



# CRISI, GESTIONE ECONOMICO FINANZIARIA E RILANCIO DELL'IMPRESA

L'attività del Commercialista nella consulenza aziendale per la prevenzione, gestione e risoluzione della crisi d'impresa

## OTTOBRE 2022

### In evidenza questo mese:

- ☐ Codice della crisi previgente e codice della crisi attuale: confronto tra il D.Lgs. n. 14/19 e il D. Lgs. n. 83/22
- ☐ Gli adeguati assetti come primo strumento per l'individuazione dello stato della crisi

# Sommario

## **Crisi d'impresa: aspetti normativi, giuridici e responsabilità di imprenditori, amministratori, sindaci e revisori**

Codice della crisi previgente e codice della crisi attuale: tavola sinottica di confronto tra il D.Lgs. n. 14/19 e il D. Lgs. n. 83/22 \_\_\_\_\_ **3**  
*a cura di Laura Gaburro*

Prime applicazioni pratiche dell'istituto dell'esdebitazione di cui all'art. 283 del Codice della crisi dell'impresa e dell'insolvenza \_\_\_\_\_ **11**  
*a cura di Emanuele Fiaschi e Margherita Ruglioni*

## **La verifica dello stato di salute dell'impresa e dei dati prospettici**

Gli adeguati assetti come primo strumento per l'individuazione dello stato della crisi \_\_\_\_\_ **14**  
*a cura di Luca Santi*

Le componenti del budget: il budget delle vendite \_\_\_\_\_ **26**  
*a cura di Cesare Spezia*

## **Analisi dei flussi finanziari, finanza aziendale e il rapporto banca/impresa**

Il punto sul rendiconto finanziario \_\_\_\_\_ **31**  
*a cura di Franco Baiguera*

## **Accordi stragiudiziali e procedure concorsuali**

L'assegnazione dell'immobile al coniuge a seguito di sentenza di separazione non ne impedisce la vendita coatta \_\_\_\_\_ **38**  
*a cura di Andrea Stoppelli*

# Codice della crisi previgente e codice della crisi attuale: tavola sinottica di confronto tra il D.Lgs. 14/19 e il D. Lgs. 83/22

A cura di **Laura Gaburro**

Il susseguirsi degli interventi normativi degli ultimi anni in materia di crisi di impresa, rende necessario un confronto sintetico e schematico in relazione alle novità più salienti del Codice della Crisi ai sensi del D.Lg. 83/22

## 1) TITOLO I

	D.LGS- 14/19 coordinato con D.Lgs. 147/20	D.LGS. 83/2022
CAPO I ART. 2 DEFINIZIONI	<p><b>a) «crisi»:</b> lo stato di squilibrio economico-finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate;</p> <p><b>g) «grandi imprese»</b></p> <p><b>h) «gruppo di imprese»</b></p> <p><b>m-bis) non presente</b></p>	<p><b>a) «crisi»:</b> lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni <b>nei successivi dodici mesi</b>;</p> <p><b>g) abrogato</b></p> <p><b>h) «gruppo di imprese»</b> viene eliminato il riferimento al vincolo partecipativo o contrattuale che lega le società appartenenti ad un gruppo <b>m-bis) «strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza»</b> da intendersi tali le misure, gli accordi e le procedure volti al risanamento dell'impresa attraverso la modifica della composizione, dello stato o della struttura delle sue attività e passività o del capitale, oppure volti alla liquidazione del patrimonio, o delle attività che, a richiesta del debitore, possono essere preceduti dalla composizione negoziata della crisi</p>

[continua]

