'imprenditore al fine di assicurare lo sviluppo della persona attraverso il valore del lavoro, sia esso svolto in forma autonoma che d'impresa, e di garantire la libertà di iniziativa economica privata in conformità agli articoli 35 e 41 della Costituzione.

2. I principi della presente legge costituiscono norme fondamentali di riforma economico-sociale della Repubblica e principi dell'ordinamento giuridico dello Stato e hanno lo scopo di garantire la piena applicazione della comunicazione della Commissione europea COM(2008) 394 definitivo, del 25 giugno 2008, recante «Una corsia preferenziale per la piccola impresa – Alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (uno “Small Business Act” per l'Europa)», e la coerenza delle normative adottate dallo Stato e dalle regioni con i provvedimenti dell'Unione europea in materia di concreta applicazione della medesima.

3. In ogni caso sono fatte salve le competenze delle regioni a statuto speciale e delle province autonome di Trento e di Bolzano ai sensi dei rispettivi statuti speciali e delle relative norme di attuazione.

4. Nelle materie attribuite alla competenza legislativa concorrente, ai sensi dell'articolo 117, terzo comma, della Costituzione, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano esercitano la potestà legislativa nel rispetto dei principi fondamentali di cui alla presente legge.

5. Lo statuto delle imprese e dell'imprenditore, di cui alla presente legge, mira in particolare:

- a) al riconoscimento del contributo fondamentale delle imprese alla crescita dell'occupazione e alla prosperità economica, nonché al riconoscimento dei doveri cui l'imprenditore è tenuto ad attenersi nell'esercizio della propria attività;
- b) a promuovere la costruzione di un quadro normativo nonché di un contesto sociale e culturale volti a favorire lo sviluppo delle imprese anche di carattere familiare;
- c) a rendere più equi i sistemi sanzionatori vigenti connessi agli adempimenti a cui le imprese sono tenute nei confronti della pubblica amministrazione;
- d) a promuovere l'inclusione delle problematiche sociali e delle tematiche ambientali nello svolgimento delle attività delle imprese e nei loro rapporti con le parti sociali;
- e) a favorire l'avvio di nuove imprese, in particolare da parte dei giovani e delle donne;
- f) a valorizzare il potenziale di crescita, di produttività e di innovazione delle imprese, con particolare riferimento alle micro, piccole e medie imprese;
- g) a favorire la competitività del sistema produttivo nazionale nel contesto europeo e internazionale;
- h) ad adeguare l'intervento pubblico e l'attività della pubblica amministrazione alle esigenze delle micro, piccole e medie imprese nei limiti delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

## Art. 2 *(Principi generali)*

1. Sono principi generali della presente legge, che concorrono a definire lo statuto delle imprese e dell'imprenditore:

- a) la libertà di iniziativa economica, di associazione, di modello societario, di stabilimento e di prestazione di servizi, nonché di concorrenza, quali principi riconosciuti dall'Unione europea;
- b) la sussidiarietà orizzontale quale principio informatore delle politiche pubbliche, anche con riferimento alla creazione d'impresa, in particolare da parte dei giovani e delle donne, alla semplificazione, allo stimolo del talento imprenditoriale, alla successione di impresa e alla certificazione;
- c) il diritto dell'impresa di operare in un contesto normativo certo e in un quadro di servizi pubblici tempestivi e di qualità, riducendo al minimo i margini di discrezionalità amministrativa;
- d) la progressiva riduzione degli oneri amministrativi a carico delle imprese, in particolare delle micro, piccole e medie imprese, in conformità a quanto previsto dalla normativa europea;

- e) la partecipazione e l'accesso delle imprese, in particolare delle micro, piccole e medie imprese, alle politiche pubbliche attraverso l'innovazione, quale strumento per una maggiore trasparenza della pubblica amministrazione;
- f) la reciprocità dei diritti e dei doveri nei rapporti fra imprese e pubblica amministrazione;
- g) la tutela della capacità inventiva e tecnologica delle imprese per agevolarne l'accesso agli investimenti e agli strumenti di tutela della proprietà intellettuale;
- h) il diritto delle imprese a godere nell'accesso al credito di un quadro informativo completo e trasparente e di condizioni eque e non vessatorie;
- i) la promozione della cultura imprenditoriale e del lavoro autonomo nel sistema dell'istruzione scolastica di ogni ordine e grado e della formazione professionale, valorizzando quanto più possibile la formazione svolta in azienda soprattutto per quelle tipologie di contratto che costituiscono la porta d'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro;
- l) la promozione di misure che semplifichino la trasmissione e la successione di impresa;
- m) il sostegno pubblico, attraverso misure di semplificazione amministrativa da definire attraverso appositi provvedimenti legislativi, alle micro, piccole e medie imprese, in particolare a quelle giovanili e femminili e innovative;
- n) la promozione di politiche volte all'aggregazione tra imprese, anche attraverso il sostegno ai distretti e alle reti di imprese;
- o) la riduzione, nell'ambito di un apposito provvedimento legislativo, della durata dei processi civili relativi al recupero dei crediti vantati dalle imprese verso altre imprese entro termini ragionevolmente brevi, con l'obiettivo di un anno;
- p) il riconoscimento e la valorizzazione degli statuti delle imprese ispirati a principi di equità, solidarietà e socialità.

2. Nel rispetto dei principi fissati dall'articolo 107 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea le disposizioni di cui al comma 1 sono rivolte prevalentemente a garantire alle imprese condizioni di equità funzionale operando interventi di tipo perequativo per le aree territoriali sottoutilizzate già individuate dalla legge, con particolare riguardo alle questioni legate alle condizioni infrastrutturali, al credito e ai rapporti con la pubblica amministrazione.

3. Le disposizioni di cui ai commi 1, lettere d), l), m), n) e o), e 2 si applicano purché non comportino nuovi o maggiori oneri finanziari e amministrativi.

