



ASSOCIAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DELLE TRE VENEZIE

INSERTO

ASPETTI AZIENDALISTICI
DELLA CRISI D'IMPRESA
E SUO SUPERAMENTO

Matteo Montesano
Ordine di Trieste

MEDITAZIONE CONTROCORRENTE
SULL'AMMORTAMENTO DEI CESPITI
DELL'AZIENDA AFFITTATA

Flavio Pilla
Ordine di Treviso

Aspetti aziendalistici della crisi d'impresa e del suo superamento

Matteo Montesano

Ordine di Trieste

DOPO OLTRE SESSANT'ANNI di immobilismo legislativo, si è finalmente giunti alla riforma della legge fallimentare, seppure mediante l'utilizzo di una tecnica legislativa da più parti criticata¹.

Uno degli aspetti più importanti della riforma risiede sicuramente nell'aver trasformato la finalità essenzialmente liquidatoria della disciplina concorsuale in una maggior sensibilità ed attenzione verso la conservazione dei valori positivi dell'impresa². Il mutato orientamento sul tema permette alla nostra legislazione di allinearsi a quella di altri Paesi stranieri, dove nell'ambito delle soluzioni delle crisi di impresa, l'ottica liquidatoria lascia il passo ad una visione rivolta al salvataggio delle strutture aziendali e dei valori in esse racchiusi.

Antecedentemente alla riforma, le soluzioni possibili al fine di evitare il fallimento erano rappresentate dal concordato preventivo e dall'amministrazione controllata. Entrambi questi istituti erano connotati da caratteristiche tali, da renderli inadatti per essere utilizzati quale strumento di sistemazione dell'insolvenza (requisito del concordato preventivo) o della temporanea difficoltà (requisito dell'amministrazione controllata). Infatti, il concordato preventivo era caratterizzato dall'obbligo di corrispondere il 100% ai privilegiati ed almeno il 40% ai chirografari, dal rigoroso rispetto del principio della *par condicio* e, per essere approvato, prevedeva sia la maggioranza dei creditori votanti sia dei due terzi dei crediti ammessi al voto. Dal canto suo, l'amministrazione controllata presupponeva la riuscita di un'opera di risanamento nell'arco di due anni ed il pagamento integrale dei creditori. In questa assenza di strumenti efficaci, gli operatori hanno intrapreso percorsi stragiudiziali, tuttavia non potendo sfuggire, in caso di insuccesso del progetto, ai rischi civili dell'azione revocatoria e penali della bancarotta preferenziale.

La riforma fallimentare ha impostato un sistema di soluzione della crisi di impresa imperniato su tre istituti, due nuovi, il piano attestato *ex art. 67* e gli accordi di ristrutturazione dei debiti *ex art. 182 bis*, ed uno, il concordato preventivo, riproposto ma ampiamente innovato. Il nuovo concordato preventivo richiede la presentazione di un piano, senza alcun vincolo minimo di soddisfacimento dei creditori, che

può articolarsi nelle forme più svariate che vanno dalla ristrutturazione delle passività mediante interventi diretti (pagamenti) o indiretti (dazione di partecipazioni, obbligazioni, strumenti diversi, accollo) a quella dell'assegnazione delle varie attività ad un assunto, che può essere costituito dai creditori o da società le cui azioni sono destinate ad essere attribuite ai creditori³. Il nuovo articolo 182 bis della legge fallimentare prevede che il debitore possa depositare, unitamente al ricorso ed alla documentazione prevista per il concordato preventivo, un accordo di ristrutturazione dei debiti stipulato con tanti creditori che rappresentino almeno il sessanta per cento dell'ammontare dei crediti e deve essere corredato dalla relazione di un esperto avente ad oggetto l'attuabilità dell'accordo, con particolare riguardo all'idoneità di quest'ultimo ad assicurare il regolare pagamento dei creditori estranei all'accordo medesimo⁴.

Tra i sistemi di soluzione della crisi di impresa, il piano attestato di risanamento si distingue dagli altri due per il fatto di non prevedere in nessun momento l'intervento giudiziale e non necessita nemmeno di alcun tipo di assenso da parte dei creditori⁵. Infatti, il nuovo art. 67, nel disciplinare l'azione revocatoria, dispone un'esenzione "*per gli atti, i pagamenti e le garanzie concesse su beni del debitore purché posti in essere in esecuzione di un piano che appaia idoneo a consentire il risanamento della esposizione debitoria dell'impresa e ad assicurare il riequilibrio della sua situazione finanziaria e la cui ragionevolezza sia attestata ai sensi dell'art. 2501 bis, quarto comma del codice civile*".

Pertanto, l'inapplicabilità dell'azione revocatoria per i pagamenti e le disposizioni del patrimonio d'impresa, può derivare dall'esecuzione di un piano, dotato di alcune caratteristiche, predisposto unilateralmente dal debitore. In altri termini, nell'intento di privilegiare la continuità aziendale, il progetto di risanamento, se connotato dalla serietà e dalla ragionevolezza dei contenuti, può essere messo in atto senza il timore di conseguenze in termini di revocatoria. Pur non essendo alcuna procedura giudiziale di omologazione, la credibilità del piano viene in qualche modo garantita dall'attestazione rilasciata

¹ "...lungi dall'essere sostituita, la legge 267/1942 sostanzialmente sopravvivrà – peraltro sotto le incertezze del vaglio di costituzionalità cui sarà sottoposta – attraverso innesti e trapianti, che non gioveranno a fornire uno strumento moderno, utile ad assicurare la conservazione dell'impresa e al contempo la sistemazione del dissesto, con il minor danno possibile sul piano socio-economico, oltretutto per gli interessi individuali in gioco ...", D. Planteda, *La legge delega per la riforma delle procedure concorsuali: principi e criteri direttivi*, in Il Fallimento n. 8, 2005.

² Come recita la Relazione Illustrativa alla legge delega n. 80/2005: "... In tale quadro, la finalità recuperatoria del patrimonio imprenditoriale ha finito per trovare collocazione secondaria rispetto allo scopo sanzionatorio del fallimento. Si tratta di una procedura che non risulta più adeguata alle finalità che l'evoluzione socio economica intende realizzare nelle situazioni di insolvenza imprenditoriale: finalità ispirate ad una maggiore sensibilità verso la conservazione delle componenti positive dell'impresa (beni produttivi e livelli occupazionali)". Si ricordi, inoltre, che l'incipit della riforma è avvenuto con il D.L. n. 35/2005, c.d. "decreto competitività", titolato allo sviluppo economico, sociale e territoriale.

³ Il nuovo concordato preventivo non prevede più condizioni personali di ammissibilità (iscrizione nel registro delle imprese da almeno un biennio, la tenuta di una regolare contabilità, il mancato assoggettamento ad una procedura concorsuale nel quinquennio precedente, la mancanza di condanne penali per alcuni reati), ed il nuovo presupposto oggettivo non è più individuato nello stato d'insolvenza bensì nello stato di crisi, ovvero uno squilibrio economico, patrimoniale e finanziario prodromico ad una possibile insolvenza. Nel nuovo concordato preventivo è data la facoltà di prevedere trattamenti economici differenziati per i creditori appartenenti a classi diverse. Per un approfondimento sul nuovo concordato preventivo si rimanda a L. Panzani, *Il nuovo concordato preventivo*, in U. De Crescenzo – L. Panzani, *Il nuovo diritto fallimentare*, 2005, 11, ss.

⁴ Per un approfondimento sugli accordi di ristrutturazione dei debiti si rimanda a S. Ambrosini, *Gli accordi di ristrutturazione dei debiti nella nuova legge fallimentare: prime riflessioni*, in Il Fallimento n. 8/2005, e C. Proto, *Gli accordi di ristrutturazione dei debiti*, in Il Fallimento n. 2/2006.

⁵ "Con il piano attestato e nell'ambito di un ridisegno degli strumenti di composizione negoziale delle difficoltà dell'impresa, si costituisce in realtà, ben oltre la immediata vocazione alla immunizzazione dall'azione revocatoria cui il suo varo tende, il primo livello, il più privatistico perché prescinde da un ausilio giudiziale, delle forme tecniche di reorganization volute dal legislatore della riforma. Proprio per la diretta prossimità, financo nel lessico impiegato, di nuovi concetti economico-contabili e finanziari, la figura descrive l'opportunità più direttamente fruibile dall'imprenditore, all'insegna di una graduazione di interventi che, nonostante la più tradizionale presentazione didattica, perviene al concordato preventivo solo come ultima soluzione, dopo il passaggio intermedio degli accordi di ristrutturazione dei debiti...", M. Ferro, *Il piano attestato di risanamento*, in Il Fallimento n. 12/2005, p. 1353. Per un ampio esame si veda anche L. Mandrioli, *Presupposti ed effetti dei piani di risanamento*, in S. Bonfatti, *La disciplina dell'azione revocatoria nella nuova legge fallimentare e nei fallimenti immobiliari*, Ipsoa, 2005, pag. 144 - 171.

dall'esperto, similmente al caso della fusione a seguito di indebitamento. Anche nel caso di *leverage buy out*, a causa dell'alto grado di indebitamento utilizzato nell'operazione, i rischi di disequilibrio finanziario sono tali da rendere necessaria la formulazione di un piano previsivo (economico e finanziario), da includersi nel progetto di fusione, che rassicuri i terzi sulla capacità finanziaria della società.

Nei tre istituti brevemente richiamati, si fa notare come la terminologia utilizzata dal legislatore sia diversa. Mentre per il concordato preventivo e l'accordo ex art. 182 bis il piano prevede la "ristrutturazione" dei debiti, nell'ambito del piano attestato si fa riferimento al "risanamento" dell'esposizione debitoria. I due termini, che spesso vengono utilizzati indifferentemente, invero sottendono significati aziendali diversi. La ristrutturazione dei debiti significa una riprogrammazione dei debiti con riguardo a scadenze ed entità, mentre un risanamento dell'esposizione debitoria sottende piuttosto un concetto di riduzione dell'indebitamento per addivenire nuovamente ad un equilibrio finanziario⁶. Ciò significa che per i primi due istituti l'aspetto caratterizzante è l'intervento sui debiti aziendali, in particolare con riguardo ad ammontare e scadenze, mentre per i piani di risanamento attestati il fine è il risanamento dell'esposizione debitoria ed il riequilibrio della situazione finanziaria. Nei primi due casi, quindi, il piano prevede l'intervento sui debiti, e tale soluzione sarà compatibile sia con la liquidazione dell'impresa sia con la prosecuzione dell'attività ed il ripristino dell'equilibrio gestionale. In tal senso, i piani di ristrutturazione dei debiti potrebbero far parte di programmi di ristrutturazione più vasti, volti al risanamento complessivo degli equilibri aziendali (non solo quello finanziario richiamato esplicitamente dalla norma)⁷. La stessa proposta di concordato preventivo, può essere strutturata fornendo un piano diretto ad ottenere, assieme alla riduzione dei debiti, il recupero dell'equilibrio operativo attraverso un vero piano industriale di risanamento⁸. I piani di risanamento ex art. 67, allo stesso modo, potranno avere natura di piani liquidatori, ma è da ritenersi che per lo più avranno natura dinamica, fondandosi sulla prosecuzione dell'attività⁹.

Nell'ambito delle soluzioni della crisi, pertanto, gli interventi che possono interessare il professionista sono molteplici e ricoprono certamente finalità di tutela pubblicistica¹⁰. L'intervento richiesto al professionista potrà essere di due tipi: o di consulente dell'imprenditore nella redazione del piano (fase di preparazione del progetto per superare la crisi), o di esperto per il rilascio dell'attestazione¹¹. Nel caso di concordato preventivo il professionista dovrà "attestare la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità del piano", mentre negli accordi di ristrutturazione dei debiti dovrà pronunciarsi "sull'attuabilità dell'accordo stesso, con particolare riferimento alla sua idoneità ad assicurare il regolare pagamento dei creditori estranei". Infine, nel caso del piano di risanamento attestato ex art. 67, il professionista ne

attesta "la ragionevolezza". In quest'ultimo caso, in seguito al richiamo della disciplina della fusione, il professionista potrà essere nominato dalla società, tranne che in presenza di società per azioni, dove l'esperto dovrà essere designato dal tribunale del luogo in cui ha sede la società.