<p>CAPO I ART. 2 DEFINIZIONI</p>	<p>sia alla lettera n) «albo dei gestori della crisi e insolvenza delle imprese» che alla lettera o) «professionista indipendente» vi è il riferimento a quei soggetti che operano nell'ambito delle <b>procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza</b></p> <p>o bis) «esperto»: testo assente</p> <p>p) «misure protettive»</p> <p>q) «misure cautelari»</p> <p>u) «OCRI»</p>	<p>sia alla lettera n) «albo dei gestori della crisi e insolvenza delle imprese» che alla lettera o) «professionista indipendente» vi è il riferimento a quei soggetti che operano nell'ambito degli <b>strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza e delle procedure di insolvenza</b></p> <p>o bis) «esperto» viene data la definizione del soggetto che di fatto gestisce la nuova procedura di composizione negoziata della crisi</p> <p>p) «misure protettive» viene aggiunta la possibilità di farvi ricorso anche prima dell'accesso a uno degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza;</p> <p>q) «misure cautelari»: viene precisato che oltre ad assicurare gli effetti delle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza e degli strumenti di regolazione delle stesse, le misure cautelari devono essere altresì idonee <b>ad assicurare il buon esito delle trattative</b></p> <p>u) «OCRI» abrogato, trattandosi di un organismo divenuto ormai obsoleto in quanto destinato a gestire la procedura di composizione assistita sostituita dalla composizione negoziata.</p>
<p>CAPO II PRINCIPI GENERALI ART. 3</p>	<p><b>Titolo:</b> Doveri del debitore</p> <p>I comma: <b>L'imprenditore individuale</b> deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.</p> <p>II comma: <b>L'imprenditore collettivo deve adottare un assetto organizzativo adeguato</b> ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.</p> <p>III comma: testo non presente</p>	<p><b>Titolo:</b> Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa</p> <p>I Comma: invariato</p> <p>II comma: <b>L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato</b></p> <p>III comma: <b>chiarisce che le misure che l'imprenditore individuale deve adottare e gli assetti organizzativi che deve adottare l'imprenditore collettivo, onde consentire la rilevazione tempestiva della crisi, devono permettere di:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rilevare squilibri patrimoniali o economico-finanziari</li> <li>• Verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità per almeno 12 mesi</li> <li>• Ricavare le informazioni richieste dalla lista particolareggiata e per eseguire il test pratico</li> </ul> <p>[segue]</p>

CAPO II PRINCIPI GENERALI ART. 3		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rilevare i segnali di emersione della crisi da intendersi quali l'esistenza di determinati debiti (individuati nel quantum e nei termini di scadenza) verso determinati creditori (dipendenti, fornitori, banche ed intermediari finanziari, creditori pubblici qualificati)</li> </ul>
ART. 4 DOVERI DELLE PARTI	<p><b>Quando:</b> Nell'esecuzione degli accordi e nelle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza e durante le trattative che le precedono</p> <p>Doveri parti: buona fede e correttezza</p> <p>Doveri debitore:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazioni complete, vere e trasparenti ed appropriate rispetto allo strumento prescelto</li> <li>• Tempestività delle iniziative idonee alla definizione della procedura</li> <li>• Gestione patrimonio nell'interesse dei creditori</li> <li>• Testo non presente</li> </ul> <p>Doveri dei creditori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione leale e riservatezza</li> </ul>	<p>Quando: Nella composizione negoziata, nel corso delle trattative e dei procedimenti per l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza</p> <p>Doveri parti: stessi principi</p> <p>Doveri debitore:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazioni complete, vere e trasparenti ed appropriate rispetto <b>alle trattative avviate, anche alla composizione negoziata</b>, e allo strumento prescelto</li> <li>• Tempestività delle iniziative idonee <b>all'individuazione delle soluzioni</b> per il superamento della crisi/insolvenza, <b>durante la composizione negoziata</b>, e alla rapida definizione dello <b>strumento</b> di regolazione della crisi/insolvenza</li> <li>• Gestione del patrimonio: stessi principi</li> <li>• <b>Consultazione con soggetti sindacali</b> circa determinazioni rilevanti relative ad una pluralità di dipendenti (sopra 15 dipendenti)</li> </ul> <p>Doveri dei creditori:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stessi principi di leale collaborazione e riservatezza</li> </ul>

