

AVV. ARRIGO TIZIANO ZORZAN
PATROCINANTE IN CASSAZIONE

DR. ROBERTO DALLA VALLE
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

AVV. STEFANO SANDRI
AVV. GIUSEPPE BIONDARO
AVV. ALESSANDRO BANTERLE
AVV. ELENA ANDREOLI
AVV. EUGENIO ROSSIGNOLI

DR. FRANCESCO PERINI
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

**A TUTTI I SIGNORI CLIENTI
LORO SEDI**

Oggetto: Affrontare e gestire la crisi – primi interventi

Di seguito vengono indicati alcuni spunti per preparare l'azienda ad affrontare le crisi.

La tempesta non è ancora arrivata, ma arriverà (!). Si sa che con poco vento sono tutti bravi marinai, qua si tratta invece di preparare la barca per la tempesta, con la certezza che deve prima di tutto reggere.

Va, in primis, considerato che il cambiamento che porta una crisi di queste dimensioni non è temporaneo, la crisi naturalmente passerà ma i postumi saranno impattanti a medio lungo termine, sia in termini di equilibrio economico - finanziario che di abitudini sociali.

L'elenco dei provvedimenti da prendere va quindi distinto in urgenti, per la prima fase della crisi, e strutturali, a crisi finita.

La regola assoluta è che nella crisi l'elemento determinante è la "Liquidità". Senza liquidità non si resiste nella crisi, senza liquidità non si esce dalla crisi e, infine, senza liquidità non si riparte una volta terminata la crisi. Consigliamo di preservare la liquidità presente e creare liquidità aggiuntiva, quanto più possibile, nei prossimi mesi non se ne avrà mai abbastanza.

Vanno innanzitutto massimizzati gli incassi e ridotti al minimo i pagamenti. Non va atteso il momento in cui la liquidità è necessaria, per cercare di procurarsela: a quel punto è troppo tardi.

Altra regola aurea è che le strutture con alti costi variabili e bassi costi fissi sono più resilienti alle crisi, potendosi adattare facilmente e velocemente alle variazioni delle vendite. Quindi vanno convertiti i costi fissi in variabili e ridotti i costi fissi, ove e per quanto possibile, fin da subito, per avere la struttura pronta quanto prima.

AVV. ARRIGO TIZIANO ZORZAN
PATROCINANTE IN CASSAZIONE

DR. ROBERTO DALLA VALLE
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

AVV. STEFANO SANDRI
AVV. GIUSEPPE BIONDARO
AVV. ALESSANDRO BANTERLE
AVV. ELENA ANDREOLI
AVV. EUGENIO ROSSIGNOLI

DR. FRANCESCO PERINI
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

Strategia

Createvi una previsione degli effetti che la crisi porterà alla vostra struttura e al vostro ambiente ed elaborate un piano A, ragionevole, e un piano B, pessimistico. Anche non avere strategie è una strategia, la peggiore. Datevi una strategia e rivalutatela periodicamente.

Gli strumenti per rappresentare la strategia sono sempre gli stessi, la cui adozione oggi è quanto mai improrogabile: business model canvas; business plan; controllo di gestione; budget di tesoreria. Per lo meno (per un quadro completo si veda [qui](#) e [qui](#)).

Vendite

Il rischio che le vendite subiscano un calo è alto, è quindi necessario tentare di prevedere con la maggior precisione possibile se e quanto la crisi impatterà sulle vendite. Va in particolare richiesto alla forza vendita di fare delle previsioni, rivedendo i budget dati ad inizio anno, e svolti sondaggi presso i clienti principali.

Il budget revisionato delle vendite va quindi ad impattare sulla previsione delle entrate, e poi sulla tesoreria.

Acquisti

La crisi potrebbe impattare sia sui fornitori, la cui produzione potrebbe rallentare o fermarsi, sia sulla logistica (navi ferme, rallentamenti alle dogane, trasportatori su strada fermi).

In relazione alle previsioni di produzione, va quindi formulata una previsione sui fabbisogni di materie prime, materiali e servizi, formulando per anticipo le richieste di acquisto e prenotando la disponibilità dei fornitori. Individuare anche fornitori alternativi, nel caso in cui quelli attuali debbano interrompere le forniture.

Formare scorte richiede fabbisogno finanziario, va di conseguenza aggiornato il budget di tesoreria e verificate le fonti di finanziamento.

Dipendenti

AVV. ARRIGO TIZIANO ZORZAN
PATROCINANTE IN CASSAZIONE

DR. ROBERTO DALLA VALLE
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

AVV. STEFANO SANDRI
AVV. GIUSEPPE BIONDARO
AVV. ALESSANDRO BANTERLE
AVV. ELENA ANDREOLI
AVV. EUGENIO ROSSIGNOLI

DR. FRANCESCO PERINI
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

I precetti sono di attivare ove possibile lo *smart working*. Ricordiamo che un recente provvedimento ha disposto una deroga alla norma che prevede la concertazione con il dipendente delle modalità di attivazione.