In tutte le ipotesi citate, chi redige il piano ha l'interesse che il piano risulti idoneo alla funzione per la quale è redatto, ovvero nel concordato preventivo e nella ristrutturazione dei debiti per ottenere il consenso dei creditori, e nel piano ex art. 67 per scongiurare contestazioni volte a negare al piano l'idoneità a fungere da "ombrello" protettivo dalla revocatoria. Dal canto suo, l'esperto deve agire in modo che non sia ipotizzabile una sua responsabilità contrattuale verso la società ed extracontrattuale verso i terzi. Ciò significa, che sarà oltremodo opportuno addivenire a degli standard comuni di redazione dei piani e delle relazioni di attestazione dei piani medesimi, che permettano di garantire a questi documenti la propria validità ed efficacia. Per tutti questi motivi, è da ritenersi che la crisi d'impresa possa divenire un campo professionalmente interessante e foriero di stimoli per la categoria dei commercialisti, ma chi si vorrà cimentare in tale attività non potrà prescindere dalla conoscenza della teoria economico-aziendale in tema di crisi d'impresa e di strategie di superamento. Questo breve elaborato intende proprio ripercorrere brevemente la tematica della crisi d'impresa prendendo spunto dall'analisi del fenomeno così come studiato dalla teoria economico-aziendale. Seguendo un ordine logico, la trattazione parte dalla definizione del concetto di crisi per arrivare sino all'ultimo passaggio costituito dalla costruzione del piano di risanamento. L'intento, dunque, non è quello di approfondire gli aspetti giuridici e procedurali degli istituti previsti dalla nuova legge fallimentare, temi sui quali si sta già cimentando la dottrina, bensì quello di ripercorrere la teoria sulla crisi di impresa per offrire uno spunto per l'elaborazione di piani di risanamento aziendali (siano essi liquidatori o dinamici). Ci si concentrerà sugli aspetti aziendalistici del piano di risoluzione della crisi, quindi con l'obiettivo di fornire un ausilio per la predisposizione dei piani, piuttosto che rivolgersi al contenuto della relazione attestativa dell'esperto¹².

La letteratura italiana sulle crisi di impresa ha ricevuto notevole impulso negli anni Ottanta a seguito dell'emersione dei fenomeni di crisi di grandi gruppi¹³. Anche a livello internazionale, l'osservazione del reale, come spesso accade per le discipline economiche, ha stimolato lo studio della fase patologica nella vita dell'impresa. Infatti, la globalizzazione dei mercati, con la conseguente intensificazione della pressione concorrenziale, ha portato molti studiosi ad occuparsi delle problematiche connesse alla ristrutturazione. Ormai, anche nel nostro paese può dirsi di essersi formata una dottrina sulla tematica del *turnaround* aziendale¹⁴. Questo termine anglosassone, di cui non è possibile reperire una traduzione italiana soddisfacente, indica la svolta netta, che dovrebbe contraddistinguere il percorso che conduce

⁶ Sul punto L. Mandrioli, *Il piano di ristrutturazione nel concordato preventivo tra profili giuridici ed aspetti aziendalistici*, in *Il Fallimento* n. 11/2005.

⁷ Vi è chi ritiene che i piani attestati ex art. 67 abbiano una portata più ampia rispetto agli accordi di ristrutturazione in quanto la "ristrutturazione dei debiti", di per se sola, ha significato in una prospettiva liquidatoria che scongiuri il fallimento. V. Donato, *Revocatoria delle rimesse bancarie ed esenzioni dalla revocatoria a fronte di piani di risanamento: profili tecnico-aziendalistici*, in *Il Diritto Fallimentare e delle società commerciali*, n. 2, 2006.

⁸ Mentre nella disciplina previgente l'attenzione era essenzialmente concentrata sul soddisfacimento dei creditori, la nuova normativa prevede che la regolazione della crisi possa essere attuata mediante un piano volto alla conservazione dell'impresa. Sul punto L. Guglielmucci, *La riforma in via d'urgenza della legge fallimentare*, Giappichelli, 2005. L'autore paragona la nuova normativa in tema di concordato preventivo al modello tedesco in cui è prevista, accanto all'ipotesi del piano di liquidazione (*Liquidationsplan*), l'ipotesi del piano di risanamento (*Sanierungsplan*) o del piano di conservazione dell'impresa attraverso la cessione a terzi dell'azienda o dei complessi aziendali (*Übertragungsplan*).

⁹ La prosecuzione dell'attività dovrà comunque riportare all'equilibrio finanziario.

¹⁰ Nel concordato preventivo la figura abilitata è colui il quale possiede i requisiti per la nomina a curatore (ex art. 28 l.f.), negli accordi di ristrutturazione si fa genericamente riferimento ad una figura di "esperto", mentre nel piano attestato l'abilitazione spetta ai revisori contabili ovvero alle società di revisione.

¹¹ C'è chi, con riferimento al concordato preventivo, ritiene "ragionevole escludere che il consulente, chiamato ad assistere il debitore ricorrente nella preparazione del piano e della domanda di ammissione al concordato, possa coincidere con il professionista attestatore in ragione dell'opportunità di separare il soggetto che presta la propria opera per la predisposizione del documento oggetto di controllo, dal soggetto incaricato del controllo medesimo". L. Antonello, G. Peracin, *Concordato preventivo. La relazione del professionista sulla veridicità dei dati aziendali e fattibilità del piano*, *Il Commercialista Veneto*, n. 170, 2006.

¹² Per un approfondimento di tale aspetto si rimanda alla recente pubblicazione di L. Zocca, *Accordi di ristrutturazione, piani di risanamento e relazioni del professionista*, *Il Sole 24Ore*, 2006.

¹³ Come fa notare lo Sciarelli, negli anni Ottanta l'interesse si è gradualmente spostato dai problemi dello sviluppo delle imprese, tipico degli anni Settanta, all'analisi della crisi d'impresa e dei processi attivati per il suo fronteggiamento, *La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*, Cedam, 1995.

¹⁴ Sul tema si veda L. Guatri, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, 1995. "L'espressione *turnaround*, termine anglo-sassone letteralmente non traducibile, è stata, dopo qualche situazione, assunta per indicare tutti i processi sistematici di risanamento e di rilancio delle imprese. Ciò non solo in quanto essa è entrata nell'uso internazionale come alcune espressioni divenute ormai familiari, ma anche per il motivo che il termine "risanamento" esprime solo in parte l'idea sottostante al *turnaround*", p. 153; C. De Filippis, *Turnaround e modelli emergenti*, in *Quaderni de L'impresa*, n. 6, 1991.

da un'impresa in difficoltà ad un'impresa risanata.

Prima di poter affrontare la descrizione del cammino da seguire per superare la crisi, è opportuno soffermarsi sulla definizione stessa del concetto di crisi, argomento sul quale spesso aleggia una certa confusione. La dottrina economico aziendale, nel delineare un modello descrittivo dell'istituto aziendale, ha messo in evidenza come l'azienda sia un oggetto complesso, composito e costituito da più elementi collegati e regolati da nessi e leggi comuni¹⁵. Tale definizione richiama sia il concetto di "sistema", che pone l'accento sulla struttura dell'azienda, che quello di "coordinazione", che richiama i nessi di interazione che regolano il dinamismo aziendale. Una simile visione dell'ente aziendale, ha come conseguenza quella di ritenere il sistema aziendale un sistema dinamico che è caratterizzato da un equilibrio dei propri elementi, anch'esso per forza di cose dinamico. L'azienda, in definitiva, è volta a raggiungere un equilibrio che non è statico, in quanto deve adattarsi ai mutamenti dell'ambiente esterno ed ai cambiamenti del sistema interno. Proprio l'incapacità di adeguamento alle condizioni mutate, conduce all'incoerenza delle relazioni tra gli elementi aziendali e tra questi e l'esterno, causando delle *disfunzioni*. Tuttavia, le disfunzioni, fino a quando non alterano in maniera duratura gli equilibri aziendali e non provocano per l'impresa un reale rischio di sopravvivenza, non possono considerarsi di per sé elementi patologici. Solamente quando le disfunzioni raggiungono un livello tale da mettere in pericolo l'esistenza stessa dell'impresa se non si pongono in essere misure di risanamento, si può parlare di crisi aziendale. In quest'ottica, il risanamento diventa "il processo di riorientamento dell'azienda con la ricerca di un nuovo equilibrio dinamico con il suo ambiente"¹⁶.

La crisi, in tale visione, è da considerarsi un fatto globale, che si sviluppa nel tempo con il progressivo degrado delle condizioni interne ed esterne, che necessita delle misure di correzione che partano da un'attenta valutazione delle cause, delle possibilità di rimuoverle e della convenienza economica alla loro rimozione¹⁷. La crisi è quindi lo stato dell'impresa in cui sono alterati gli equilibri di fondo, stato conseguente all'incapacità del soggetto imprenditoriale di governare i complessi rapporti tra le dinamiche ambientali esterne e quelle interne aziendali. La crisi, dunque, deve essere intesa come scostamento dagli equilibri che dovrebbero caratterizzare l'andamento dell'impresa. Quando l'allontanamento dagli equilibri permane in maniera duratura e cronica, l'impresa entra in uno stato patologico, e deve immediatamente fronteggiare la situazione per apportare i correttivi che permettano di superare la fase di difficoltà. Pur implicando la seria compromissione degli equilibri aziendali ed uno stato di degenerazione avanzato, la crisi tuttavia rimane una fase non irreversibile, che può essere affrontata e superata.

Vi è anche chi, a questo concetto di crisi grave ed eccezionale, affianca una definizione della crisi come una situazione ricorrente nella visione ciclica della vita aziendale¹⁸. In tal senso, la crisi diventerebbe quasi un fatto fisiologico, ovvero una fase del ciclo che contraddistingue la vita aziendale. Analogamente al binomio *disfun-*

zioni/crisi, in letteratura si è anche parlato di *declino/crisi*¹⁹. Questo altro binomio non pone tanto l'accento sul problema del coordinamento del sistema azienda con l'ambiente esterno, quanto sulla "teoria del valore". Questa teoria prevede quale obiettivo principale dell'impresa la creazione di valore economico²⁰. I concetti di declino e crisi vengono allora considerati come incapacità di perseguire l'accrescimento del valore del capitale economico. Anzi, declino e crisi rappresentano due situazioni, che pur differenziandosi per grado di intensità, implicano la distruzione di valore nel tempo.

La crisi periodica dovuta al momentaneo disequilibrio può essere fronteggiata con meccanismi organizzativi e procedure di previsione e diagnosi che permettano il governo anticipato delle situazioni di crisi cicliche. Invece, la crisi grave ed eccezionale, che richiede interventi specifici di *turnaround*, necessita di essere fronteggiata con interventi che seguano un ordine logico ben preciso, ovvero un percorso scandito dalle seguenti fasi che chiameremo "tappe logiche nel processo di risanamento"²¹:

- 1) individuazione dei sintomi ed analisi delle cause della crisi;
- 2) provvedimenti urgenti di reazione alla crisi aziendale;
- 3) valutazione dell'alternativa di risanamento rispetto alla cessazione ed alla liquidazione;
- 4) interventi propedeutici al piano di risanamento;
- 5) formulazione di un piano di risanamento per il rilancio dell'azienda ed il ripristino delle condizioni di successo e di vantaggio competitivo;
- 6) implementazione e controllo del piano di risanamento ed eventuale sua ridefinizione.

La prima operazione da effettuare è un'attenta analisi dei sintomi della crisi al fine di poter identificare le cause che hanno comportato la degenerazione degli equilibri²². Una categorizzazione delle crisi aziendali secondo i *sintomi*, non risulta utile per poi definire le strategie di risanamento, a differenza di una classificazione che segua come proprio criterio le *cause*. L'utilizzo di questo criterio porta a distinguere:

- *crisi esterne* – sono crisi diffuse che tendono ad interessare la generalità delle aziende o di uno o più settori;
- *crisi interne* – crisi strategiche, per esempio errori nella selezione del mix produttivo, per mancanza di innovazione, di flessibilità, di imprenditorialità; crisi competitive, per esempio errori di scelta dei segmenti da servire; crisi dimensionali, per esempio per eccessi di risorse, di capacità produttiva; mancanza di flessibilità rispetto alla dinamica dell'ambiente esterno; crisi operative, dovute a sprechi dei fattori produttivi ed inefficienze²³.

Accanto a questa riclassificazione in dottrina si utilizza sovente anche la suddivisione tra:

- *crisi per cause soggettive* – attribuibili alla precisa responsabilità degli amministratori, per scelte rivelatesi sbagliate o per azioni non intraprese;
- *crisi per cause oggettive* – non controllabili e per le quali non è ravvisabile una responsabilità dei soggetti interni al-

¹⁵ "Si è parlato di coordinazione continua: questa deve essere intesa sia all'interno dell'azienda, fra le sue parti complementari, sia all'esterno, nei confronti dell'ambiente", C. Caramiello, *L'azienda*, Giuffrè, 1993. Si veda anche, C. Vergara, *Disfunzioni e crisi d'impresa*, Giuffrè, 1988.

¹⁶ G. Brunetti, *Il controllo di gestione nei processi di risanamento aziendale*, in *Crisi di impresa e strategie di superamento*, a cura di C. Sorci, Giuffrè, Milano, 1987, p. 68.

¹⁷ S. Sciarelli, cit.

¹⁸ L. Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, 1986.

¹⁹ L. Guatri, *Un'interpretazione del concetto di "crisi aziendale" collegata alla teoria di creazione del valore*, *Finanza Marketing e Produzione*, 1995, n. 1, pp. 137-143.

²⁰ In questo caso, non si definisce la crisi con riferimento alle caratteristiche ontologiche dell'azienda, bensì con riferimento alla finalità dell'azienda, costituito appunto dalla creazione del valore.

²¹ P. Bastia, *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, Giappicchelli, 1996, p. 102.