### Art. 3

#### *(Libertà associativa)*

1. Ogni impresa è libera di aderire ad una o più associazioni.

2. Per garantire la più ampia rappresentanza dei settori economicamente più rilevanti nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, il numero dei componenti degli organi amministrativi non può essere comunque superiore ad un terzo dei componenti dei consigli di ciascuna camera di commercio.

3. Il comma 2 si applica anche agli enti del sistema delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura a base associativa.

4. Entro un anno dalla data di entrata in vigore della presente legge, le associazioni di imprese integrano i propri statuti con un codice etico con il quale si prevede che le imprese associate e i loro rappresentanti riconoscono, tra i valori fondanti dell'associazione, il rifiuto di ogni rapporto con organizzazioni criminali o mafiose e con soggetti che fanno ricorso a comportamenti contrari alla legge, al fine di contrastare e ridurre le forme di controllo delle imprese e dei loro collaboratori che alterano di fatto la libera concorrenza. Le imprese che aderiscono alle suddette associazioni respingono e contrastano ogni forma di estorsione, usura o altre tipologie di reato, poste in essere da organizzazioni criminali o mafiose, e collaborano con le forze dell'ordine e le istituzioni, denunciando, anche con l'assistenza dell'associazione, ogni episodio di attività illegale di cui sono soggetti passivi. Il mancato rispetto del codice etico dell'associazione e dei doveri degli associati è sanzionato nei termini previsti dallo statuto e dallo stesso codice etico dell'associazione.

#### Art. 4

##### *(Legittimazione ad agire delle associazioni)*

1. Le associazioni di categoria rappresentate in almeno cinque camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, di seguito denominate «camere di commercio», ovvero nel Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e le loro articolazioni territoriali e di categoria sono legittimate a proporre azioni in giudizio sia a tutela di interessi relativi alla generalità dei soggetti appartenenti alla categoria professionale, sia a tutela di interessi omogenei relativi solo ad alcuni soggetti.

2. Le associazioni di categoria maggiormente rappresentative a livello nazionale, regionale e provinciale sono legittimate ad impugnare gli atti amministrativi lesivi degli interessi diffusi.

#### Art. 5

##### *(Definizioni)*

1. Ai fini della presente legge:

- a) si definiscono «microimprese», «piccole imprese» e «medie imprese» le imprese che rientrano nelle definizioni recate dalla raccomandazione della Commissione europea 2003/361/CE del 6 maggio 2003 pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea n. L 124 del 20 maggio 2003;
- b) si definiscono «distretti» i contesti produttivi omogenei, caratterizzati da un'elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di micro, piccole e medie dimensioni, nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese;
- c) si definiscono «distretti tecnologici» i contesti produttivi omogenei, caratterizzati dalla presenza di forti legami con il sistema della ricerca e dell'innovazione;

- d) si definiscono «meta-distretti tecnologici» le aree produttive innovative e di eccellenza, indipendentemente dai limiti territoriali, ancorché non strutturate e governate come reti;
- e) si definiscono «distretti del commercio» le aree produttive e le iniziative nelle quali i cittadini, le imprese e le formazioni sociali, liberamente aggregati, esercitano il commercio come fattore di valorizzazione di tutte le risorse di cui dispone il territorio;
- f) si definiscono «reti di impresa» le aggregazioni funzionali tra imprese che rientrano nelle definizioni recate dal decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33, e dall'articolo 42 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122;
- g) si definiscono «consorzi per il commercio estero» i consorzi e le società consortili che abbiano come scopi sociali esclusivi, anche disgiuntamente, l'esportazione dei prodotti delle imprese consorziate e l'attività promozionale necessaria per realizzarla;
- h) si definiscono «imprese dell'indotto» le imprese che sono in rapporti contrattuali con altra impresa tali che le determinazioni o gli eventi gestionali riguardanti quest'ultima ne possano condizionare in maniera determinante il ciclo economico o l'organizzazione;
- i) si definiscono «nuove imprese», comunque specificate, le imprese che hanno meno di cinque anni di attività, le cui quote non siano detenute in maggioranza da altre imprese, ovvero che non siano state istituite nel quadro di una concentrazione o di una ristrutturazione e non costituiscano una creazione di ramo d'azienda;
- l) si definiscono «imprese femminili» le imprese in cui la maggioranza delle quote sia nella titolarità di donne, ovvero le imprese cooperative in cui la maggioranza delle persone sia composta da donne e le imprese individuali gestite da donne;
- m) si definiscono «imprese giovanili» le imprese in cui la maggioranza delle quote sia nella titolarità di soggetti con età inferiore a trentacinque anni, ovvero le imprese cooperative in cui la maggioranza delle persone sia composta da soggetti con età inferiore a trentacinque anni e le imprese individuali gestite da soggetti con età inferiore a trentacinque anni;
- n) si definiscono «imprese tecnologiche» le imprese che sostengono spese di ricerca scientifica e tecnologica per almeno il 15 per cento dei costi complessivi annuali;
- o) si definisce «seed capital» il finanziamento utilizzato da un imprenditore per l'avvio di un progetto imprenditoriale, compresi l'analisi di mercato, lo sviluppo dell'idea imprenditoriale, di nuovi prodotti e servizi, a monte della fase d'avvio dell'impresa stessa (cosiddetto start-up).

## Capo II RAPPORTI CON LE ISTITUZIONI

### Art. 6 *(Procedure di valutazione)*

1. Lo Stato, le regioni, gli enti locali e gli enti pubblici sono tenuti a valutare l'impatto delle iniziative legislative e regolamentari, anche di natura fiscale, sulle imprese, prima della loro adozione, attraverso:

- a) l'integrazione dei risultati delle valutazioni nella formulazione delle proposte;

b) l'effettiva applicazione della disciplina di cui all'articolo 14, commi 1 e 4, della legge 28 novembre 2005, n. 246, relativa all'analisi dell'impatto della regolamentazione (AIR) e alla verifica dell'impatto della regolamentazione (VIR);

c) l'applicazione dei criteri di proporzionalità e, qualora possa determinarsi un pregiudizio eccessivo per le imprese, di gradualità in occasione dell'introduzione di nuovi adempimenti e oneri a carico delle imprese, tenendo conto delle loro dimensioni, del numero di addetti e del settore merceologico di attività.