ART. 5	<p><b>Titolo:</b> Doveri e prerogative delle autorità preposte</p> <p><b>A chi è rivolto:</b> ai componenti degli organismi e dei collegi preposti alle procedure di allerta e composizione assistita</p> <p><b>Obblighi:</b> riservatezza e segretezza</p> <p><b>Criteri nomina:</b> trasparenza, rotazione ed efficienza</p> <p>Priorità nella trattazione delle controversie in cui è parte uno di questi organi o un soggetto sottoposto a procedura</p>	<p><b>Titolo:</b> trasparenza ed efficienza delle nomine e trattazione prioritaria delle controversie</p> <p><b>A chi è rivolto:</b> alle commissioni che nominano l'esperto</p> <p><b>Obblighi:</b> testo non presente</p> <p><b>Criteri di nomina:</b> stessi principi</p> <p>Inoltre viene prevista una "<b>procedura di controllo</b>", ovvero che</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il segretario della camera di commercio comunichi alle autorità che hanno nominato i membri delle commissioni gli incarichi da questi conferiti</li> <li>• il Presidente del Tribunale o di Sezione vigili sull'osservanza di tali principi</li> </ul> <p><b>Priorità nella trattazione:</b> stessi principi</p>
ART 5 BIS	Testo non presente	<p><b>Pubblicazione delle informazioni ed economicità delle procedure:</b> si dà atto che sul sito del Ministero della Giustizia e del Ministero dello sviluppo economico è stata istituita un'apposita sezione dedicata alla crisi di impresa e contenente informazioni aggiornate sugli strumenti per l'anticipata emersione della crisi e di regolazione della stessa, nonché su tutte le procedure di esdebitazione</p>
ART. 6 PREDEDUCIBILITÀ DEI CREDITI	Comma 3: non prededucibilità del compenso professionale per prestazioni rese durante le procedure di allerta e composizione assistita di soggetti diversi dall'OCRI	Testo non presente attesa la soppressione dell'OCRI
ART. 7 PRINCIPI DI CARATTERE PROCESSUALE	<p>Comma I: trattazione in via d'urgenza e in un unico procedimento delle domande dirette alla regolazione della crisi o dell'insolvenza</p> <p>Comma II: in caso di proposizione di più domande, priorità nella trattazione di quelle dirette a regolare la crisi o l'insolvenza a condizione che</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nel piano sia indicata la convenienza per i creditori</li> <li>• non manifesta infondatezza/inammissibilità della domanda</li> </ul>	<p>Comma I: Viene <b>eliminato il riferimento alla trattazione d'urgenza</b></p> <p>Comma II: <b>viene eliminato il richiamo alla manifesta infondatezza della domanda e viene aggiunta la condizione della non manifesta inadeguatezza del piano a raggiungere gli obiettivi prefissati</b></p>
ART. 8 DURATA MASSIMA DELLE MISURE PROTETTIVE	12 mesi anche non continuativi (inclusi rinnovi o proroghe)	Viene individuato il termine ultimo di scadenza del computo dei 12 mesi coincidente con l'omologazione dello strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza o l'apertura della procedura di insolvenza e viene fatto richiamo alle misure protettive previste nell'ambito della composizione negoziata

<b>ART. 9 SOSPENSIONE FERIALE</b>	Non si applica, salvo diversamente disposto	Testo invariato
<b>ART. 10 COMUNICAZIONI TELEMATICHE</b>	Le comunicazioni vanno effettuate con modalità telematiche al domicilio digitale risultante dall'Indice nazionale degli indirizzi di posta elettronica certificata (INI-PEC)	Testo invariato

## 2) TITOLO II

Com'è noto il secondo Titolo del codice è stato integralmente riscritto e rappresenta, pertanto, la novità più rilevante. In primis è stata modificata la rubrica stessa del Titolo che da "procedure di allerta e di **composizione assistita**" è stata sostituita con "**composizione negoziata della crisi, piattaforma unica nazionale, concordato semplificato e segnalazioni per la anticipata emersione della crisi**".