²² "... è doveroso sottolineare come l'indicazione delle cause della crisi nonché dell'entità di quest'ultima sia di fondamentale importanza non solo per individuare la tipologia d'intervento che più si adatta al caso di specie, ma anche e soprattutto per formulare ipotesi corrette circa il futuro dell'impresa. Ciò in quanto è soltanto attraverso l'analisi dei fattori esterni ed interni che hanno condotto l'impresa alla crisi o peggio ancora al collasso che si possono individuare le possibili aree di intervento, le modalità di quest'ultimo nonché eventuali priorità operative nella rimozione delle cause all'origine delle difficoltà aziendali. Solo operando in tal modo il piano può diventare un "vestito cucito su misura" a seconda delle esigenze dell'imprenditore", in Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti, Commissione procedure concorsuali. Gruppo di lavoro decreti competitività, *Osservazioni sullo schema di decreto legislativo recante la riforma organica della disciplina delle procedure concorsuali*, p. 56.

²³ S. Sciarelli, cit.

l'azienda²⁴.

Infine, vi è chi ha cercato di fornire uno schema di tipo obiettivo nella descrizione e nell'analisi delle cause della crisi²⁵:

- *crisi da inefficienza* – quando settori dell'attività aziendale presentano rendimenti inferiori a quelli dei concorrenti;
- *crisi da sovracapacità/rigidità* – traggono origine ad esempio da fenomeni di riduzione del volume della domanda;
- *crisi da decadimento dei prodotti* – riduzione dei margini sui prodotti;
- *crisi da carenza di programmazione/innovazione* – incapacità di adattare la gestione ai mutamenti ambientali;
- *crisi da squilibrio finanziario* – carenza di mezzi propri e difficoltà ad affrontare le scadenze.

Senza dilungarci sulla classificazione teorica delle cause della crisi, possiamo affermare che qualsiasi siano le cause della crisi, l'effetto principale è quello di influenzare in maniera negativa l'equilibrio economico dell'impresa. In questo senso, quasi la totalità delle crisi nasce dalle cause primarie menzionate, ed il primo effetto è quello di alterare l'equilibrio economico²⁶.

Sovente si sente parlare di *crisi di tipo finanziario*. Tuttavia, non si deve incorrere nell'errore di considerare l'aspetto finanziario della crisi una causa primaria²⁷. Infatti, molto raramente ci si imbatte in crisi a matrice esclusivamente finanziaria. Il disequilibrio finanziario è da considerarsi un sintomo esterno della crisi, piuttosto che una sua causa primaria, essendo l'inefficienza organizzativa, il decadimento dei prodotti, o le altre situazioni citate in precedenza, la reale causa del dissesto²⁸.

Solamente in rari casi nell'ambito finanziario si cela la causa primaria di una crisi. Si tratta di casi isolati, in cui il disequilibrio finanziario e patrimoniale è geneticamente insito nella struttura aziendale a causa di gravi errori nelle politiche di finanziamento e di investimento. Solitamente questi casi si riscontrano o in fase di avvio (*start-up*) dell'impresa, quando vi è la necessità di dotare l'azienda delle corrette fonti di finanziamento, o in fase di sviluppo, quando si corre il rischio di sbilanciare la struttura del capitale in seguito all'incapacità dell'imprenditore di sostenere finanziariamente la crescita²⁹. In questi frangenti, la fragilità della struttura patrimoniale e finanziaria comporta l'insorgere della crisi, perché è una caratteristica preesistente. Nelle maggior parte delle situazioni, invece, lo squilibrio finanziario-patrimoniale è la conseguenza del disequilibrio economico³⁰. A riprova di queste affermazioni, basti pensare ad esempio ad un'impresa che a seguito di errori strategici di posizionamento del prodotto, ha riportato pesanti perdite economiche che inevitabilmente ne hanno alterato l'equilibrio finanziario. In questa situazione, un innesto di mezzi propri permetterebbe con certezza il superamento della tensione finanziaria nel breve periodo. Tuttavia, il non aver eliminato le cause che generano le perdite economiche, inevitabilmente porterà il disequilibrio finanziario a ripresentarsi.

Definita la crisi come situazione di scostamento dagli equilibri (economico, patrimoniale e finanziario), è da affrontare la problematica

degli strumenti che ne permettano una diagnosi precoce. La dottrina, ormai da decenni, ravvisa nell'analisi di bilancio un passaggio fondamentale nella prevenzione prima e nell'accertamento poi della crisi di impresa³¹. Si ricordi, tuttavia, che essendo i dati di bilancio sintomi rivelatori, piuttosto che cause, essi potrebbero segnalare con ritardo problematiche aziendali primarie.

La letteratura in tema di analisi di bilancio risulta estremamente ampia. Nonostante il tema sia trattato ormai da decenni, la materia stenta a trovare omogeneità terminologica e metodologica. Spesso i libri che parlano di analisi di bilancio propongono gli schemi di riclassificazione come se fossero dei postulati. Invece, l'analisi di bilancio con la riclassificazione dei dati che essa comporta, dovrebbe partire prima fissando gli obiettivi, poi suggerendo i mezzi. In tal senso, l'analisi di bilancio, al fine di poter sondare in maniera puntuale l'effettiva situazione economica e finanziaria dell'impresa e la sua prevedibile evoluzione, dovrebbe evidenziare il posizionamento dell'impresa rispetto ai tre seguenti equilibri:

- *equilibrio patrimoniale* – vi deve essere una adeguata correlazione tra la tipologia degli impieghi e le connesse fonti di finanziamento³²;
- *equilibrio finanziario* – vi deve essere un rapporto equilibrato tra le fonti di finanziamento, ovvero il capitale di terzi ed il patrimonio netto;
- *equilibrio economico* – la redditività del capitale investito deve essere in grado di coprire l'onerosità (sia essa esplicita od implicita) delle fonti di finanziamento³³.

Siccome, come affermato sopra, la crisi di impresa innesca un allontanamento dagli equilibri, l'analisi di bilancio, per costituire uno strumento utile in tema di crisi di impresa, dovrebbe valutare il posizionamento dell'impresa rispetto agli equilibri sopramenzionati. Per raggiungere tale obiettivo, è necessario procedere preventivamente alla riclassificazione dei dati di bilancio al fine di rendere questo documento adatto alla verifica degli equilibri. Le metodologie più utilizzate per tale operazione sono attualmente due³⁴. La prima è conosciuta con il termine "*liquidità/esigibilità*" ed è quella che ha trovato il più largo utilizzo nella pratica professionale. Tale metodologia pone quale "*filtro riclassificatorio*" la durata delle poste dello stato patrimoniale. Questo significa che le voci vengono suddivise nella quota a breve termine ed in quella a lungo termine, dove convenzionalmente il limite del breve o lungo periodo è 12 mesi. Il metodo liquidità/esigibilità ha sicuramente il pregio della semplicità e della comparabilità, considerata la sua diffusione, ma presenta al tempo stesso vari limiti. Infatti, una simile riclassificazione sembra porsi in un'ottica statica, quasi liquidatoria, dal momento che si limita ad analizzare la dimensione temporale della struttura patrimoniale e finanziaria, nel tentativo di sondare la solvibilità a breve termine dell'impresa³⁵. Per il superamento dei citati limiti, si rinviene in letteratura e da parte degli analisti finanziari un utilizzo sempre più comune della seconda metodologia, denominata "*riclassificazione secondo la pertinenza gestionale*" (o "*riclassificazione funzionale*"). Il criterio

²⁴ P. Bastia sostiene che solitamente le crisi hanno cause primarie soggettive, mentre le cause oggettive sono solitamente cause secondarie che portano allo scoperto le prime. Per esempio, la crisi per il fallimento del grande cliente di un subfornitore è causa secondaria di crisi per quest'ultimo, mentre la causa primaria risiede nella mancata diversificazione per clienti.

²⁵ L. Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, cit.

²⁶ Per la definizione esatta di equilibrio economico si rimanda ai paragrafi successivi.

²⁷ "Va perciò sfatata, perché inconsistente, la leggenda che identifica sempre negli squilibri finanziari la ragione delle crisi aziendali", L. Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, cit., p. 36.

²⁸ "Lo squilibrio finanziario è da considerarsi una circostanza derivata da altri fattori primari di crisi, di motivo di aggravamento/accelerazione delle perdite, di elemento finale che evidenzia all'esterno la crisi", L. Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, cit., p. 36.

²⁹ Si pensi ad esempio al caso di un aumento sensibile del fatturato che, provocando un incremento del fabbisogno di circolante, rischia, in una situazione di carenza di mezzi propri, di squilibrare la struttura finanziaria dell'impresa.

³⁰ Non si dimentichi, però, che il disequilibrio finanziario si ripercuote sull'equilibrio economico a causa del peso degli oneri finanziari.

³¹ Si veda ad esempio C. Caramiello, *L'azienda nella fase terminale*, Cursi, Pisa, 1968; A. Alberici, *Analisi dei bilanci e previsione delle insolvenze aziendali*, ISEDI, Milano, 1975; E.I. Altman, *Corporate Financial Distress: A complete Guide to Predicting, Avoiding and Dealing with Bankruptcy*, Wiley&Sons, New York, 1984.

³² E' doveroso sottolineare che in letteratura questo equilibrio viene talvolta incluso anch'esso nella definizione di equilibrio finanziario.

³³ Ad esempio il capitale proprio presenta un'onerosità implicita, poiché non è fissata contrattualmente, ma è correlata alle aspettative di remunerazione dei soci.

³⁴ "A nostro avviso i due criteri appena citati rappresentano quasi due filosofie diverse riguardo alla valutazione dell'assetto e degli equilibri dell'impresa, e le differenze dal punto di vista squisitamente tecnico appaiono un semplice corollario", R. Cappelletto, *La valutazione della dinamica economica e finanziaria dell'impresa*, Forum, 1999, p. 11.

³⁵ Sugli aspetti critici del metodo liquidità/esigibilità si veda R. Cappelletto, cit.; M. Dallochio, A. Salvi, *Finanza d'azienda*, EGEA, 2004.

riclassificatorio non è più costituito dalla durata delle poste patrimoniali, bensì dalla loro afferenza o meno alla gestione caratteristica e quindi dipende dalla loro natura. Questo significa che l'attivo è diviso tra la parte caratteristica e la parte non caratteristica. A sua volta, la parte caratteristica è suddivisa tra la componente riferibile alla gestione corrente e quella non legata alla gestione corrente.

Per afferenti alla gestione corrente, si intendono tutte le poste legate al processo produttivo, costituito dalla continua attività di acquisto trasformazione e vendita che caratterizza appunto l'operatività corrente dell'impresa. Pertanto, la parola corrente non ha nessun collegamento con la durata delle poste.

Il lato delle passività viene riclassificato tra le passività riferite alla gestione corrente, ovvero tutti i debiti di gestione (*debiti verso fornitori, fondo TFR, debiti tributari, ecc.*), le passività di finanziamento (che possono essere a medio-lungo termine, come mutui ed obbligazioni, o a breve termine, come gli scoperti bancari a breve) ed il patrimonio netto.

Una simile riclassificazione permette di compiere un passo successivo. Da un lato (sinistro) possono essere raggruppate tutte le voci che dipendono dalla gestione caratteristica (*capitale investito*), dall'altro (destra) vi sono tutte le poste che dipendono dalle scelte di finanziamento (*fonti di capitale*).

Totale Attivo	ATTIVO NON CORRENTE	P. NETTO	
		PASS. M/L	FIN.
	ATTIVO CORRENTE	PASS. BREVE	FIN.
		PASS. CORRENTE	

Capitale investito	ATTIVO NON CORRENTE	P. NETTO	
		PASS. M/L	FIN.
	CCN COMMERCIALI	PASS. BREVE	FIN.

Il capitale investito (lato sinistro) viene a rappresentare in tal modo una grandezza la cui dimensione e le cui caratteristiche discendono direttamente dalle scelte imprenditoriali, ed è suddiviso nella componente fissa e nella componente riferita alla gestione corrente (*capitale circolante netto commerciale*³⁶). Il lato destra riporta unicamente le fonti di finanziamento (non debiti di gestione come nel metodo liquidità/esigibilità), suddivise tra capitale proprio e capitale di terzi (che a sua volta può essere a breve o a medio-lungo termine).

Il conto economico può prevedere la riclassificazione a fatturato e costo del venduto, oppure, a produzione e valore aggiunto. Quest'ultimo metodo, similmente a quanto avviene per lo stato patrimoniale, consente di suddividere il conto economico nell'area legata alla gestione corrente, nell'area legata agli investimenti fissi, nell'area relativa alle fonti di finanziamento e nell'area connessa alle

attività extragestione.