2. All'articolo 14 della legge 28 novembre 2005, n. 246, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) al comma 1, è aggiunto, in fine, il seguente periodo: «Nella individuazione e comparazione delle opzioni le amministrazioni competenti tengono conto della necessità di assicurare il corretto funzionamento concorrenziale del mercato e la tutela delle libertà individuali.»;

b) al comma 5, la lettera a) è sostituita dalla seguente: «a) i criteri generali e le procedure dell'AIR, da concludere con apposita relazione, nonché le relative fasi di consultazione»;

c) dopo il comma 5, è inserito il seguente:

«5-bis. La relazione AIR di cui al comma 5, lettera a), dà conto, tra l'altro, in apposite sezioni, della valutazione dell'impatto sulle piccole e medie imprese e degli oneri informativi e dei relativi costi amministrativi, introdotti o eliminati a carico di cittadini e imprese. Per onere informativo si intende qualunque adempimento comportante raccolta, elaborazione, trasmissione, conservazione e produzione di informazioni e documenti alla pubblica amministrazione».

3. I criteri per l'effettuazione della stima dei costi amministrativi di cui al comma 5-bis dell'articolo 14 della legge 28 novembre 2005, n. 246, introdotto dal comma 2 del presente articolo, sono stabiliti, entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione e del Ministro per la semplificazione normativa, tenuto conto delle attività svolte ai sensi dell'articolo 25 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133.

4. Le regioni e gli enti locali, nell'ambito della propria autonomia organizzativa e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, individuano l'ufficio responsabile del coordinamento delle attività di cui al comma 1. Nel caso non sia possibile impiegare risorse interne o di altri soggetti pubblici, le amministrazioni possono avvalersi del sistema delle camere di commercio, nel rispetto della normativa vigente e, comunque, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

5. I soggetti di cui al comma 1 prevedono e regolamentano il ricorso alla consultazione delle organizzazioni maggiormente rappresentative delle imprese prima dell'approvazione di una proposta legislativa, regolamentare o amministrativa, anche di natura fiscale, destinata ad avere conseguenze sulle imprese, fatto salvo quanto disposto ai sensi dell'articolo 14, comma 5, lettera a), della legge 28 novembre 2005, n. 246, come sostituita dal comma 2 del presente articolo.

6. Le disposizioni che prevedono l'obbligo per le pubbliche amministrazioni, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, di pubblicare sui propri siti istituzionali, per ciascun procedimento amministrativo ad istanza di parte rientrante nelle proprie competenze, l'elenco degli atti e documenti che l'istante ha l'onere di produrre a corredo dell'istanza si applicano anche agli atti o documenti la cui produzione a corredo dell'istanza è prevista da norme di legge, regolamenti o atti pubblicati nella Gazzetta Ufficiale.

Art. 7

*(Riduzione e trasparenza degli adempimenti amministrativi a carico di cittadini e imprese)*

1. Allo scopo di ridurre gli oneri informativi gravanti su cittadini e imprese, i regolamenti ministeriali o interministeriali, nonché i provvedimenti amministrativi a carattere generale adottati dalle amministrazioni dello Stato al fine di regolare l'esercizio di poteri autorizzatori, concessori o certificatori, nonché l'accesso ai servizi pubblici ovvero la concessione di benefici devono recare in allegato l'elenco di tutti gli oneri informativi gravanti sui cittadini e sulle imprese introdotti o eliminati con gli atti medesimi. Per onere informativo si intende qualunque adempimento che comporti la raccolta, l'elaborazione, la trasmissione, la conservazione e la produzione di informazioni e documenti alla pubblica amministrazione.

2. Gli atti di cui al comma 1, anche se pubblicati nella Gazzetta Ufficiale, sono pubblicati nei siti istituzionali di ciascuna amministrazione secondo i criteri e le modalità definiti con apposito regolamento da emanare con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge.

3. Il Dipartimento della funzione pubblica predisponde, entro il 31 marzo di ciascun anno, una relazione annuale sullo stato di attuazione delle disposizioni di cui ai commi 1 e 2, valuta il loro impatto in termini di semplificazione e riduzione degli adempimenti amministrativi per i cittadini e le imprese, anche utilizzando strumenti di consultazione delle categorie e dei soggetti interessati, e la trasmette al Parlamento.

4. Con il regolamento di cui al comma 2, ai fini della valutazione degli eventuali profili di responsabilità dei dirigenti preposti agli uffici interessati, sono individuate le modalità di presentazione dei reclami da parte dei cittadini e delle imprese per la mancata applicazione delle disposizioni del presente articolo.

Art. 8

*(Compensazione degli oneri regolatori, informativi e amministrativi)*

1. Negli atti normativi e nei provvedimenti amministrativi a carattere generale che regolano l'esercizio di poteri autorizzatori, concessori o certificatori, nonché l'accesso ai servizi pubblici

o la concessione di benefici, non possono essere introdotti nuovi oneri regolatori, informativi o amministrativi a carico di cittadini, imprese e altri soggetti privati senza contestualmente ridurne o eliminarne altri, per un pari importo stimato, con riferimento al medesimo arco temporale.

2. Per la finalità di cui al comma 1, fermo restando quanto previsto dall'articolo 14, commi da 1 a 11, della legge 28 novembre 2005, n. 246, è obbligatoria una specifica valutazione preventiva degli oneri previsti dagli schemi di provvedimenti normativi e amministrativi. La suddetta valutazione deve, altresì, individuare altri oneri regolatori, informativi o amministrativi previsti dalle norme già in vigore, da ridurre o eliminare allo scopo di garantire l'invarianza degli oneri sui privati connessi alle nuove norme o prescrizioni.