Ridurre inoltre il personale in eccesso, attivando le ferie non godute. Secondo la prassi, in casi di forza maggiore l'attivazione è concessa senza preventiva forma specifica, senza richiesta di assenso del dipendente o concertazione sindacale, per le ferie pregresse, mentre è preferibile la concertazione sindacale per le ferie da maturare (vedi [qui](#)).

Definire le presenze necessarie per mantenere il livello minimo di operatività. Le misure consigliate sono, infatti, di ridurre al minimo le persone in azienda riprogrammando le attività.

Informarsi presso il consulente del lavoro di riferimento in merito alle normative per l'applicazione della cassa integrazione in deroga, in quanto sono attualmente in corso di approvazione misure straordinarie. Ad oggi risulta che nelle zone rosse è richiedibile l'ammortizzatore sociale in deroga, con specifica causale.

Valutare, infine, un piano per dover rimpiazzare personale che dovesse assentarsi per impossibilità.

Investimenti

Rimandare o annullare ogni investimento non essenziale, per preservare la liquidità o trasformare gli investimenti in canoni per affitti (es. noleggio a lungo termine, leasing, etc.). Per i contratti già sottoscritti, va fatta preliminarmente una valutazione legale. Va ricordato che l'art. 1218 C.c. esonera il debitore dalla responsabilità per inadempimento o ritardo nell'esecuzione nel caso ciò sia dipeso da cause di forza maggiore. Il debitore, in tale caso, non potrà essere chiamato a risarcire il danno da inadempimento.

Monetizzare gli attivi/differire i pagamenti

Preliminarmente va creata la lista dei provvedimenti che permettono di creare liquidità, ovvero un elenco di fonti finanziarie intendendosi con questo le fonti esterne a cui attingere, di seguito alcuni spunti.

AVV. ARRIGO TIZIANO ZORZAN
PATROCINANTE IN CASSAZIONE

DR. ROBERTO DALLA VALLE
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

AVV. STEFANO SANDRI
AVV. GIUSEPPE BIONDARO
AVV. ALESSANDRO BANTERLE
AVV. ELENA ANDREOLI
AVV. EUGENIO ROSSIGNOLI

DR. FRANCESCO PERINI
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

Attivi recuperabili, per ordine di monetizzabilità:

- Smobilizzo di tutti gli attivi non core: titoli, investimenti, assicurazioni a capitalizzazione;
- Immobili non core
- Macchinari e attrezzature non core
- Concentrare la liquidità su conti attivi presso istituti verso i quali non risultano obblighi, garanzie, debiti.

Passivi, per ordine di differibilità:

- Erario: sospensione del pagamento di imposte e tasse. E' stata concessa una prima moratoria e se ne deve ancora valutare la portata, considerare comunque la possibilità di interrompere da subito i pagamenti;
- Istituti di credito: interruzione del rimborso dei mutui e di ogni affidamento; incasso dei clienti, ove possibile, su istituti presso i quali non si hanno debiti;
- Previdenza: sospensione di pagamenti di contributi
- Fornitori, considerare quelli essenziali e quelli sostituibili, attivarsi per trattare con anticipo le scadenze dei pagamenti, ecc.
- Dipendenti

Le fonti di finanza di natura straordinaria vanno quindi elencate per ordine di priorità, secondo il criterio della priorità per l'azienda.

I meno necessari e oggetto di provvedimenti normativi dilatori sono i pagamenti all'erario, alla previdenza e alle banche.

Preservare i fornitori essenziali e l'operatività *core*.

Omessi versamenti tributari

Al di là delle misure straordinarie in corso di approvazione, vale la pena di ricordare che i versamenti tributari omessi possono essere oggetto di ravvedimento operoso.

Gli errori, le omissioni e i versamenti carenti possono essere regolarizzati eseguendo spontaneamente il pagamento:

AVV. ARRIGO TIZIANO ZORZAN
PATROCINANTE IN CASSAZIONE

DR. ROBERTO DALLA VALLE
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

AVV. STEFANO SANDRI
AVV. GIUSEPPE BIONDARO
AVV. ALESSANDRO BANTERLE
AVV. ELENA ANDREOLI
AVV. EUGENIO ROSSIGNOLI

DR. FRANCESCO PERINI
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

- dell'imposta dovuta
- degli interessi, calcolati al tasso legale annuo dal giorno in cui il versamento avrebbe dovuto essere effettuato a quello in cui viene effettivamente eseguito
- della sanzione in misura ridotta.