- Ricavi di gestione
- +/- Variazione rimanenze prodotti, lavori in corso
- + Capitalizzazioni a immobilizzazioni
- = **PRODUZIONE DELL'ESERCIZIO**
- acquisti netti
- +/- variazione rimanenze materie prime, merci
- altri costi di acquisto "esterni"
- = **VALORE AGGIUNTO**
- costo del personale
- = **MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL o EBITDA)**
- ammortamenti
- = **MARGINE OPERATIVO NETTO (MON o EBIT)**
- oneri finanziari netti
- = **UTILE GESTIONE CARATTERISTICA**
- +/- saldo partite straordinarie
- = **RISULTATO NETTO ANTE IMPOSTE**
- +/- imposte di competenza
- = **RISULTATO DI BILANCIO**

Riclassificati lo stato patrimoniale ed il conto economico, si possono sondare i tre equilibri descritti sopra:

- *equilibrio patrimoniale* – le fonti a lenta rotazione devono finanziare il capitale investito a lenta rotazione e viceversa deve accadere per il capitale circolante netto. Tale equilibrio può essere analizzato mediante il seguente indice (*"coefficiente di copertura delle immobilizzazioni"*), che dovrebbe superare l'unità³⁷:

$$cc = \frac{\text{attivo - non - corrente}}{\text{pnetto} + \text{cap.terzi} - \text{m/l}}$$

- *equilibrio finanziario* – sussistenza di un'equa proporzione in seno alle fonti di finanziamento. Tale equilibrio può essere verificato mediante l'*indice di indebitamento*.

$$\text{leverage} = \frac{\text{capitale - terzi - totale}}{\text{pnetto}} \leq 3$$

- *equilibrio economico* – il rendimento del capitale investito dovrebbe essere superiore al costo medio ponderato del capitale (*WACC*³⁸).

$$ROI \geq WACC$$

L'analisi di bilancio si completa con l'*analisi dei flussi*, che consente di spiegare le variazioni intervenute nella struttura finanziaria e patrimoniale aziendale sulla base dei flussi finanziari che hanno accompagnato la gestione operativa. Il documento per eccellenza che permette di evidenziare quali operazioni aziendali hanno procurato risorse all'azienda e quali ne hanno causato l'assorbimento, è il *rendiconto finanziario*. In tale documento si può apprezzare la capacità dell'azienda di generare flussi di cassa operativi positivi, prerogativa imprescindibile per poter operare una corretta politica di investimento e di remunerazione delle fonti di finanziamento.

Individuati i sintomi ed analizzate le cause, devono essere posti in essere i primi interventi urgenti per fronteggiare la crisi. In questa fase la sopravvivenza dell'azienda dipende dalle riserve di liquidità su cui l'impresa può contare, pertanto possono risultare vitali apporti di denaro da parte della proprietà. In questa fase occorre, altresì, tentare di ricostruire un clima di fiducia nell'ambito del personale coinvolto

³⁶ Un sinonimo di "capitale circolante netto commerciale" che talvolta si rinviene in letteratura è "capitale di giro".

³⁷ Si sottolinea nuovamente che in letteratura spesso, a causa della regnante confusione terminologica, l'equilibrio patrimoniale viene chiamato finanziario e viceversa. Tuttavia, l'obiettivo qui perseguito non è proporre uno standard terminologico, bensì focalizzarsi sull'aspetto sostanziale.

³⁸ Il WACC ("weighted average cost of capital") rappresenta una media del costo del patrimonio netto e del capitale di terzi, ponderata per i pesi di tali aggregati nella composizione delle fonti di finanziamento.

nell'azienda, elemento che non può mancare in qualsiasi processo di *turnaround*³⁹. Sempre in questa fase propedeutica al risanamento vero e proprio, possono risultare necessari cambiamenti nell'assetto proprietario o nel *management*.

Determinate le cause e poste in essere le prime misure di contrasto, si deve decidere se il superamento della crisi debba consistere in un risanamento operativo (piano di risanamento dinamico), ovvero in una cessione e liquidazione del complesso in crisi (piano di liquidazione). La scelta non potrà che essere frutto di un'analisi comparativa, e ricadrà pertanto sulla soluzione contraddistinta dal valore economico più elevato. In altri termini, si dovrà procedere al confronto tra il valore dell'impresa risanata, con il valore di cessione ed il valore di liquidazione⁴⁰.

Per il calcolo dei valori economici delle varie soluzioni possibili, è necessario formulare delle ipotesi circa le grandezze economiche e finanziarie future dell'impresa. Mentre le soluzioni della cessione o della liquidazione non prevedono particolari problematiche teoriche, bensì piuttosto problematiche concrete di stima dei beni e di reperimento di potenziali acquirenti, il risanamento non può che avvenire attraverso la formalizzazione di un piano strategico pluriennale che espliciti le strategie di risanamento (come possono essere ad esempio l'innovazione di prodotto e di processo, la riconversione produttiva, il ridimensionamento, ecc.).

Il punto di partenza per la costruzione del piano di riorganizzazione è rappresentato dalla redazione di una situazione patrimoniale straordinaria, volta ad esplicitare la consistenza del patrimonio aziendale. Successivamente, dovrà essere formulato un *business plan* che sintetizzi e formalizzi l'idea di risanamento.

Innanzitutto, il piano di risanamento dovrà fondarsi su un piano industriale, vero elemento centrale della politica di risanamento, che programmi una serie di interventi⁴¹:

- sull'*attivo*, ovvero sugli assetti economici e produttivi – razionalizzazione delle aree strategiche d'affari in cui si ritiene conveniente focalizzare l'operatività del gruppo e dismissione di aree produttive o di intere aree d'attività;
- sull'*architettura organizzativa del gruppo* – modifiche necessarie al fine di rendere la struttura societaria più coerente con le strategie di risanamento adottate (ad esempio operazioni di integrazione ovvero divisione);
- sulla *gestione* – è la ristrutturazione operativa volta a recuperare l'economicità della gestione (ad esempio mediante la riduzione dei costi).

Il piano industriale deve contenere le ipotesi di riposizionamento strategico, la verifica della fattibilità economica, la ridefinizione delle aree d'affari, e dovrebbe esplicitare anche eventuali incertezze nella stima degli scenari futuri⁴².

All'interno del piano di risanamento, dovrà esserci anche un piano finanziario, il cui compito è mostrare l'intervento sulle fonti di finanziamento e tradurre in termini finanziari quanto previsto nel piano industriale. In questo ambito, l'intervento sulle fonti di finanziamento può consistere in:

- *consolidamento dei debiti* – tale figura può comprendere sia il rinvio della scadenza del debito sia la riduzione del tasso di interesse originariamente pattuito;
- *la conversione dei debiti in capitale* – qualsiasi operazione che ha per obiettivo la trasformazione di un debito in

capitale proprio;

- *lo stralcio del debito* – la rinuncia di una parte del credito in essere ad una certa data.

In definitiva, le misure adottabili sono da un lato rivolte al miglioramento della redditività e della capacità di produrre flussi di cassa positivi (aspetto operativo), dall'altro a sistemare l'indebitamento ed a reperire liquidità (aspetto finanziario).

Il piano industriale e quello finanziario dovrebbero fornire le ipotesi quantitative sulle quali poter addivenire alla costruzione di bilanci (stato, patrimoniale e conto economico) e budget finanziari prospettici. Di seguito si propone un procedimento operativo estremamente semplice di costruzione dei documenti previsionali, contraddistinto da cinque fasi consecutive⁴³:

1. Determinare la dimensione del MOL

In questa fase è necessario formulare le ipotesi riguardo alla dimensione del fatturato e dei costi di gestione necessari per ottenere tale livello di vendite (costo del lavoro, costo dei servizi, incidenza dei consumi sul fatturato, incidenza degli altri oneri di gestione). Ovviamente i dati previsionali dovranno essere intimamente connessi con le strategie di intervento alla base del piano industriale. Tale fase ha significato quando il piano di risanamento preveda la continuazione dell'attività (piano dinamico) e non la liquidazione.

2. Stima del capitale circolante netto commerciale

In questa fase, formulando le ipotesi riguardanti i giorni di durata del magazzino, i tempi di incasso dei clienti ed i tempi di pagamento dei fornitori, e conoscendo la grandezza del fatturato e degli acquisti (determinate al punto precedente), è possibile stimare la dimensione delle componenti del capitale circolante netto commerciale. Gli altri crediti e gli altri debiti di gestione dovranno essere determinati in maniera puntuale.

3. Simulazione delle attività non correnti (capitale fisso)

In questa fase dovranno prevedersi gli interventi sul capitale fisso. In questo ambito si dovrà ipotizzare se è necessaria una politica di investimenti o di disinvestimenti, per far affluire all'impresa importanti risorse finanziarie⁴⁴. Obiettivo delle operazioni di dismissione è la generazione di un flusso di liquidità addizionale rispetto a quello prodotto dalla gestione corrente⁴⁵.

4. Simulazione delle variazioni delle fonti di finanziamento durevoli

Questa fase presuppone gli interventi con riguardo al patrimonio netto (eventuali conferimenti ed apporti) ed alle passività finanziarie a medio-lungo termine (accensione di nuovi mutui o emissione di obbligazioni, stralcio di debiti, conversione dei debiti in capitale).

5. Determinazione delle voci mancanti

Superate le quattro fasi precedenti, si possono ora completare le voci che ancora mancano nel conto economico e nello stato patrimoniale. La stima del capitale fisso permette di calcolare il livello degli ammortamenti, quindi di passare dal MOL (stimato alla fine della fase 1) al reddito operativo (anche MON o EBIT). A questo punto, lo stato patrimoniale è completo di capitale fisso (fase 3), capitale circolante netto commerciale (fase 2), patrimonio netto (senza però includere ancora l'utile/perdita dell'esercizio – fase 4), debiti finanziari a medio-lungo termine (fase 4). Rimangono da stimare il livello dei debiti finanziari a breve termi-

³⁹ Non meno importante è il clima di fiducia presso altri interlocutori dell'impresa quali ad es. clienti.

⁴⁰ Per la valutazione dell'azienda in perdita si veda D. Fazzolari, *Come gestire la crisi e la patologia d'impresa*, Il Sole 24 Ore, 2005.

⁴¹ G. Bertoli, *Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*, Egea, 2000.

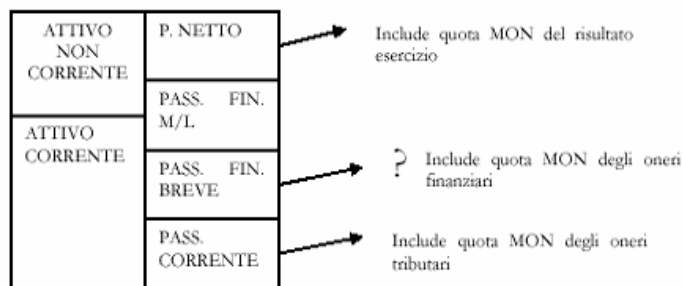
⁴² Gli interventi di risanamento inclusi nel piano industriale dovranno ovviamente essere strettamente legati e coerenti a quanto emerso nella fase di analisi delle cause della crisi.

⁴³ R. Cappelletto, *Elementi di finanza aziendale*, Giappichelli, 2004. Tali fasi riguardano il caso di piano fondato sul risanamento e prosecuzione dell'attività. In caso di liquidazione, invece, il procedimento è molto più semplice, in quanto ci si limiterebbe a stimare il valore di realizzo dei beni e di estinzione delle passività.

⁴⁴ H. D. Platt, partendo dal grafico rappresentante il punto di pareggio (*break-even*), evidenzia tre ipotesi in cui si può trovare l'impresa. Nella prima le vendite sono molto distanti dal punto di pareggio, nella seconda sono un po' meno distanti, nella terza le vendite sono in un intorno del punto di pareggio. Nel primo caso l'autore sostiene che la soluzione sia il disinvestimento di attività, nel secondo l'incremento del fatturato e nel terzo la riduzione dei costi. In *Principles of Corporate Renewal*, The University of Michigan Press, 2004.

⁴⁵ La dismissione può riguardare sia singole componenti patrimoniali, sia intere aree strategiche d'affari.

ne, il livello delle imposte di competenza (e del relativo debito tributario a stato patrimoniale) ed il risultato dell'esercizio. Per fare questo, procediamo come di seguito spiegato. Sappiamo che il MON realizzato a conto economico si suddivide in oneri finanziari, che vanno ad incrementare le passività finanziarie a breve, in imposte, che incrementano i debiti tributari (passività correnti) e, per quanto residua, nel risultato di esercizio, che finisce all'interno del patrimonio netto.



A questo punto è sufficiente confrontare:

$$\text{Attivo non corrente} + \text{Attivo corrente} = \text{P. netto} + \text{Pass. Fin. M/L} + \text{Pass. Fin. Breve} + \text{Pass. Corr.} + \text{MON}$$

In questa identità, tutti i termini sono ormai stati stimati, tranne le passività finanziarie a breve, che pertanto potranno essere semplicemente ottenute per differenza.

$$\text{Attivo non corrente} + \text{Attivo corrente} - \text{P. netto} - \text{Pass. Fin. M/L} - \text{Pass. Corr.} - \text{MON} = \text{Pass. Fin. Breve}$$

Una volta ottenuto il livello delle passività finanziarie a breve, è possibile stimare il livello degli oneri finanziari. Tale costo andrà inserito nel conto economico ed aggiunto alle passività finanziarie a breve. Successivamente, si stimerà il carico fiscale che andrà ad incrementare le passività correnti. Infine, per differenza rimane il risultato di esercizio, che va ad inserirsi nel patrimonio netto.

In questa maniera, tramite questi semplici passaggi, si arriva alla costruzione dello stato patrimoniale e del conto economico previsionale. Il passaggio successivo è quello di costruire un prospetto previsivo dei flussi di cassa futuri. Una volta ottenuti tali documenti, sarà possibile passare alla analisi degli equilibri per verificare se le ipotesi formulate sono in grado di risanare l'impresa. In altri termini, si potrà dimostrare, con riferimento all'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale, la validità del percorso di risanamento che si intende intraprendere.