#### Art. 9

*(Rapporti con la pubblica amministrazione e modifica dell'articolo 2630 del codice civile)*

1. Le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, informano i rapporti con le imprese ai principi di trasparenza, di buona fede e di effettività dell'accesso ai documenti amministrativi, alle informazioni e ai servizi svolgendo l'attività amministrativa secondo criteri di economicità, di efficacia, di efficienza, di tempestività, di imparzialità, di uniformità di trattamento, di proporzionalità e di pubblicità, riducendo o eliminando, ove possibile, gli oneri meramente formali e burocratici relativi all'avvio dell'attività imprenditoriale e all'instaurazione dei rapporti di lavoro nel settore privato, nonché gli obblighi e gli adempimenti non sostanziali a carico dei lavoratori e delle imprese.

2. Le pubbliche amministrazioni di cui al comma 1 garantiscono, attraverso le camere di commercio, la pubblicazione e l'aggiornamento delle norme e dei requisiti minimi per l'esercizio di ciascuna tipologia di attività d'impresa. A questo fine, le medesime amministrazioni comunicano alle camere di commercio, entro il 31 dicembre di ogni anno, l'elenco delle norme e dei requisiti minimi per l'esercizio di ciascuna tipologia di attività d'impresa.

3. All'articolo 10-bis della legge 7 agosto 1990, n. 241, è aggiunto, in fine, il seguente periodo: «Non possono essere addotti tra i motivi che ostano all'accoglimento della domanda inadempienze o ritardi attribuibili all'amministrazione».

4. Fermo restando quanto previsto dal comma 1 dell'articolo 19 della legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni, le certificazioni relative all'impresa devono essere comunicate dalla stessa al registro delle imprese di cui all'articolo 8 della legge 29 dicembre 1993, n. 580, e successive modificazioni, anche per il tramite delle agenzie per le imprese di cui all'articolo 38, comma 3, lettera c), del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, e sono inserite dalle camere di commercio nel repertorio economico amministrativo (REA). Alle pubbliche amministrazioni

di cui al comma 1 del presente articolo, alle quali le imprese comunicano il proprio codice di iscrizione nel registro delle imprese, è garantito l'accesso telematico gratuito al registro delle imprese. Le pubbliche amministrazioni di cui al comma 1 non possono richiedere alle imprese copie di documentazione già presente nello stesso registro.

5. Al fine di rendere più equo il sistema delle sanzioni cui sono sottoposte le imprese relativamente alle denunce, alle comunicazioni e ai depositi da effettuarsi presso il registro delle imprese tenuto dalle camere di commercio, l'articolo 2630 del codice civile è sostituito dal seguente:

«Art. 2630. – (Omessa esecuzione di denunce, comunicazioni e depositi). – Chiunque, essendovi tenuto per legge a causa delle funzioni rivestite in una società o in un consorzio, omette di eseguire, nei termini prescritti, denunce, comunicazioni o depositi presso il registro delle imprese, ovvero omette di fornire negli atti, nella corrispondenza e nella rete telematica le informazioni prescritte dall'articolo 2250, primo, secondo, terzo e quarto comma, è punito con la sanzione amministrativa pecuniaria da 103 euro a 1.032 euro. Se la denuncia, la comunicazione o il deposito avvengono nei trenta giorni successivi alla scadenza dei termini prescritti, la sanzione amministrativa pecuniaria è ridotta ad un terzo. Se si tratta di omesso deposito dei bilanci, la sanzione amministrativa pecuniaria è aumentata di un terzo».

#### Art. 10

*(Delega al Governo in materia di disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 9 ottobre 2002, n. 231, nonché differimento di termini per l'esercizio di deleghe legislative in materia di incentivi e di internazionalizzazione delle imprese)*

1. Il Governo è delegato ad adottare, entro dodici mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, un decreto legislativo recante modifiche al decreto legislativo 9 ottobre 2002, n. 231, per l'integrale recepimento della direttiva 2011/7/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 16 febbraio 2011, sulla base dei seguenti principi e criteri direttivi:

- a) contrasto degli effetti negativi della posizione dominante di imprese sui propri fornitori o sulle imprese subcommittenti, in particolare nel caso in cui si tratti di micro, piccole e medie imprese;
- b) fermo quanto previsto dall'articolo 12 della legge 10 ottobre 1990, n. 287, previsione che l'Autorità garante della concorrenza e del mercato possa procedere ad indagini e intervenire in prima istanza con diffide e irrogare sanzioni relativamente a comportamenti illeciti messi in atto da grandi imprese.

2. Al comma 3-bis dell'articolo 9 della legge 18 giugno 1998, n. 192, è aggiunto, in fine, il seguente periodo: «In caso di violazione diffusa e reiterata della disciplina di cui al decreto legislativo 9 ottobre 2002, n. 231, posta in essere ai danni delle imprese, con particolare riferimento a quelle piccole e medie, l'abuso si configura a prescindere dall'accertamento della dipendenza economica».

3. La legittimazione a proporre azioni in giudizio, di cui all'articolo 4, comma 1, della presente legge, si applica anche ai casi di abuso di dipendenza economica di cui all'articolo 9 della legge 18 giugno 1998, n. 192, come modificato, da ultimo, dal comma 2 del presente articolo.

4. Alla legge 23 luglio 2009, n. 99, e successive modificazioni, sono apportate le seguenti modificazioni:

a) all'articolo 3, comma 2, alinea, le parole: «diciotto mesi» sono sostituite dalle seguenti: «trentaquattro mesi»;

b) all'articolo 12, comma 2, alinea, le parole: «diciotto mesi» sono sostituite dalle seguenti: «ventotto mesi».