La sanzione ridotta è pari:

- a 1/10 di quella ordinaria nei casi di mancato pagamento del tributo o di un acconto, se esso viene eseguito nel termine di trenta giorni dalla data di scadenza
- a 1/9 del minimo se la regolarizzazione degli errori e delle omissioni, anche se incidenti sulla determinazione o sul pagamento del tributo, avviene entro il novantesimo giorno successivo al termine per la presentazione della dichiarazione, oppure, quando non è prevista dichiarazione periodica, entro novanta giorni dall'omissione o dall'errore
- a 1/8 del minimo, se la regolarizzazione degli errori e delle omissioni, anche se incidenti sulla determinazione o sul pagamento del tributo, avviene entro il termine per la presentazione della dichiarazione relativa all'anno nel corso del quale è stata commessa la violazione, oppure, quando non è prevista dichiarazione periodica, entro un anno dall'omissione o dall'errore
- a 1/7 del minimo, se la regolarizzazione degli errori e delle omissioni, anche se incidenti sulla determinazione o sul pagamento del tributo, avviene entro il termine per la presentazione della dichiarazione relativa all'anno successivo a quello nel corso del quale è stata commessa la violazione oppure, quando non è prevista dichiarazione periodica, entro due anni dall'omissione o dall'errore
- a 1/6 del minimo, se la regolarizzazione degli errori e delle omissioni, anche incidenti sulla determinazione o sul pagamento del tributo, avviene oltre il termine per la presentazione della dichiarazione relativa all'anno successivo a quello nel corso del quale è stata commessa la violazione, oppure, quando non è prevista dichiarazione periodica, oltre due anni dall'omissione o dall'errore
- a 1/5 del minimo se la regolarizzazione degli errori e delle omissioni, anche se incidenti sulla determinazione o sul pagamento del tributo, avviene dopo la constatazione della

AVV. ARRIGO TIZIANO ZORZAN
PATROCINANTE IN CASSAZIONE

DR. ROBERTO DALLA VALLE
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

AVV. STEFANO SANDRI
AVV. GIUSEPPE BIONDARO
AVV. ALESSANDRO BANTERLE
AVV. ELENA ANDREOLI
AVV. EUGENIO ROSSIGNOLI

DR. FRANCESCO PERINI
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

violazione (ai sensi dell'articolo 24 della legge 7 gennaio 1929, n. 4), salvo nei casi di mancata emissione di ricevute fiscali, scontrini fiscali o documenti di trasporto o di omessa installazione degli apparecchi per l'emissione dello scontrino fiscale)

- a 1/10 del minimo di quella prevista per l'omissione della presentazione della dichiarazione, se questa viene presentata con ritardo non superiore a novanta giorni, oppure a 1/10 del minimo di quella prevista per l'omessa presentazione della dichiarazione periodica prescritta in materia di imposta sul valore aggiunto, se questa viene presentata con ritardo non superiore a trenta giorni.

Il decreto legislativo n. 158/2015 ha modificato la normativa sulle sanzioni per ritardati od omessi versamenti, prevedendo la riduzione alla metà della sanzione ordinaria per i versamenti effettuati con un ritardo non superiore a 90 giorni dalla scadenza. In tali casi, quindi, la sanzione passa dal 30% al 15%.

Pertanto, se la regolarizzazione avviene, per esempio, entro 30 giorni dall'originaria data di scadenza del pagamento del tributo, la sanzione ridotta da versare in sede di ravvedimento sarà pari all'1,5% dell'imposta dovuta (1/10 della sanzione ordinaria ridotta alla metà).

Un'ulteriore riduzione della sanzione è prevista per i versamenti effettuati con un ritardo non superiore a 15 giorni. In tali casi la sanzione del 15% è ulteriormente ridotta a 1/15 per ogni giorno di ritardo (1%).

Pertanto, in sede di ravvedimento, la sanzione da versare sarà pari allo 0,1% per ciascun giorno di ritardo (1/10 dell'1%).

Penale Tributario

E' consigliabile non omettere versamenti superiori alle soglie del penal tributario, per non incorrere nell'apertura del procedimento penale che ne deriva.

Le principali soglie per l'omesso versamento sono:

- IVA , per periodo d'imposta: euro 250.000
- ritenute d'acconto, per periodo d'imposta: euro 150.000
- indebite compensazioni, per periodo d'imposta: euro 50.000

AVV. ARRIGO TIZIANO ZORZAN
PATROCINANTE IN CASSAZIONE

DR. ROBERTO DALLA VALLE
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

AVV. STEFANO SANDRI
AVV. GIUSEPPE BIONDARO
AVV. ALESSANDRO BANTERLE
AVV. ELENA ANDREOLI
AVV. EUGENIO ROSSIGNOLI

DR. FRANCESCO PERINI
COMMERCIALISTA E REVISORE CONTABILE

In caso si verificano gli estremi di “ sottrazione al pagamento delle imposte”, di cui all’art.11, comma 1, DLgs 74/2000, la soglia è di euro 50.000.

Rimaniamo a disposizione per ogni ulteriore valutazione.

Seguitemi sulla [pagina FB](#) di studio, dove possiamo regolarmente la rassegna stampa più attinente a queste problematiche.

Verona, 13.03.2020.

Lo Studio