L'ultima fase del risanamento aziendale dovrà essere costituita dall'attività di controllo di gestione del risanamento aziendale⁴⁶. Sapendo l'importanza che riveste tale fase successiva alla presentazione del piano, in seno al piano medesimo si dovrebbero già prevedere strategie alternative, da utilizzarsi nel caso di scostamenti rispetto alle ipotesi ed agli scenari inizialmente formulati⁴⁷. In tal senso, è persino immaginabile la predisposizione e presentazione, sin da subito, di un vero e proprio piano alternativo, attuabile nel caso in cui non si verificassero alcune ipotesi previste nel piano di risanamento.

⁴⁶ Per un approfondimento di tale fase, che esula dagli obiettivi del presente articolo, si rimanda a P. Bastia, *cit.*

⁴⁷ Sul punto, Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti, Commissione procedure concorsuali. Gruppo di lavoro decreti competitività, *Osservazioni sullo schema di decreto legislativo recante la riforma organica della disciplina delle procedure concorsuali*, p. 57.

Meditazione controcorrente sull'ammortamento dei cespiti dell'azienda affittata

Flavio Pilla
Ordine di Treviso

Le norme sorprendenti

Nella redazione del D. Lgs. 22/12/1986 n. 917, comunemente noto come TUIR (testo unico delle imposte sui redditi), sono state inserite due norme specificamente dedicate all'affitto di azienda che, soprattutto per le loro conseguenze a volte sconcertanti, meritano di essere analizzate. Credo che, se comincio ricordando le nozioni necessarie ai miei ragionamenti, mi sarà più facile spiegarmi. L'art. 2562 c.c. rende applicabili all'affitto di azienda le norme che, in materia di usufrutto, sono contenute nel precedente art. 2561 le quali, tra l'altro, obbligano il gestore non proprietario a conservare l'efficienza dell'organizzazione e degli impianti.

Il legislatore fiscale, a quanto pare, ha derivato da queste prescrizioni la convinzione che normalmente, cioè salvo espressa deroga, le parti dell'affitto d'azienda determinino il canone che l'affittuario deve all'affittante senza includervi il corrispettivo della perdita di valore dei cespiti costituenti l'azienda affittata e che tale perdita di valore sia oggetto di un conguaglio che il concessionario deve al suo concedente nel momento in cui il rapporto termina.

Tale opinione del legislatore fiscale appare essere la fonte della norma, a quanto pare inserita all'ultimo momento nel TUIR¹, secondo la quale, per le aziende affittate, le quote di ammortamento sono deducibili nella determinazione del reddito dell'affittuario (art. 102 comma 8 nella numerazione attuale conseguente al D. Lgs. 12/12/2003 n. 344).

La norma, chiarisce l'art. 14 comma 2 D.P.R. 04/02/1988 n. 42 (Disposizioni correttive e di coordinamento sistematico - formale, di attuazione e transitorie relative al testo unico...), si applica solo in assenza di espressa deroga contrattuale dall'obbligo di cui all'art. 2561 c.c. già citato². Oltre al già ricordato comma 8 dell'attuale art. 102 l'autore del TUIR ha dedicato all'affitto di azienda anche la lettera h) dell'art. 67 (allora 81) col quale ha recepito nell'ordinamento tributario la circostanza, pacifica in diritto civile, che l'imprenditore che ha affittato la sua unica azienda non è più, proprio in forza della cessazione dell'attività conseguente alla concessione in affitto, imprenditore, e ha, pertanto classificato tali redditi quali "redditi diversi".

Il legislatore, per quanto concerne la prima delle due norme, non si è, però, preoccupato né di che cosa succeda del fondo ammortamento accantonato dall'affittuario quando finisce il periodo dell'affitto né di quale sia il valore fiscalmente riconosciuto dei cespiti in questione durante e dopo l'affitto; per la seconda sembra, invece, che, oltre a non affrontare la questione del valore fiscalmente riconosciuto dei cespiti, il legislatore non si sia reso conto delle distorsioni conseguenti alla classificazione del fenomeno tra i redditi diversi.

Mi sono proposto di analizzare le conseguenze di ciascuna delle norme che ho appena ricordato.

A - La deduzione delle quote di ammortamento

La questione

Ho appena ricordato che, se le parti hanno convenuto che l'affittua-

rio sia esonerato dall'obbligo di conservare "l'efficienza dei beni ammortizzabili"³, per il fisco le quote di ammortamento sono deducibili nella determinazione del reddito dell'affittante (che ne è il proprietario); in tale caso non esiste un fondo ammortamento dell'affittuario e, pacificamente, il valore fiscalmente riconosciuto è la differenza tra il costo e l'ammortamento accumulato dal proprietario, quindi non occorre parlarne; se, però, non è stata espressamente pattuita tale deroga, le quote di ammortamento dei cespiti componenti l'azienda concessa in affitto sono deducibili nella determinazione del reddito dell'affittuario, nonostante questi non ne abbia sostenuto il costo di acquisto.

Il materiale esistente

Tanto i commentatori che hanno trattato l'argomento quanto l'Amministrazione finanziaria, che sembra sia intervenuta solo con la nota n. 42.049 del 7/10/1996 della Direzione Regionale Emilia Romagna, seguono, per quanto concerne il "durante" dell'affitto, uno stesso schema, che molto risente di essersi formato prima del disinquinamento fiscale (art. 109 co. 4 TUIR), quando cioè vigeva l'impostazione fiscocentrica delle scritture contabili, che non aveva difficoltà a disconoscere la rilevanza fiscale di costi contabilizzati, ma era molto, molto restia ad ammettere quella di componenti negativi non risultanti dalle scritture contabili (art. 75 co. 4 TUIR precedente al D. Lgs. 12/12/2003 n. 344).

Caratteristica comune del materiale che ho potuto consultare è la modestia dello spazio dedicato a quel che succede alla fine dell'affitto, in particolare alle sorti dell'affittante, rispetto a quello dedicato alla determinazione del reddito dell'affittuario ed alla materiale scritturazione del registro dei beni ammortizzabili da parte di questi. Sperando di non far torto alla diversità delle opinioni, gli interventi esaminati si possono così riassumere: le quote di ammortamento stanziate dall'affittuario (che, per volontà del legislatore, sono necessariamente uguali a quelle che avrebbe stanziato l'affittante) alimentano, in realtà, un fondo oneri futuri col quale fare fronte al conguaglio di fine rapporto, cioè alla differenza tra il valore che i beni avuti in consegna con l'azienda affittata avevano all'inizio del rapporto e quello che avranno al termine.

Esce dallo schema corale Settimio Desideri⁴ che, probabilmente ignorando che la norma è stata inserita all'ultimo momento, partendo dal presupposto che il legislatore fiscale è tecnicamente preparato, sulla base dell'uso della parola ammortamento e della collocazione della norma, conclude che, applicando la previsione legislativa, l'affittuario costituisce un fondo del tutto indipendente dall'eventuale conguaglio di fine rapporto (il quale sarà un componente del reddito dell'esercizio in cui verrà definito) e che tale fondo è un fondo di ammortamento in sospensione d'imposta tassabile in ogni caso di utilizzazione diversa dalla copertura di perdite di esercizio, così come, allora, accadeva per i fondi costituiti con quote di ammortamento

¹ Così Giampaolo Clavari, *Testo unico imposte dirette - L'ammortamento dei beni nell'affitto o usufrutto d'azienda*, in "Corriere Tributario", 1988, n. 36, pagg. 2644 segg., che ci informa che mancano sia le note illustrative del Ministero delle finanze sia il parere della Commissione parlamentare dei Trenta.

² L'art. 6 comma 9 lett. b) del D.Lgs. 19/11/2005 n. 247 (correttivo IRES) ha aggiunto in calce al comma 8 dell'art. 102 TUIR il contenuto dell'art. 14 D.P.R. 4/2/1988 n. 42 senza, peraltro, abrogare quest'ultimo.

³ Ritengo inutile analizzare la differenza tra "impianti" e "beni ammortizzabili".

⁴ Settimio Desideri, *Regime fiscale del fondo di ammortamento dei beni dell'azienda affittata*, in "Corriere Tributario", 1996, n. 50 pagg. 3767 e segg.

anticipate.

In verità è stato anche proposto il dubbio che la norma sia una disposizione semplicemente sbagliata⁵, ma, se non vogliamo ammettere ciò, allora può solo significare che il legislatore, allo scopo di limitarne l'importo a quello degli ammortamenti del proprietario, ha espressamente riconosciuto tra i componenti negativi dell'imponibile del concessionario l'accantonamento che questi opera in vista del conguaglio finale.

Secondo lo schema generalmente accettato, al termine dell'affitto, l'affittuario, pagando il conguaglio, azzerava il fondo cosiddetto di ammortamento e contabilizzava una sopravvenienza, fiscalmente rilevante, attiva o passiva, pari alla differenza tra l'importo effettivo del conguaglio ed il fondo accantonato.

Nell'ambito di tale schema è, anche per tutti gli autori, ovvio che, se le quote di ammortamento sono deducibili in capo all'affittuario, l'affittante, anche se le contabilizza, non può dedurle nella determinazione dell'imponibile.⁶

Molto meno spazio veniva dedicato alle sorti del concedente al termine del contratto e, soprattutto, dopo la riconsegna dell'azienda; nello spirito delle interpretazioni fin qui esaminate possiamo immaginare due alternative.

Per la prima il concedente incassa il conguaglio (che non costituisce, per lui, componente positivo dell'imponibile) a fronte dell'aggiornamento del suo fondo ammortamento, mentre, per la seconda, il conguaglio è componente positivo del suo imponibile del periodo di imposta in cui esso viene determinato e, ovviamente, l'ammortamento riprende dal punto in cui era stato sospeso a causa dell'affitto.⁷

Supponiamo, per comprendere che cosa succede quando un cespite già affittato viene venduto, che venga, appunto, alienato per 400 un bene acquistato per 1.000, ammortizzato dal proprietario per 300 prima di affittare l'azienda, poi ammortizzato per 200 dall'affittuario e, infine, ammortizzato per altri 200 dal proprietario dopo la fine dell'affitto; supponiamo, anche, che per tale cespite, alla fine del contratto, il concessionario abbia riconosciuto al concedente un conguaglio pari agli ammortamenti da lui dedotti, cioè 200.

Nella tabellina che segue la colonna b mostra la prima delle possibilità prospettate, la c la seconda:

descrizione	a	b	c
costo storico del cespite		1.000	1.000
ammortamento del proprietario prima dell'affitto	300		
ammortamento dell'affittuario	200		
ammortamento del proprietario dopo l'affitto	200		
totale dell'ammortamento		700	500
costo non ammortizzato		300	500
prezzo di realizzo		400	400
plus (+) minus (-) valenza		100	-100

Si vede subito che nel primo caso il proprietario deve accreditare al suo conto economico (dell'esercizio e del periodo di imposta in cui ha alienato il cespite) una plusvalenza di 100, mentre nel secondo deve addebitargli una minusvalenza di 100. La differenza tra i due risultati è 200, cioè esattamente quel conguaglio che, nella seconda ipotesi, è stato tassato qualche tempo prima, nel periodo di imposta di cessazione dell'affitto.

L'esempio appena presentato costringe a due diverse considerazioni:

- l'ammortamento dei beni dell'azienda affittata dedotto dall'affittuario ai sensi dell'art. 102 comma 8 TUIR, prima o poi, diviene rilevante anche per l'affittante;
- la differenza di opinioni circa la tassabilità o meno del conguaglio in capo all'affittante non comporta diversità di imponibili totali, ma solo spostamento nel tempo del momento di imponibilità.

⁵ Luciano Donnini, *Azienda affittata e ammortamento dei beni relativi* in "Bollettino Tributario", 1995 n. 7 pag. 489 che, anche, ricorda in nota "lo stesso Moroni scrisse in un primo commento che 'per quanto ci si sforzi non si riesce a trovare per il locatario una giustificazione della norma'; ad uso dei colleghi giovani dirò che, quando ero giovane io, nessuno si sognava di non scrivere tutto quello che Silvio Moroni scriveva su "Il Sole 24 Ore".

⁶ Così ad esempio, Rodolfo Lizzul, *Note in tema di ammortamento per affitto di azienda* in "Bollettino Tributario", 1998, n. 9 pagg. 686 e segg., gli altri in genere non si preoccupano se non di dare per pacifica l'indeducibilità.

⁷ Queste almeno sono le interpretazioni che mi è sembrato di poter enucleare da quanto ho letto.

Ma l'imposta è dovuta per anni solari, a ciascuno dei quali corrisponde un'obbligazione tributaria autonoma (art. 7 co. 1 TUIR) e, quindi, la divergenza di opinione è tutt'altro che trascurabile, e io, consapevole che l'eliminazione delle ingerenze fiscali sulle scritture contabili mi ha reso il compito molto più facile di quanto non sia stato per gli autori che ho fin qui citato, mi sono proposto di costruire la teoria e pratica delle scritture di ammortamento dei cespiti ammortizzabili compresi nell'azienda affittata.