Per un più agevole confronto, si ritiene pertanto opportuno procedere con una comparazione degli istituti anziché delle singole disposizioni normative

D.LGS. 14/19 coordinato con D.LGS. 147/20	D.LGS. 83/2022
<p><b>STRUMENTI DI ALLERTA (artt. 12, 14 e 15):</b> trattasi degli obblighi di segnalazione posti a capo di determinati soggetti (organi di controllo societari e creditori pubblici qualificati) al verificarsi di determinate situazioni. Viene previsto che <b>gli organi di controllo</b> societari siano tenuti a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• controllare che l'organo amministrativo valuti costantemente se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato e se sussiste equilibrio economico finanziario, nonché valuti il prevedibile andamento, adottando idonee iniziative</li> <li>• Segnalare all'organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi</li> <li>• Eventualmente segnalare all'OCRI l'omessa o inadeguata risposta dell'imprenditore a tale segnalazione nonché la mancata adozione da parte dello stesso delle misure necessarie a superare la crisi</li> </ul> <p>Per quanto riguarda i <b>creditori qualificati</b>, invece, l'obbligo di segnalazione destinato all'imprenditore, ha ad oggetto un'esposizione debitoria rilevante; e viene prevista una successiva ed eventuale segnalazione destinata all'OCRI qualora l'imprenditore nei successivi 90 giorni non abbia regolato la posizione ovvero presentato istanza di composizione assistita o domanda di accesso ad una delle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza.</p>	<p>Capo III: <b>SEGNALAZIONI PER LA ANTICIPATA EMERSIONE DALLA CRISI E PROGRAMMA INFORMATICO DI VERIFICA DELLA SOSTENIBILITA' DEL DEBITO E DI ELABORAZIONE DI PIANI DI RATEIZZAZIONE</b></p> <p>Art. 25 octies: segnalazioni <b>dell'organo di controllo</b>: l'organo di controllo societario è tenuto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inviare per iscritto all'organo amministrativo una segnalazione motivata circa la sussistenza dei presupposti per l'istanza di composizione negoziata concedendo un termine congruo (non &gt; 30 gg) entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese</li> <li>• vigilare in pendenza di trattative</li> </ul> <p>Art. 25 novies segnalazioni dei <b>creditori pubblici qualificati</b> all'organo di controllo societario o all'imprenditore, contenente <b>l'invito alla presentazione dell'istanza per la composizione negoziata</b> (se sussistono i presupposti), quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INPS quando vi è un ritardo &gt; 90 gg nel versamento dei contributi previdenziali superiori: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al 30% di quelli dovuti nell'anno precedente e ad € 15.000,00 per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati</li> </ul> </li> </ul>

L'esposizione debitoria è rilevante quando:

- Agenzia Entrate: se il debito scaduto e non versato per l'imposta sul valore aggiunto è > a :
  - 100.000 se il volume d'affari risultante dalla dichiarazione dell'anno precedente non è > 1.000.000
  - 500.000 se il volume d'affari risultante dalla dichiarazione dell'anno precedente non è > 10.000.000
  - 1.000.000 se il volume d'affari risultante dalla dichiarazione dell'anno precedente è > 10.000.000

Tale comunicazione va inviata entro 60 gg dalla scadenza del termine comma 1 art. 54bis decreto PR 633/72

- INPS se vi è un ritardo > 6 mesi nel versamento contributi previdenziali > al 50% di quelli dovuti nell'anno precedente e > € 50.000

La comunicazione va inviata entro 60 gg dal verificarsi delle condizioni

- Agente per la riscossione se i crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o accertati definitivamente e scaduti da oltre 90 gg sono:

- > 500.000 per le imprese individuali
- 1.000.000 per le imprese collettive

La comunicazione va inviata entro 60 gg dal superamento delle soglie

- Disposizione contenuta al comma 4 art. 14

TESTO NON PRESENTE

- Ad € 5.000,00 per le imprese senza lavoratori subordinati o parasubordinati

La comunicazione va inviata entro **60 gg** dal verificarsi delle condizioni o dal superamento degli importi

- INAIL vi è un debito per premi assicurativi scaduto da più di 90 gg, non versato e > € 5.000,00

La comunicazione va inviata entro **60 gg** dal verificarsi delle condizioni o dal superamento degli importi

- AGENZIA ENTRATE vi è un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto > € 5.000,00

La comunicazione va inviata entro **60 gg** dal termine di presentazione delle comunicazioni ex art 21bis DL 78/10