#### Art. 11

*(Certificazione sostitutiva e procedura di verifica)*

1. Le certificazioni relative a prodotti, processi e impianti rilasciate alle imprese dagli enti di normalizzazione a ciò autorizzati e da società professionali o da professionisti abilitati sono sostitutive della verifica da parte della pubblica amministrazione e delle autorità competenti, fatti salvi i profili penali.

2. Le pubbliche amministrazioni non possono richiedere alle imprese, all'esito di procedimenti di verifica, adempimenti ulteriori rispetto ai requisiti minimi di cui all'articolo 9, comma 2, né irrogare sanzioni che non riguardino esclusivamente il rispetto dei requisiti medesimi.

3. Nelle more dei procedimenti di verifica di cui al comma 2 del presente articolo e degli eventuali termini concordati per l'adeguamento ai requisiti minimi di cui all'articolo 9, comma 2, della presente legge, il procedimento di cui all'articolo 2 della legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni, non può essere sospeso per più di una volta e, in ogni caso, per un periodo non superiore a trenta giorni e l'attività dell'impresa non può essere sospesa, fatti salvi i casi di gravi difformità o di mancato rispetto dei requisiti medesimi, né l'amministrazione pubblica competente può esercitare poteri sanzionatori.

#### Art. 12

*(Modifica all'articolo 91 del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163)*

1. Al fine di favorire l'accesso delle micro, piccole e medie imprese agli appalti pubblici di lavori e servizi di progettazione, all'articolo 91, comma 1, del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, e successive modificazioni, le parole: «di importo pari o superiore a 100.000 euro» sono sostituite dalle seguenti: «di importo pari o superiore alle soglie di cui alle lettere a) e b) del comma 1 dell'articolo 28».

Art. 13  
(Disciplina degli appalti pubblici)

1. Lo Stato, le regioni e gli enti locali, attraverso i rispettivi siti istituzionali, rendono disponibili le informazioni sulle procedure di evidenza pubblica e, in particolare, sugli appalti pubblici di importo inferiore alle soglie stabilite dall'Unione europea nonché sui bandi per l'accesso agli incentivi da parte delle micro, piccole e medie imprese.

2. Nel rispetto della normativa dell'Unione europea in materia di appalti pubblici, al fine di favorire l'accesso delle micro, piccole e medie imprese, la pubblica amministrazione e le autorità competenti, purché ciò non comporti nuovi o maggiori oneri finanziari, provvedono a:

a) suddividere, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 29 del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, gli appalti in lotti o lavorazioni ed evidenziare le possibilità di subappalto, garantendo la corresponsione diretta dei pagamenti da effettuare tramite bonifico bancario, riportando sullo stesso le motivazioni del pagamento, da parte della stazione appaltante nei vari stati di avanzamento;

b) semplificare l'accesso agli appalti delle aggregazioni fra micro, piccole e medie imprese privilegiando associazioni temporanee di imprese, forme consortili e reti di impresa, nell'ambito della disciplina che regola la materia dei contratti pubblici;

c) semplificare l'accesso delle micro, piccole e medie imprese agli appalti pubblici di fornitura di servizi pubblici locali, banditi dai comuni con popolazione inferiore a 5.000 abitanti e per importi inferiori alle soglie stabilite dall'Unione europea, mediante:

1) l'assegnazione tramite procedura di gara ad evidenza pubblica ovvero tramite assegnazione a società miste pubblico-private, a condizione che la selezione del socio privato avvenga mediante procedure competitive ad evidenza pubblica, nel rispetto dei principi di economicità, efficacia, imparzialità, trasparenza, adeguata pubblicità, non discriminazione, parità di trattamento, mutuo riconoscimento e proporzionalità previsti dall'Unione europea, le quali abbiano ad oggetto, al tempo stesso, la qualità di socio e l'attribuzione dei compiti operativi connessi alla gestione dell'appalto;

2) nel rispetto di quanto previsto dalla lettera a), l'individuazione di lotti adeguati alla dimensione ottimale del servizio pubblico locale;

3) l'individuazione di ambiti di servizio compatibili con le caratteristiche della comunità locale, con particolare riferimento alle aree dei servizi di raccolta, smaltimento e recupero dei rifiuti, del trasporto pubblico locale, dei servizi di manutenzione e riparazione nelle filiere energetiche, dell'illuminazione pubblica, dei servizi cimiteriali, di riqualificazione del patrimonio edilizio pubblico, di manutenzione delle infrastrutture viarie e di manutenzione delle aree verdi;

d) introdurre modalità di coinvolgimento nella realizzazione di grandi infrastrutture, nonché delle connesse opere integrative o compensative, delle imprese residenti nelle regioni e nei territori nei quali sono localizzati gli investimenti, con particolare attenzione alle micro, piccole e medie imprese.

3. Le micro, piccole e medie imprese che partecipano alle gare di appalto di lavori, servizi e forniture possono presentare autocertificazioni per l'attestazione dei requisiti di idoneità. Inoltre le amministrazioni pubbliche e le autorità competenti non possono chiedere alle imprese documentazione o certificazioni già in possesso della pubblica amministrazione o documentazione aggiuntiva rispetto a quella prevista dal codice di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163.

4. La pubblica amministrazione e le autorità competenti, nel caso di micro, piccole e medie imprese, chiedono solo all'impresa aggiudicataria la documentazione probatoria dei requisiti di idoneità previsti dal codice di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163. Nel caso in cui l'impresa non sia in grado di comprovare il possesso dei requisiti si applicano le sanzioni previste dalla legge 28 novembre 2005, n. 246, nonché la sospensione dalla partecipazione alle procedure di affidamento per un periodo di un anno.

5. È fatto divieto alla pubblica amministrazione, alle stazioni appaltanti, agli enti aggiudicatori e ai soggetti aggiudicatori di richiedere alle imprese che concorrono alle procedure di cui al comma 1 requisiti finanziari sproporzionati rispetto al valore dei beni e dei servizi oggetto dei contratti medesimi.