Mentre scrivevo si sono affacciate alla mia mente molte idee sull'affitto di azienda, ma, per non abusare della pazienza dei lettori, mi sono, con una certa fatica, imposto di evitare divagazioni rispetto al tema dell'ammortamento dei beni compresi nell'azienda affittata. Quella che segue è, quindi, una, sia pur veloce, esposizione completa delle scritture delle due parti contrattuali per quanto concerne le immobilizzazioni e della rilevanza fiscale dei corrispondenti componenti, positivi e negativi, del reddito delle due parti contraenti, redatte, per quanto concerne l'affittante, dal punto di vista di colui che resta imprenditore o che, comunque, per avere le idee chiare sul suo patrimonio ed i suoi redditi, vuole tenere la sua contabilità come lo fosse, senza ingerenza alcuna di norme fiscali; l'aspetto fiscale sarà, poi, trattato in termini di riprese in aumento e in diminuzione del reddito di bilancio per trasformarlo in imponibile fiscale.

La soluzione proposta:

a) le fonti normative delle scritture contabili

L'argomento di cui sto parlando è citato solo nel documento intitolato *Classificazione nel conto economico dei costi e dei ricavi secondo corretti principi contabili - Documento interpretativo del principio contabile n. 12 "Composizione e schemi del bilancio di esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi"* appartenente alla "serie interpretazioni" dei PRINCIPI CONTABILI NAZIONALI, nel cui paragrafo <<B 13 Altri accantonamenti>> si legge che il documento n. 19 *I Fondi per Rischi ed Oneri - Il Trattamento di Fine Rapporto Lavoro Subordinato - I Debiti* prevede, tra i fondi per oneri iscrivibili nella classe B del Passivo, tra l'altro, il fondo manutenzione e ripristino dei beni di azienda condotta in affitto o in usufrutto; poco più avanti, in tale testo, si legge: Per la natura, il contenuto e il funzionamento di tali fondi, si fa rinvio al paragrafo C del citato Doc. n. 19, ove, però, ho trovato solo C.V.d. Fondo manutenzione e ripristino dei beni gratuitamente devolvibili e dei beni di azienda ricevuta in affitto [rinvio alla nota 13]

Le imprese, che allo scadere di concessioni devono restituire i beni al concedente, gratuitamente ed in perfette condizioni di funzionamento, devono addebitare al conto economico gli accantonamenti necessari per assicurare la costituzione di un fondo che consenta di ripristinare gli impianti allo stato in cui devono essere restituiti. Tali stanziamenti vanno effettuati sulla base di elementi oggettivi e valida documentazione (perizie tecniche, ecc.).

Analoga metodologia deve essere adottata dalle imprese che abbiano ricevuto in affitto, o in usufrutto, un'azienda, qualora le parti non abbiano derogato agli obblighi previsti dagli artt. 2561 e 2562 del Codice Civile.

[nota 13]: Le problematiche relative ai beni gratuitamente devolvibili e ai beni di azienda ricevuta in affitto ed il confronto tra i relativi principi contabili e la legislazione fiscale verranno trattate in altro documento. Io, però, quest'ultima matrisca o "altro documento" non l'ho trovato. Quanto ho elaborato, quindi, è originale e autonomo, ma ha trovato, come ricorderò al momento opportuno, conforto e conferma nei PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI, precisamente nello IAS 37 Accantonamenti, passività ed attività potenziali.

b) le scritture contabili dell'affittante e dell'affittuario

Il bilancio di esercizio, lo sappiamo tutti, deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio (art. 2423 comma 2 c.c.) e nessuno dubita che il canone che all'affittante spetta vada iscritto tra

i suoi ricavi, così come tra i costi dell'affittuario; nessuno dubita che i beni componenti l'azienda affittata, di cui il concedente è proprietario, debbano rimanere iscritti tra le sue attività patrimoniali così come lo erano prima dell'affitto (all'affittuario spetterà, invece, segnalare nei conti d'ordine la detenzione di beni altrui da restituire).

Supponiamo, quindi, che il contratto di affitto di azienda non contenga la deroga dall'obbligo per l'affittuario di conservare l'efficienza delle immobilizzazioni; ho già ricordato che i commentatori che mi hanno preceduto o dicono espressamente che, in tale caso, le quote di ammortamento dedotte dall'affittuario non possono essere dedotte anche dall'affittante, oppure ritengono che ciò sia talmente pacifico che sarebbe superfluo dirlo espressamente (l'affittante, quindi, se le stanziava, le deve riprendere in sede di dichiarazione fiscale).

Invece di preoccuparci di tale, come vedremo tra poco, troppo frettolosa conclusione, vediamo quale debba essere il comportamento dell'affittante rispettoso del codice civile e dei principi contabili, per dopo ragionare dell'imponibile.

L'affittante deve rappresentare in modo veritiero e corretto la sua situazione patrimoniale e, quindi, non può ignorare che i beni affidati all'affittuario hanno, nel giorno della chiusura di ciascun esercizio, un valore minore di quello che avevano nel giorno della chiusura del bilancio precedente.

La circostanza che l'affittuario debba conservare l'efficienza degli impianti, infatti, non elimina il naturale deprezzamento dei beni conseguente al trascorrere del tempo, essa, invece, genera un'obbligazione del concessionario di versare, al termine del rapporto, al suo concedente una somma di denaro a copertura della perdita di efficienza dagli impianti subita durante l'affitto; come vedremo esplicitamente tra poco, cioè, diminuisce il valore dei cespiti e contemporaneamente si forma un credito.

Quindi, del tutto indipendentemente dall'obbligo del concessionario, l'affittante deve ammortizzare in quanto a quei beni l'affitto non ha certo sottratto la caratteristica di immobilizzazioni la cui utilizzazione è limitata nel tempo, il cui costo deve essere sistematicamente ammortizzato in ogni esercizio in relazione alla loro residua possibilità di utilizzazione (art. 2426 n. 2 c.c.) così come anche prescrivono lo IAS n. 16 Immobili, Impianti Macchinari che, al paragrafo 6, dice "L'ammortamento è la ripartizione sistematica del valore ammortizzabile di un bene lungo il corso della sua vita utile". Ed anche il PRINCIPIO CONTABILE NAZIONALE n. 16 *Le Immobilizzazioni Materiali* che, al paragrafo D.XI, recita: "L'ammortamento, in un sistema contabile a valori storici, è la ripartizione del costo (come definito nel codice civile) di un'immobilizzazione materiale (per l'ammortamento dei fabbricati civili v. D.XI.5 infra) tra gli esercizi della sua stimata vita utile".

Non è possibile, infatti, pensare che l'obbligo dell'affittuario di conservarne l'efficienza elimini la ovvia continua diminuzione della residua possibilità di utilizzazione dei beni. Il bilancio dell'affittante deve, però, anche tenere conto del prevedibile e previsto conguaglio finale a carico dell'altra parte contrattuale; vedremo tra poco come.

L'iscrizione tra i costi del concedente dell'ammortamento dei beni componenti l'azienda affittata risponde al generale criterio di competenza che vuole vengano addebitati al conto economico tutti i costi correlati ai ricavi imputati all'esercizio.

È pacifico, infatti, che, se non fossero stati sostenuti i costi di acquisto di quelle immobilizzazioni, non sarebbe stato neanche possibile affittare l'azienda e conseguire il canone attivo e da ciò consegue che l'ammortamento del costo dei beni sia correlato al ricavo iscritto. Una volta stabilito che l'affittante l'azienda deve addebitare al suo conto economico l'ammortamento si deve subito aggiungere che, per evitare di presentare una situazione patrimoniale distorta perché più povera della realtà, è necessario anche iscrivere il credito per il reintegro finale ed il correlativo componente positivo del reddito.

È importante ricordare che l'obbligo di conservazione dell'efficienza degli impianti a carico dell'affittuario comporta solo un credito in denaro dell'affittante nei confronti della controparte e che, pertanto, i bilanci dell'affittante devono dimostrare che, ad ogni chiusura, il

valore dei beni è minore di quello che essi avevano nel bilancio precedente, mentre il credito in vista del conguaglio finale, invece, è, in linea di massima, maggiore di quello precedente; vedremo tra poco che, però, non esiste motivo alcuno per pensare che gli importi delle due variazioni, cioè delle due componenti, una negativa l'altra positiva, del reddito debbano essere tra loro uguali.

La funzione rappresentativa delle scritture dell'affittante è esattamente, infatti, quella di rendere evidente che, durante l'affitto, il valore delle immobilizzazioni affittate si trasforma progressivamente in credito verso l'affittuario che sarà liquidato -nel significato di definito nel suo importo- e diverrà esigibile al termine del rapporto.

Per il legislatore fiscale le quote di ammortamento in questione sono deducibili per l'affittuario, ma abbiamo visto che, per tutti (salvo solo DESIDERI già citato), non di ammortamento si tratta, bensì di accantonamento in previsione del conguaglio di fine rapporto, del quale il legislatore fiscale ha voluto, per sue ragioni di tutela, contenere l'importo entro quello degli ammortamenti che l'affittante avrebbe potuto dedurre.

Per redigere scritture contabili correttamente rappresentanti la realtà, cioè, l'affittante deve ammortizzare e l'affittuario deve accantonare in vista del conguaglio finale e un osservatore superficiale potrebbe avere la sensazione che lo stesso fenomeno, il consumo dei fattori produttivi immobilizzati, venga computato due volte.

La duplicazione, però, è solo apparente perché l'affittante, oltre ad iscrivere l'ammortamento, deve anche iscrivere la maturazione del conguaglio finale. Nello schema che sto per esporre il consumo delle risorse impiegate viene rilevato dall'affittuario, che le ha consumate, ma deve ripristinarle nella situazione iniziale, mentre il concedente rileva la trasformazione (da bene, materiale o immateriale, immobilizzato a credito che sarà liquido ed esigibile al termine del rapporto) delle sue attività.

A) per l'affittuario

canone passivo	a	affittante
quota ripristino azienda in affitto	a	fondo ripristino azienda in affitto

B) per l'affittante

affittuario	a	canone attivo
quota ammortamento	a	fondo ammortamento
affittuario	a	quota maturata ripristino azienda affittata

ove il conto che ho chiamato "quota maturata ripristino azienda affittata" confluirà in A5) altri ricavi e proventi, mentre il credito verso il concessionario confluirà C-II-5) crediti verso altri.

Per il caso in cui, invece, sia stato pattuito l'esonero dell'affittuario dall'obbligo di conservazione dell'efficienza delle immobilizzazioni (cioè che avviene quando l'importo del canone soddisfa economicamente il proprietario anche in relazione alla copertura del costo di acquisto delle stesse) l'affittuario contabilizzerà solo il canone passivo, il proprietario il canone attivo e le quote di ammortamento.

c1) la determinazione degli importi per l'affittuario

Il tema della quantificazione dell'obbligo di conservazione dell'efficienza degli impianti potrebbe, da solo, riempire un vasto capitolo di un trattato di estimo, cioè più spazio di quanto io non possa qui dedicare alla rappresentazione contabile del suo ammontare ed alle relative conseguenze fiscali. Devo, tuttavia, almeno accennare a come ritengo vadano determinati gli importi da contabilizzare. La norma parla di conservazione⁸ dell'efficienza dell'organizzazione e degli impianti, ossia di conservazione della capacità di rendimento e di rispondenza alle proprie funzioni o ai propri fini⁹ dell'organizzazione e degli impianti.

Il legislatore non ha usato la parola avviamento e così ci ha detto che

⁸ Non credo possano esistere dubbi sulla "staticità" del concetto di azienda che ha dominato la formulazione della norma; spero di poter commentare le conseguenze di ciò in un altro momento.

⁹ Giacomo Devoto e Gian Carlo Oli, *Vocabolario illustrato della lingua italiana*, Selezione dal Reader's Digest, 1967, voce *efficienza*, sostanzialmente concorde la definizione della stessa voce nel *Vocabolario della lingua italiana* edito dall'Istituto dell'Enciclopedia Italiana (Treccani), 1986.

L'affittuario non è tenuto a conservare la capacità di produrre reddito. L'efficienza dell'organizzazione, ossia dei rapporti interni ed esterni, non è quantificabile in una somma che dovrà essere trasferita dall'affittuario al concedente e, pertanto, è fuori dai confini che mi sono posto. Questa mia opinione comporta che, se i beni prodotti dall'azienda affittata perdono, durante il periodo di affitto, la loro importanza perché il mercato non li desidera più, ma essi sono producibili consumando le stesse risorse che venivano impiegate all'inizio dell'affitto, l'obbligo dell'affittuario risulterà adempiuto¹⁰. La capacità di reddito, nella situazione appena descritta, potrebbe mutare in maniera rilevante anche per variazioni dei prezzi, sia dei fattori produttivi sia dei prodotti, ma neanche di questo, a mio parere, si è preoccupato il legislatore. La conservazione, invece, della capacità di rendimento e di rispondenza ai propri fini delle immobilizzazioni è una questione di sostituzioni e di spese di manutenzione e la sua stima, per quanto difficile perché molto complessa, è possibile. Possiamo, quindi, costruire un esempio per cercare di chiarire come si stimi in moneta l'obbligo dell'affittuario di conservare l'efficienza degli impianti. Per semplicità mi riferirò ad un'azienda, o ad un suo ramo, che, con un'unica macchina, produce un unico prodotto; al momento della consegna all'affittuario l'azienda è capace, in ogni unità di tempo, di produrre la quantità P di prodotto impiegando le quantità M di materia prima, W di manodopera ed E di energia, e, in relazione alla vita economica complessiva della macchina, che chiamerò V, ed all'uso della stessa già fatto dall'affittante, tale situazione potrà durare ancora per R < V anni, ove R è, anche, la durata dell'affitto (ipotizzo, cioè, che alla riconsegna dell'azienda la macchina vada sostituita). La conservazione dell'efficienza degli impianti si realizza, secondo me, se, al termine dell'affitto, l'azienda si troverà nella stessa situazione che all'inizio, cioè se potrà, nei successivi R < V anni, produrre la stessa quantità P di prodotto consumando le stesse quantità M di materia prima, W di manodopera ed E di energia.