- AGENZIA ENTRATE-RISCOSSIONE vi sono crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da più di 90 gg > a

- 100.000 euro per le imprese individuali
- 200.000 euro per le società di persone
- 500.000 euro per le altre società

La comunicazione va inviata entro **60 gg** dal verificarsi delle condizioni o dal superamento degli importi

Art. 25 *decies* obblighi di comunicazione per **banche e intermediari finanziari** all'organo di controllo societario aventi ad oggetto eventuali variazioni, revisioni o revocche degli affidamenti

Art. 25 *undecies* istituzione di un **programma informativo** di verifica della sostenibilità del debito e per l'elaborazione di piani di rateizzazione automatici: è stato istituito sulla piattaforma telematica nazionale un programma gratuito che elabora i dati per verificare la sostenibilità del debito e consente l'esecuzione del test pratico; se l'indebitamento non > € 30.000 e secondo il programma risulta sostenibile, Il programma elabora un piano di rateizzazione che l'imprenditore comunica ai creditori avvertendoli che, in caso di mancata manifestazione di dissenso entro 30 gg dalla ricezione, il piano si intenderà approvato e verrà eseguito (salve le disposizioni per i crediti di lavoro e di natura fiscale e previdenziale)

**INDICATORI DELLA CRISI art. 13** da intendersi quali gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta, e rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della non sostenibilità del debito per i 6 mesi successivi e dell'assenza di prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o per i sei mesi successivi.

Sono quindi indici significativi:

1) quelli che misurano:

- La non sostenibilità dell'indebitamento con i flussi di cassa che la società è in grado di generare
- L'inadeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi

2) i ritardi reiterati e significativi nei pagamenti

**SEGNALI DI CRISI (art. 3, comma 4)**

- Debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 gg e pari ad oltre il 50% dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni
- Debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 gg e di ammontare > a quello dei debiti non scaduti
- Esposizioni verso banche ed intermediari finanziari scadute da oltre 60 gg e che abbiano superato da almeno 60 gg il limite degli affidamenti e rappresentino almeno il 5% del totale delle esposizioni
- Esistenza di una o più delle esposizioni verso i creditori qualificati e tali da comportare la necessità per tali soggetti di provvedere alla segnalazione di cui all'art. 25 *novies*