#### Art. 14

##### *(Consorzio obbligatorio nel settore dei laterizi)*

1. È costituito dalle imprese del settore dei laterizi, ai sensi dell'articolo 2616 del codice civile, produttrici di prodotti in laterizio rientranti nel codice Ateco 23.32., un consorzio obbligatorio per l'efficientamento dei processi produttivi nel settore dei laterizi (COSL), per la riduzione del loro impatto e il miglioramento delle performance ambientali e per la valorizzazione della qualità e l'innovazione dei prodotti, con sede legale presso il Ministero dello sviluppo economico.

2. Il COSL, senza fini di lucro, ha durata ventennale e comunque connessa alla permanenza dei presupposti normativi della sua costituzione. Può essere anticipatamente sciolto qualora i presupposti normativi della sua costituzione vengano meno prima della scadenza del termine della durata.

3. Il COSL ha personalità giuridica di diritto privato, non ha fini di lucro ed è costituito per creare e gestire un Fondo alimentato dai consorziati sulla base di un versamento obbligatorio espresso in percentuale, il quale viene riportato su ogni fattura emessa per la vendita e cessione di prodotto, al fine di incentivare la chiusura di unità produttive di laterizi più vetuste e meno efficienti in termini di elevati costi energetici ed ambientali. A tale scopo il COSL fissa a carico dei consorziati un contributo a fondo perduto per ogni tonnellata di capacità produttiva smantellata, con riferimento ad impianti caratterizzati da consumi energetici superiori alla soglia minima ambientale, da valutare in termini di consumo energetico medio per tonnellata di materiale prodotto. Può altresì essere destinatario di finanziamenti nazionali o comunitari, di eventuali contributi di terzi, in caso di consulenze o servizi resi dal COSL stesso, di eventuali contributi straordinari dei consorziati, su delibera dell'assemblea.

4. Una percentuale del Fondo potrà essere destinata al finanziamento di quota parte delle spese annuali di ricerca e sviluppo sostenute dalle imprese consorziate riferite allo studio di materiali e soluzioni in laterizio con elevata capacità di isolamento termico, al fine di ridurre l'impatto ambientale degli edifici.
5. Lo statuto del COSL, sottoposto all'approvazione del Ministero dello sviluppo economico, prevede la costituzione degli organi sociali secondo la disciplina del codice civile, prevedendo altresì che, in caso di cessazione anticipata o scioglimento, il patrimonio residuo venga redistribuito tra i consorziati esistenti al momento dello scioglimento.
6. Il COSL svolge la propria attività in collegamento e collaborazione con il Ministero dello sviluppo economico e con le altre amministrazioni competenti, ove necessario.
7. Il COSL è sottoposto alla vigilanza del Ministero dello sviluppo economico, secondo modalità idonee ad assicurare che la gestione sia efficace ed efficiente in rapporto all'oggetto consortile. A questo scopo, il COSL provvede ad inviare al Ministero dello sviluppo economico il piano operativo annuale ed il bilancio.

Art. 15

*(Contratti di fornitura con posa in opera)*

1. La disposizione prevista dall'articolo 118, comma 3, secondo periodo, del codice di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, e successive modificazioni, si applica anche alle somme dovute agli esecutori in subcontratto di forniture con posa in opera le cui prestazioni sono pagate in base allo stato di avanzamento lavori ovvero stato di avanzamento forniture.

Capo III

DISPOSIZIONI IN MATERIA DI MICRO, PICCOLE E MEDIE IMPRESE  
E DI POLITICHE PUBBLICHE

Art. 16

*(Politiche pubbliche per la competitività)*

1. Al fine di garantire la competitività e la produttività delle micro, piccole e medie imprese e delle reti di imprese, lo Stato, nell'attuazione delle politiche pubbliche e attraverso l'adozione di appositi provvedimenti normativi, provvede a creare le condizioni più favorevoli per la ricerca e l'innovazione, l'internazionalizzazione e la capitalizzazione, la promozione del «Made in Italy» e, in particolare:
  - a) garantisce alle micro, piccole e medie imprese e alle reti di imprese una riserva minima del 60 per cento per ciascuna delle misure di incentivazione di natura automatica o valutativa, di cui almeno il 25 per cento è destinato alle micro e piccole imprese;
  - b) favorisce la cooperazione strategica tra le università e le micro, piccole e medie imprese;

c) favorisce la trasparenza nei rapporti fra gli intermediari finanziari e le micro, piccole e medie imprese e le reti di imprese, assicurando condizioni di accesso al credito informato, corretto e non vessatorio, mediante:

1) l'attribuzione all'Autorità garante della concorrenza e del mercato dei poteri di cui agli articoli 12 e 15 della legge 10 ottobre 1990, n. 287, e successive modificazioni, nei confronti degli intermediari finanziari ai fini di verificare le condizioni di trasparenza del comportamento degli intermediari verso le imprese e di accertare pratiche concertate, accordi o intese;

2) la previsione dell'obbligo per gli intermediari finanziari di trasmettere periodicamente al Ministero dell'economia e delle finanze, per la sua pubblicazione telematica, un rapporto sulle condizioni medie praticate su base nazionale e regionale, sui tempi medi di istruttoria relativa alla concessione di crediti, sul numero, sulla quantità di impieghi e sulla loro distribuzione per classi dimensionali di impresa;

d) sostiene la promozione delle micro, piccole e medie imprese e delle reti di imprese nei mercati nazionali e internazionali mediante:

1) la realizzazione, senza nuovi o maggiori oneri finanziari e amministrativi, da parte del Ministero dello sviluppo economico, di un portale dedicato al «Made in Italy» che permetta al consumatore di orientarsi nella ricerca di prodotti tipici italiani, nonché di prodotti «Made in Italy» di largo consumo;