L'ipotesi che il termine dell'affitto coincida con la fine della vita utile dell'unica macchina comporta che, purché le parti contrattuali concordino sulla linearità nel tempo del deperimento della macchina, il conguaglio ammonterà alla quota parte R/V < 1 del costo che la macchina con le caratteristiche produttive necessarie avrà all'epoca in cui il rapporto avrà fine. Assumiamo, come appena detto, che il complessivo conguaglio si formi linearmente durante l'affitto, se il costo di rimpiazzo della macchina rimanesse costante nel tempo, l'accantonamento a carico di ciascun esercizio sarebbe, ovviamente, 1/R della quota R/V di tale costo di rimpiazzo; in mancanza della capacità divinatoria che gli permetta di conoscere i prezzi di rimpiazzo al termine del rapporto, alla chiusura di ciascun esercizio l'affittuario stimerà l'accantonamento sulla base del costo alla data di riferimento di ciascun bilancio.¹¹

L'appena notata variabilità -non necessariamente sempre verso l'alto- dell'importo cui applicare l'aliquota di accantonamento comporta che la quota a carico di ciascun esercizio deve essere determinata quale adeguamento del fondo, come cerco subito di spiegare.

Nel redigere il bilancio del primo di cinque esercizi di prevista gestione in affitto l'affittuario conosce il costo di riacquisto di 1.000 della macchina la cui durata economica V è di 10 anni; in base a quanto detto sopra, al termine dell'affitto egli dovrà riconoscere al concedente R/V=5/10 di tale importo e, quindi, accantona:

$$\frac{1}{5} di \frac{5}{10} di 1.000 = \frac{1}{10} di 1.000 = 100$$

Al momento di redigere il bilancio del secondo esercizio, però, il costo di riacquisto risulta essere di 1.200, la quota da accantonare non potrà essere né 100 come per l'esercizio precedente, né

$$\frac{1}{5} di \frac{5}{10} di 1.200 = \frac{1}{10} di 1.200 = 120$$

ma dovrà essere calcolata così: l'accantonamento cumulativo dei due esercizi deve ammontare a

$$\frac{2}{5} di \frac{5}{10} di 1.200 = \frac{2}{10} di 1.200 = 240$$

quindi, avendo già accantonato 100 nel precedente esercizio, devo accantonare

$$240 - 100 = 140$$

Per completare l'esempio ipotizziamo che, al termine del terzo esercizio, il costo di riacquisto si riveli essere solo 900, il fondo di accantonamento dovrà assumere il valore di

$$\frac{3}{5} di \frac{5}{10} di 900 = \frac{3}{10} di 900 = 270$$

e, quindi, esistendo già un accantonamento di 240, sarà sufficiente accantonare

$$270 - 240 = 30.$$

Per quanto anche l'accantonamento operato dall'affittuario per costituire il conguaglio da corrispondere all'affittante sia, come l'ammortamento, un procedimento di ripartizione di un costo pluriennale tra i diversi esercizi che ne beneficiano, i due fenomeni sono diversi perché l'ammortamento è commisurato al costo sostenuto, che -una volta sostenuto- non cambia, mentre l'accantonamento dell'affittuario deve essere commisurato al costo di rimpiazzo che, in attesa di conoscere quello effettivo, che è solo l'ultimo, deve essere stimato con riferimento alla data di chiusura di ciascun esercizio.

c2) la determinazione degli importi per l'affittante

L'affittante, al contrario, nel redigere il proprio bilancio di esercizio addebiterà al conto economico le quote di ammortamento corrispondenti alla sistemica svalutazione prescritta dal n. 2 dell'art. 2426 c.c. Per quanto concerne, invece, il componente positivo da iscrivere quale contropartita del credito nei confronti dell'affittuario per la copertura della differenza dei valori d'inventario, i ragionamenti devono essere gli stessi del concessionario dell'azienda in affitto, al punto da portare, teoricamente, agli stessi importi. Nulla ci sarebbe di strano, cioè, se affittante ed affittuario conducessero insieme le indagini di mercato necessarie e, anche, collaborassero nell'elaborazione dei dati necessaria per determinare l'importo da iscrivere l'uno quale accantonamento per spese future, l'altro quale credito nei confronti del primo; vedremo più avanti il trattamento fiscale di questa componente del reddito commisurata alla stima di un valore futuro.

d1) La denuncia dei redditi dell'affittuario

L'esempio che segue, di affitto per 5 anni di un'azienda commerciale, permette di comprendere quanto esposto e facilita l'illustrazione della disamina fiscale; in esso, per semplicità, il conguaglio pagato a fine contratto ammonta a quanto ciascuna parte ha previsto e contabilizzato, precisamente 500, maturati in quote uguali in 5 esercizi, mentre la quota di ammortamento calcolata secondo le risultanze fiscali dei documenti dell'affittante, ammonta a 90 annui.

esercizio	1°	2°	3°	4°	5°	totale dei 5 esercizi
vendite	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
totale componenti positivi	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
acquisti merce da rivendere	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	-7.000	
spese generali	-500	-500	-500	-500	-500	
canone passivo fitto azienda	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	
accantonamento ripristino	-100	-100	-100	-100	-100	-500
totale componenti negativi	-8.600	-8.600	-8.600	-8.600	-8.600	
reddito di bilancio	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	7.000

¹⁰ E' questa una conseguenza devastante che intendo commentare nella già annunciata prossima occasione.

¹¹ Lo IAS 37, nel paragrafo 5, definisce quale "migliore stima dell'onere necessario" "L'importo che un'impresa ragionevolmente pagherebbe per estinguere l'obbligazione alla data di riferimento del bilancio".

Il già citato comma 8 dell'art. 102 TUIR stabilisce che per le aziende date in affitto o usufrutto le quote di ammortamento sono deducibili nella determinazione del reddito dell'affittuario o dell'usufruttuario, l'art. 107 comma 4 stabilisce che non sono ammesse deduzioni per accantonamenti diversi da quelli espressamente considerati nel presente capo (nel quale non si parla proprio del fenomeno di cui ci stiamo occupando) e, quindi, nella determinazione dell'imponibile dell'affittuario saranno ammesse le quote di ammortamento nella misura in cui avrebbe potuto dedurle il proprietario affittante, così come stabilisce il comma 1 dell'art. 14 del D.P.R. 4 febbraio 1988 n. 42 (le quote di ammortamento, cioè sono commisurate al costo originario dei beni quale risulta dalla contabilità del concedente e sono deducibili fino a concorrenza del costo non ancora ammortizzato ovvero, se il concedente non ha tenuto regolarmente il registro dei beni ammortizzabili, considerando già dedotte, per il 50 per cento del loro ammontare, le quote relative al periodo di ammortamento già decorso).

Pertanto le dichiarazioni fiscali dell'affittuario si presenteranno così:

esercizio	1°	2°	3°	4°	5°	totale dei 5 esercizi
reddito di bilancio	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	7.000
variazioni in più (accantonamento ripristino)	100	100	100	100	100	500
variazioni in meno (quote ammort.)	-90	-90	-90	-90	-90	-450
variazioni in meno (differenza del conguaglio)					-50	-50
Imponibile	1.410	1.410	1.410	1.410	1.360	7.000

dimostrando che il conguaglio di fine rapporto riconduce il totale degli imponibili dell'affittuario ai suoi redditi contabili, in quanto il suo effetto compensa esattamente il precedente effetto della differenza tra quote di ammortamento e accantonamento del conguaglio finale.

Per non complicarlo l'esempio è stato redatto ignorando le imposte per le quali si deve tenere conto che l'affittuario prevede che, al momento della cessazione dell'affitto, dovrà pagare un conguaglio pari a quanto da lui accantonato, cioè, nell'esempio, maggiore del cumulo degli ammortamenti fiscalmente dedotti; l'imposta corrispondente alla ripresa in aumento, pertanto, verrà iscritta quale credito per imposte anticipate in attesa del componente negativo extracontabile dell'imponibile che, nell'esercizio di chiusura del rapporto di affitto, si formerà per la trasformazione in effettivo debito verso l'affittante del fondo accantonato a fronte del conguaglio, precisamente (l'aliquota fiscale è stata forfettizzata nel 35%):

esercizio	1°	2°	3°	4°	5°	totale dei 5 esercizi
imposte anticipate (credito e riduzione del costo se negative)	-3,50	-3,50	-3,50	-3,50	14,00	
imposte correnti (costo)	493,50	493,50	493,50	493,50	476,00	
totale imposte dell'esercizio	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	2.450

dai dati esposti notiamo che l'imposta complessiva dei 5 anni è esattamente il 35% di 7.000, cioè della somma dei redditi di bilancio; l'interferenza fiscale, cioè, ha solo portato ad anticipare imposte, poi recuperate con l'ultima dichiarazione relativa al rapporto di affitto. Sorte uguale e contraria subiranno le eventuali differenze negative

che si verificassero nei casi in cui l'ammortamento fiscalmente deducibile fosse maggiore dell'accantonamento in vista del reintegro dei valori d'inventario: le imposte commisurate a tali differenze saranno cioè accreditate al fondo imposte differite perché dovranno essere pagate con la dichiarazione relativa all'ultimo esercizio di affitto. L'ipotesi che l'importo accantonato dall'affittuario a fronte del conguaglio sia inferiore agli ammortamenti commisurati al costo effettivamente sostenuto dal proprietario concedente non è né irrealistica né remota; supponiamo venga affittata un'azienda di produzione di software le cui immobilizzazioni sono costituite soprattutto da computer: è probabile che, al termine dell'affitto, computer con le stesse capacità e potenzialità di quelli consegnati costino meno di quanto ha speso il proprietario concedente¹².

d2) la denuncia dei redditi dell'affittante

I bilanci dell'affittante, prescindendo dall'esistenza di altre attività generanti reddito, presenteranno, secondo la soluzione da me proposta, tra i ricavi il canone di affitto e la maturazione del credito per il conguaglio finale, mentre i costi saranno costituiti, oltre che dalle ovvie spese generali, anche dalle quote di ammortamento dei beni costituenti l'azienda affittata; i conti economici, riprendendo l'esempio già illustrato, si presenteranno così:

esercizio	1°	2°	3°	4°	5°	totale dei 5 esercizi
canone attivo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
quota maturata ripristino	100	100	100	100	100	500
totale componenti positivi	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	
spese generali	-50	-50	-50	-50	-50	
quote ammort.	-90	-90	-90	-90	-90	-450
totale componenti negativi	-140	-140	-140	-140	-140	
reddito di bilancio	960	960	960	960	960	4.800

I commentatori che mi hanno preceduto hanno tutti dato per pacifico che la deduzione delle quote di ammortamento da parte dell'affittuario comporti l'indeducibilità delle stesse per l'affittante (...il divieto di praticare un doppio ammortamento, uno presso il concedente e l'altro presso l'affittuario, nasce da una questione di logica ma non da un esplicito richiamo normativo)¹³ ma abbiamo già visto, parlando delle scritture contabili, che la rappresentazione veritiera e corretta della realtà comporta sia che l'affittuario rilevi l'onere di ripristinare l'efficienza degli impianti di proprietà dell'affittante sia che l'affittante rilevi e le quote di ammortamento e la maturazione del credito per il conguaglio finale e che da ciò deriva che non vi è duplicazione sostanziale dell'ammortamento.

Ritengo infatti che, in assenza di una specifica norma, l'imperativo di tassare solo ricchezza nuova prodotta imponga di dedurre, anche fiscalmente, le quote di ammortamento dell'affittante in quanto costi inerenti il cui importo è obiettivamente determinato o determinabile; è vero, infatti, che nel TUIR non vi è nessuna norma che imponga di rettificare in tale senso il risultato del conto economico del concedente, tanto più che, come abbiamo visto, prima o dopo (meglio: dopo, quando i cespiti saranno alienati o radiati) questi ammortamenti non potrebbero non diventare rilevanti.

Questa interpretazione va senz'altro controcorrente, anzi è addirittura rivoluzionaria, ma è la sola che rispetti la regola¹⁴ generale per la quale ogni componente negativo del reddito di un contribuente è componente positivo del reddito di un altro. Secondo tale regola le quote di ammortamento che l'affittuario, nonostante non abbia acquistato il cespite, deduce devono essere componente positivo del-

¹² E' anche probabile che all'epoca della riconsegna dell'azienda, computer analoghi a quelli a suo tempo consegnati non esistano più sul mercato, ma questa è una delle circostanze complicanti l'affitto di azienda su cui mi riprometto di tornare in futuro.

¹³ Così Rodolfo Lizzul, in "Bollettino Tributario", 1988 cit.