2) la definizione, da parte del Ministero dello sviluppo economico, tramite uno o più accordi di programma sottoscritti con l'Unione italiana delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura (Unioncamere), delle linee guida, delle priorità e del sistema di valutazione degli interventi sulla base degli indirizzi di politica industriale, sentite le organizzazioni nazionali di rappresentanza delle micro, piccole e medie imprese maggiormente rappresentative a livello nazionale, anche al fine di un più efficace impiego delle risorse stanziolate dalle camere di commercio per il sostegno alla partecipazione delle micro, piccole e medie imprese agli eventi fieristici e per le attività promozionali;

3) il sostegno, da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentite le organizzazioni di rappresentanza delle piccole e medie imprese maggiormente rappresentative a livello nazionale, ai sistemi di associazione tra micro, piccole e medie imprese nella loro attività di promozione sui mercati nazionali e internazionali, anche attraverso l'identificazione e il monitoraggio degli strumenti di formazione, agevolazione, incentivazione e finanziamento, nonché agli organismi partecipati costituiti per facilitare e accompagnare le imprese negli adempimenti necessari all'internazionalizzazione;

e) assicura l'orizzontalità tra i settori produttivi degli interventi di incentivazione alle imprese, promuovendo la logica di filiera;

f) favorisce la diffusione dei valori di merito, efficienza e responsabilità, e sostiene la piena libertà di scelta dei lavoratori sulla destinazione del trattamento di fine rapporto;

g) promuove la partecipazione dei lavoratori agli utili d'impresa.

h) promuove l'efficacia, la trasparenza e la concorrenza del mercato elettrico e del gas con lo scopo di favorire la diminuzione delle tariffe elettriche e del gas a carico delle micro, piccole e medie imprese.

2. Per le imprese femminili, lo Stato garantisce, inoltre, l'adozione di misure volte a sviluppare e rendere più effettivo il principio di pari opportunità attraverso:
  - a) il potenziamento delle azioni svolte a livello nazionale finalizzate ad assicurare, per i servizi dell'infanzia, in conformità agli obiettivi fissati dal Consiglio europeo di Lisbona del 23-24 marzo 2000, il conseguimento della qualità standard dei servizi offerti;
  - b) l'attuazione del piano straordinario per la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.
3. Tutti i provvedimenti di cui al comma 1 sono adottati sulla base di un piano strategico di interventi, predisposto dal Ministro dello sviluppo economico, sentite le regioni, nell'ambito della sede stabile di concertazione di cui all'articolo 1, comma 846, secondo periodo, della legge 27 dicembre 2006, n. 296.
4. Per le imprese presenti nelle aree sottoutilizzate, lo Stato garantisce inoltre l'adozione di misure volte a garantire e rendere più effettivo il principio di equità e di libera concorrenza nel pieno rispetto della normativa dell'Unione europea.

#### Art. 17

##### *(Garante per le micro, piccole e medie imprese)*

1. È istituito, presso il Ministero dello sviluppo economico, il Garante per le micro, piccole e medie imprese, che svolge le funzioni di:
  - a) monitorare l'attuazione nell'ordinamento della comunicazione della Commissione europea COM (2008) 394 definitivo, del 25 giugno 2008, recante «Una corsia preferenziale per la piccola impresa – Alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (uno “Small Business Act” per l'Europa)» e della sua revisione, di cui alla comunicazione della Commissione europea COM (2011) 78 definitivo, del 23 febbraio 2011, recante «Riesame dello “Small Business Act” per l'Europa»;
  - b) analizzare, in via preventiva e successiva, l'impatto della regolamentazione sulle micro, piccole e medie imprese;
  - c) elaborare proposte finalizzate a favorire lo sviluppo del sistema delle micro, piccole e medie imprese;
  - d) segnalare al Parlamento, al Presidente del Consiglio dei ministri, ai Ministri e agli enti territoriali interessati i casi in cui iniziative legislative o regolamentari o provvedimenti amministrativi di carattere generale possono determinare oneri finanziari o amministrativi rilevanti a carico delle micro, piccole e medie imprese;
  - e) trasmettere al Presidente del Consiglio dei ministri, entro il 28 febbraio di ogni anno, una relazione sull'attività svolta. La relazione contiene una sezione dedicata all'analisi preventiva e alla valutazione successiva dell'impatto delle politiche pubbliche sulle micro, piccole e medie imprese e individua le misure da attuare per favorirne la competitività. Il Presidente del Consiglio dei ministri trasmette entro trenta giorni la relazione al Parlamento;
  - f) monitorare le leggi regionali di interesse delle micro, piccole e medie imprese e promuovere la diffusione delle migliori pratiche;

g) coordinare i garanti delle micro, piccole e medie imprese istituiti presso le regioni, mediante la promozione di incontri periodici ed il confronto preliminare alla redazione della relazione di cui alla lettera e).

2. Anche ai fini dell'attività di analisi di cui al comma 1, il Garante, con proprio rapporto, dà conto delle valutazioni delle categorie e degli altri soggetti rappresentativi delle micro, piccole e medie imprese relativamente agli oneri complessivamente contenuti negli atti normativi ed amministrativi che interessano le suddette imprese. Nel caso di schemi di atti normativi del Governo, il Garante, anche congiuntamente con l'amministrazione competente a presentare l'iniziativa normativa, acquisisce le valutazioni di cui al primo periodo e il rapporto di cui al medesimo periodo è allegato all'AIR. Ai fini di cui al secondo periodo l'amministrazione competente a presentare l'iniziativa normativa segnala al Garante gli schemi di atti normativi del Governo che introducono o eliminano oneri a carico delle micro, piccole e medie imprese.

3. Il Governo, entro sessanta giorni dalla trasmissione, e comunque entro il 30 aprile di ogni anno, rende comunicazioni alle Camere sui contenuti della relazione di cui al comma 1, lettera e). Il Garante concentra le attività di cui al comma 1, lettere b) e c), sulle misure prioritarie da attuare contenute negli atti di indirizzo parlamentare eventualmente approvati.

4. Per l'esercizio della propria attività il Garante di cui al comma 1 si avvale delle analisi fornite dalla Banca d'Italia, dei dati rilevati dall'Istituto nazionale di statistica, della collaborazione dei Ministeri competenti per materia, dell'Unioncamere e delle camere di commercio. Può stipulare convenzioni non onerose per la collaborazione e la fornitura di dati e analisi da parte di primari istituti di ricerca, anche di natura privata. Le camere di commercio, sulla base delle informazioni di cui al comma 2 dell'articolo 9, possono proporre al Garante misure di semplificazione della normativa sull'avvio e sull'esercizio dell'attività di impresa.

5. Presso il Garante di cui al comma 1 è istituito il tavolo di consultazione permanente delle associazioni di categoria maggiormente rappresentative del settore delle micro, piccole e medie imprese, con la funzione di organo di partenariato delle politiche di sviluppo delle micro, piccole e medie imprese, in raccordo con le regioni. Al fine di attivare un meccanismo di confronto e scambio permanente e regolare, le consultazioni si svolgono con regolarità e alle associazioni è riconosciuta la possibilità di presentare proposte e rappresentare istanze e criticità.

6. Il Garante di cui al comma 1 è nominato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dello sviluppo economico, tra i dirigenti di prima fascia del Ministero dello sviluppo economico, si avvale per il proprio funzionamento delle strutture del medesimo Ministero e svolge i compiti di cui al presente articolo senza compenso aggiuntivo rispetto all'incarico dirigenziale attribuito. All'attuazione del presente articolo si provvede nell'ambito delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente e, comunque, senza nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

Capo IV  
LEGGE ANNUALE PER LE MICRO, LE PICCOLE E LE MEDIE IMPRESE

Art. 18  
*(Legge annuale per le micro, le piccole e le medie imprese)*

1. Al fine di attuare la comunicazione della Commissione europea COM (2008) 394 definitivo, del 25 giugno 2008, recante «Una corsia preferenziale per la piccola impresa – Alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (uno “Small Business Act” per l’Europa)», entro il 30 giugno di ogni anno il Governo, su proposta del Ministro dello sviluppo economico, sentita la Conferenza unificata di cui all’articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, e successive modificazioni, presenta alle Camere un disegno di legge annuale per la tutela e lo sviluppo delle micro, piccole e medie imprese volto a definire gli interventi in materia per l’anno successivo.

2. Il disegno di legge di cui al comma 1 reca, in distinte sezioni:

- a) norme di immediata applicazione, al fine di favorire e promuovere le micro, piccole e medie imprese, rimuovere gli ostacoli che ne impediscono lo sviluppo, ridurre gli oneri burocratici, e introdurre misure di semplificazione amministrativa anche relativamente ai procedimenti sanzionatori vigenti connessi agli adempimenti a cui sono tenute le micro, piccole e medie imprese nei confronti della pubblica amministrazione;
- b) una o più deleghe al Governo per l’emanazione di decreti legislativi, da adottare non oltre centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della legge, ai fini di cui al comma 1;
- c) l’autorizzazione all’adozione di regolamenti, decreti ministeriali e altri atti, ai fini di cui al comma 1;
- d) norme integrative o correttive di disposizioni contenute in precedenti leggi, con esplicita indicazione delle norme da modificare o abrogare.

3. Al disegno di legge di cui al comma 1, oltre alle altre relazioni previste dalle vigenti disposizioni, è allegata una relazione volta a evidenziare:

- a) lo stato di conformità dell’ordinamento rispetto ai principi e agli obiettivi contenuti nella comunicazione della Commissione europea di cui al comma 1;
- b) lo stato di attuazione degli interventi previsti nelle precedenti leggi annuali per la tutela e lo sviluppo delle micro, piccole e medie imprese, indicando gli effetti che ne sono derivati per i cittadini, le imprese e la pubblica amministrazione;
- c) l’analisi preventiva e la valutazione successiva dell’impatto delle politiche economiche e di sviluppo sulle micro, piccole e medie imprese;
- d) le specifiche misure da adottare per favorire la competitività e lo sviluppo delle micro, piccole e medie imprese, al fine di garantire l’equo sviluppo delle aree sottoutilizzate.

4. Per i fini di cui al comma 1, il Ministro dello sviluppo economico convoca il tavolo di consultazione permanente delle associazioni di categoria previsto dall’articolo 17, comma 5, per l’acquisizione di osservazioni e proposte.

Capo V  
COMPETENZE REGIONALI E DEGLI ENTI LOCALI

Art. 19  
*(Rapporti tra lo Stato, le regioni e le autonomie locali)*

1. Le regioni promuovono la stipula di accordi e di intese in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, al fine di favorire il coordinamento dell'esercizio delle competenze normative in materia di adempimenti amministrativi delle imprese, nonché il conseguimento di ulteriori livelli minimi di liberalizzazione degli adempimenti connessi allo svolgimento dell'attività d'impresa sul territorio nazionale, previa individuazione delle migliori pratiche e verifica dei risultati delle iniziative sperimentali adottate dalle regioni e dagli enti locali.

Capo VI  
NORME FINALI

Art. 20  
*(Norma finanziaria)*

1. Le amministrazioni pubbliche interessate provvedono all'attuazione della presente legge avvalendosi delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente e, comunque, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

Art. 21  
*(Entrata in vigore)*

1. La presente legge entra in vigore il giorno successivo a quello della sua pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale.

La presente legge, munita del sigillo dello Stato, sarà inserita nella Raccolta ufficiale degli atti normativi della Repubblica italiana. È fatto obbligo a chiunque spetti di osservarla e di farla osservare come legge dello Stato.

Data a Roma, addì 11 novembre 2011

NAPOLITANO

Berlusconi, Presidente del Consiglio dei Ministri

Visto, il Guardasigilli: Palma