¹⁴ "Modo di svolgersi ordinato e costante che si riscontra nella quasi totalità di alcuni fatti, nel campo della natura o dell'agire umano" *Vocabolario della lingua italiana* edito dall'Istituto dell'Enciclopedia Italiana (Treccani), 1986.

l'imponibile di un altro soggetto; se individuo tale soggetto nel fornitore dell'affittante, allora devo concludere che il conguaglio che, al termine del contratto, gli spetta è per lui fiscalmente irrilevante perché la stessa somma non può essere costo per l'affittuario e ricavo sia per l'affittante sia per il suo fornitore.

L'affitto dell'azienda in cui l'acquirente ha inserito l'immobilizzazione non deve disturbare la corrispondenza biunivoca che si è già formata tra i costi dell'affittante ed il ricavo del suo fornitore e, infatti, ne crea una nuova tra i costi -accantonamento in vista del conguaglio finale- dell'affittuario ed i ricavi -il conguaglio stesso- dell'affittante.

Per redigere le dichiarazioni dei redditi dell'affittante occorre aggiungere un'altra considerazione: il provento in ciascun esercizio iscritto a fronte della maturazione del credito per il reintegro alla fine dell'affitto, ai sensi del primo comma dell'art. 109 TUIR, concorre a formare l'imponibile del periodo di imposta in cui sarà definitivamente determinato l'importo del conguaglio (in pratica quello in cui l'affitto terminerà).

Abbiamo infatti visto che gli importi in ciascun esercizio iscritti sono ciascuno il frutto di una congettura circa il futuro costo da sostenere per mantenere l'efficienza degli impianti e sulla ripartizione di tale futuro costo tra gli esercizi in cui l'azienda viene gestita in affitto. In particolare perché fondato sulla stima di un costo futuro, l'importo di cui parliamo non può essere considerato di importo determinato in modo obiettivo, e ciò è sufficiente per rinviarlo alla competenza fiscale dell'esercizio in cui il suo importo sarà obiettivamente determinabile, che è, anche, quello in cui le parti lo definiranno di comune accordo. Si tratta dello stesso fenomeno del rinvio che avrebbe colpito l'accantonamento dell'affittuario se il legislatore non avesse provveduto a renderne, ai fini dell'imposizione, l'importo determinabile in ciascun esercizio in misura pari agli ammortamenti del concedente.

Nell'ultimo esercizio di affitto, cioè nel quinto dell'esempio, l'importo del conguaglio finale diviene, per intero, componente positivo dell'imponibile e le dichiarazioni dei redditi dell'affittante si presenteranno, pertanto, così:

reddito di bilancio	960	960	960	960	960	4.800
variazioni in più: conguaglio finale					500	500
variazioni in meno: quote maturate ripristino	-100	-100	-100	-100	-100	-500
imponibile	860	860	860	860	1.360	4.800

e dimostrano, così come è avvenuto per quelle dell'affittuario, che la somma degli imponibili fiscali dell'intero periodo dell'affitto è uguale alla somma dei redditi di bilancio dello stesso periodo.

Come per l'affittuario, l'esempio del bilancio è stato, per semplificare, redatto senza tenere conto delle imposte che l'affittante deve prevedere che pagherà quando il conguaglio diventerà componente positivo dell'imponibile; forfettizzando, anche in questo caso, l'aliquota nel 35% si ha:

esercizio	1°	2°	3°	4°	5°	totale dei 5 esercizi
imposte differite (costo e fondo)	35	35	35	35	-140	
imposte correnti (costo)	301	301	301	301	476	
totale imposte dell'esercizio	336	336	336	336	336	1.680

e si nota che il totale delle imposte è pari a quanto si ottiene applicando l'aliquota al totale dei redditi di bilancio dei cinque esercizi.

B - L'affitto dell'unica azienda dell'imprenditore individuale

La questione

Per il caso dell'imprenditore individuale che abbia affittato l'unica sua azienda il legislatore ha, almeno in parte, regolato quel che succede dopo che è terminato l'affitto perché in caso di successiva vendita totale o parziale le plusvalenze realizzate concorrono a formare il reddito complessivo come redditi diversi come dice l'art. 67 (già 81) lettera h) TUIR.

La mia sensazione, che cercherò di chiarire nelle prossime pagine, è che sia molto plausibile che il legislatore non si sia reso conto delle conseguenze delle norme che ha scritto.

Il materiale esistente

Lo schema che ho definito corale degli interventi fiscocentrici, ricordando che, per la lettera h) dell'art. 67 (allora 81) TUIR l'affitto e la concessione in usufrutto dell'unica azienda da parte dell'imprenditore non si considerano fatti nell'esercizio dell'impresa, ma in caso di successiva vendita totale o parziale le plusvalenze realizzate concorrono a formare il reddito complessivo come redditi diversi riservava un certo spazio al caso dell'affittante non imprenditore.

Le conseguenze di tale norma, coordinata con il comma 2 dell'art. 71 (allora 85) che stabilisce che il reddito "diverso" è costituito dalla differenza tra l'ammontare percepito nel periodo di imposta e le spese specificamente inerenti, venivano così enunciate:

- si applica il principio di cassa;
- tra le spese specificamente inerenti non sono ammessi gli ammortamenti;
- per il conguaglio finale venivano prospettate due possibilità: fiscalmente indifferente perché sopravvenienza attiva realizzata al di fuori del reddito di impresa, oppure, forse più fondatamente¹⁶ tassabile quale compenso direttamente riferibile al contratto di affitto.

Per quanto, poi, concerne la successiva vendita dell'azienda o dei beni che la compongono, si diceva che la plusvalenza dovesse essere determinata al lordo degli ammortamenti dell'affittuario, cioè risolversi quasi sempre in una minusvalenza, peraltro fiscalmente irrilevante in quanto i redditi diversi non possono essere negativi.

La critica dell'impostazione prevalente

L'impostazione appena ricordata preoccupa non poco perché comporta che l'affittante l'unica sua azienda sarebbe, da una norma fiscale, privato di fatto della sua libertà di concludere il contratto pattuendo, o non pattuendo, la deroga dall'obbligo dell'affittuario di conservare l'efficienza degli impianti.

L'affittante l'unica sua azienda, infatti, se volesse pattuire la deroga, non potrebbe dedurre gli ammortamenti e, quindi, pagherebbe le imposte sul canone lordo, determinato dalle parti in misura tale da comprendere anche il deperimento delle immobilizzazioni e, dopo, al momento della vendita dei beni, neanche potrebbe dedurre la minusvalenza (che tale senz'altro sarebbe, e anche di importo rilevante, proprio a causa della mancata deduzione degli ammortamenti).

La soluzione proposta

La mia opinione, altrettanto rivoluzionaria di quella che vuole deducibili sia gli ammortamenti dell'affittante sia quelli dell'affittuario, è che siano fiscalmente deducibili gli ammortamenti dell'affittante l'unica sua azienda.

L'argomento che, quando la circostanza non viene data per tanto pacifica che è sufficiente enunciarla,¹⁷ generalmente viene addotto per motivare l'esclusione della deducibilità degli ammortamenti in questione è che tale deduzione è concepibile soltanto in sede di determinazione del reddito di impresa¹⁸.

La questione delle quote di ammortamento nella determinazione dei

¹⁵ La norma fiscale, cioè, vuole certezza obiettiva dove, invece, i principi contabili richiedono la miglior stima possibile, la differenza d'impostazione, ovviamente, discende dalla diversità degli scopi dei due ordinamenti.

¹⁶ Così Francesco Napolitano, *Affitto d'azienda: disciplina e problemi pratici* in "Corriere Tributario" 1991, n. 11, pagg. 799 segg; nello stesso senso Francesco Napolitano e Pierluigi Muccari, *L'ammortamento dei beni dell'azienda affittata*, in "Bollettino Tributario" 1997, cit.

¹⁷ "...gli ammortamenti non sono ammessi in deduzione in capo all'affittuario (art. 14 D.P.R. 131/1986) e neppure in capo al locatore dell'unica azienda (non è ammessa deduzione di quote di ammortamento per i redditi diversi ex art. 81 del Testo Unico delle imposte dirette)" Lorenzo Gorgoglione, *Affitto dell'unica azienda di un imprenditore individuale* in "Corriere Tributario", 1998, n. 38 pagg. 2818 e segg.

¹⁸ Così Napolitano e Muccari in "Bollettino Tributario" 1997, cit.

redditi diversi è stata dal Ministero affrontata con la Circolare 30/04/1977 n. 7 prot. n. 1496 nella quale si legge che dalle spese strettamente inerenti alla loro produzione rimangono, ovviamente, fuori i costi a carattere pluriennale e le quote di ammortamento, in mancanza di una continuità dei redditi in questione.

Tale circolare è stata scritta quando nessuna norma affrontava la qualificazione fiscale e la tassazione del reddito derivante dall'affitto di aziende e contiene in sé l'ammissibilità degli ammortamenti nella determinazione del reddito dell'affittante l'unica sua azienda; l'affitto di azienda, per sua natura, infatti, comporta la riscossione di una serie di canoni periodici, ossia proprio quella continuità la cui mancanza è la sola giustificazione dell'inammissibilità di spese pluriennali e di ammortamenti nel calcolo dei redditi diversi, concepiti esclusivamente quali redditi di attività occasionali.

Non si può, neanche, pensare che sia il principio di cassa ad impedire la deduzione degli ammortamenti, così come dimostra l'obbligo fiscale, per i lavoratori autonomi, di ripartire nel tempo tramite l'ammortamento (comma 2 dell'art. 54 TUIR) le spese di acquisto di beni strumentali.

Resta, ovviamente, a carico del contribuente l'onere di provare, conservando i documenti e la dimostrazione dei calcoli, sia l'esistenza del costo sia la congruità dell'importo dedotto in ciascun periodo di imposta. Una volta ammessa la deduzione degli ammortamenti nella determinazione del reddito dell'affittante l'unica sua azienda si chiarisce meglio il significato del richiamo all'art. 86, che appartiene alle norme sul reddito d'impresa, contenuto nel comma 2 dell'art. 71 per la determinazione delle plus (o, piuttosto) minusvalenze quale differenza tra il compenso percepito ed il costo non ammortizzato.

Appare, però, non superabile l'assurda penalizzazione dell'indeducibilità dell'eventuale minusvalenza da successiva vendita dell'azienda o dei suoi beni, che, insieme con il principio di cassa, è la principale conseguenza della collocazione della fattispecie tra i redditi diversi, e ciò è senz'altro frutto della scarsa meditazione da parte del legislatore che ha applicato gli istituti concepiti per le attività occasionali ad un fenomeno che, per sua natura, è rapporto di durata e, quindi, occasionale proprio non può essere.

Conclusioni

Ritengo di aver dimostrato che la rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica richiede che l'affittante sia addebiti al suo conto economico le quote di ammortamento dei beni inseriti nell'azienda affittata sia gli accrediti la

maturazione del credito per il conguaglio finale e, anche, ritengo di aver dimostrato che la contabilità tenuta come appena suggerito permette pure la determinazione dell'imponibile fiscale in misura pari alla ricchezza effettivamente prodotta.

Abbiamo visto che, nonostante sia probabile che il frettoloso legislatore volesse escludere la deducibilità per l'affittante degli ammortamenti deducibili per il suo affittuario, il risultato non può ritenersi ottenuto perché comporterebbe, per quest'ultimo, la deduzione di un costo cui non corrisponde un altrui ricavo e che, quindi, le quote di ammortamento dei cespiti costituenti l'azienda affittata devono essere deducibili contemporaneamente sia per il concedente sia per il concessionario del contratto di affitto.

Per quanto concerne l'affittante l'unica sua azienda, abbiamo visto le contraddizioni conseguenti l'attrazione di tale suo reddito, per sua natura continuativo, nella categoria dei "diversi", originariamente concepita esclusivamente per fenomeni occasionali. Di tali contraddizioni l'indeducibilità degli ammortamenti è fortunatamente risultata essere solo frutto di superficialità degli interpreti, mentre quel che accade al momento della vendita dei beni dopo terminato l'affitto (irrelevanza delle minusvalenze, ma rilevanza delle plusvalenze) è risultata, purtroppo, conseguenza irreparabile, cioè riparabile solo dal legislatore.

Se il legislatore avesse avuto presente la necessaria durata nel tempo dell'affitto di azienda ed il presupposto di rigorosa occasionalità che egli stesso aveva assegnato alla categoria dei redditi diversi, avrebbe, probabilmente, rinunciato a recepire il diritto civile e optato per una soluzione più razionale, magari inserendo l'imprenditore che è diventato ex affittando la sua unica azienda tra gli "imprenditori solo fiscali" dei quali nessuna norma parla nonostante ne facciamo parte la maggioranza degli artigiani e degli agenti di commercio.

La meditazione mi ha svelato svariati spunti che ho dovuto trascurare per rispettare i confini (la questione dell'ammortamento) che mi ero imposto, ma che mi invitano a ritornare sull'argomento (che cosa succede, ad esempio, in caso di alienazione di un cespite durante l'affitto?).

Devo, comunque, tristemente confessare che, nonostante sia del tutto convinto della validità delle mie "rivoluzionarie" interpretazioni, le resistenze che la loro applicazione provocherebbe sono tali che nella pratica professionale continuerò ad inserire la deroga dall'obbligo di conservare l'efficienza degli impianti nei contratti in cui l'affittante resta titolare di reddito d'impresa e a sconsigliare l'affitto di azienda a coloro che perderebbero la veste imprenditoriale.