<p><b>OCRI (artt. 16,17,18)</b> è l'organismo costituito presso ciascuna camera del commercio, con il compito di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestire il procedimento di allerta</li> <li>• Ricevere le segnalazioni</li> <li>• Ricevere l'istanza di accesso alla composizione negoziata da parte dell'imprenditore</li> <li>• <b>Assistere l'imprenditore</b> nel procedimento di composizione negoziata, ovvero nella fase delle trattative</li> </ul> <p>Opera attraverso 3 organi: il referente, l'ufficio del referente ed il collegio degli esperti</p>	<p><b>ESPERTO (art. 2 lettera o bis; art. 12 comma 2, art. 13 e 16)</b> è quel soggetto terzo ed indipendente, con una specifica formazione e nominato da un'apposita commissione, che ha il compito di <b>facilitare le trattative</b> nell'ambito della composizione negoziata (e non di assistere l'imprenditore) al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di squilibrio.</p> <p>A differenza dell'OCRI non predispone relazioni sulla situazione aziendale, né l'elenco dei creditori, né tanto meno attesta la veridicità dei dati aziendali (piuttosto deve verificare che le informazioni fornite dall'imprenditore, nel loro insieme, risultino coerenti).</p> <p>Egli è inoltre tenuto a rilasciare il proprio parere nei casi previsti dalla norma e a redigere la relazione finale all'esito delle trattative.</p>
<p><b>COMPOSIZIONE DELLA CRISI (procedimento art. 19)</b> trattasi di una procedura attivabile su istanza del debitore, anche a seguito di segnalazione e all'esito dell'audizione avanti al collegio, e che ha la finalità di ricercare una soluzione concordata della crisi in un termine di 3 mesi, ovvero 6 al massimo, sotto la "sorveglianza" del relatore che segue le trattative.</p> <p>Il <b>collegio</b> provvede all'acquisizione o, se richiesto, predispone, una relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale/economica e finanziaria dell'impresa, nonché l'elenco dei creditori e dei titolari dei diritti reali o personali; in taluni casi il collegio attesta la veridicità dei dati aziendali.</p> <p>Procedura non attivabile da imprese minori o agricole (in questo caso il procedimento è diverso e avanti OCC)</p> <p>Possibili esiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positivo: accordo con i debitori con forma scritta che produce gli stessi effetti del piano attestato di risanamento</li> <li>• Positivo: Venir meno situazione di crisi</li> <li>• Negativo: il collegio invita il debitore a presentare domanda di accesso ad una procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza; l'OCRI ne dà notizia ai soggetti "segnalatori"</li> </ul> <p>In pendenza della procedura l'imprenditore può rivolgere alla sezione specializzata in materia di impresa istanza di <b>misure protettive</b> (volte ad ottenere il divieto per i creditori di iniziare o proseguire azioni esecutive o cautelari) con durata massima di 3 mesi prorogabili fino a 6</p>	<p><b>COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI (art. 12 e ss.)</b> trattasi di uno strumento accessibile dall'<b>imprenditore commerciale</b> e agricolo che si trovi in condizioni di <b>squilibrio patrimoniale o economico-finanziario</b> che ne rendano <b>probabile</b> la <b>crisi</b> o l'<b>insolvenza</b> qualora risulti ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa; si attiva con l'istanza di nomina dell'esperto ad opera dell'imprenditore (quindi su base esclusivamente volontaria).</p> <p>Tale procedura si attiva telematicamente, attraverso un'apposita piattaforma che permette di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nominare l'esperto</li> <li>• Svolgere le trattative</li> <li>• Dar corso, in caso di cessione dell'azienda, alla selezione dei soggetti potenzialmente interessati anche attraverso procedure competitive</li> </ul> <p>Sulla piattaforma sono inoltre disponibili:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una lista di controllo particolareggiata contenente una serie di domande per l'imprenditore e /o per l'esperto, le cui risposte forniscono indicazioni operative per la redazione del piano</li> <li>• Un test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento</li> <li>• Un protocollo di conduzione</li> </ul> <p>Tale piattaforma è collegata alle banche dati dei creditori qualificati e consente l'accesso alle informazioni contenute nella Centrale Rischi della Banca d'Italia, e permette all'esperto di accedere alle stesse previo consenso dell'imprenditore; la piattaforma, inoltre, consente lo scambio di informazioni tra imprenditore e creditori.</p> <p>L'imprenditore che accede a tale procedura può richiedere l'applicazione di <b>misure protettive</b> (anche limitate a determinate azioni o creditori)</p>

**Il ruolo del PM** se il debitore non compare all'audizione, o successivamente alla stessa non deposita istanza di composizione assistita nonostante non sia disposta l'archiviazione, ovvero in caso di esito negativo della composizione non presenti domanda di accesso alle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza, il collegio, se ritiene sussistente lo stato di insolvenza, ne dà notizia al PM. Quest'ultimo, se ritiene fondata la notizia, può presentare ricorso per l'apertura della liquidazione giudiziale.

**Misure premiali:** sono previsti determinati benefici, soprattutto di natura fiscale, per l'ipotesi in cui il debitore si attivi tempestivamente per prevenire l'aggravarsi della crisi, ovvero depositi entro un determinato arco temporale domanda di accesso ad una procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza, ovvero presenti istanza per la composizione negoziata.

Tali benefici sono:

- Riduzione di interessi sui debiti tributari dell'impresa
- Riduzione di sanzioni tributarie
- Riduzione di sanzioni e interessi sui debiti tributari oggetto della procedura di composizione assistita
- Ampliamento della proroga del termine per depositare la proposta di concordato preventivo o accordo di ristrutturazione dei debiti
- Limitazione dei casi di proposta di concordato concorrente
- Esclusione della punibilità per alcuni reati di bancarotta e affini se sussistono i presupposti
- Riduzione di pena se l'attivo ha un determinato ammontare

**Il ruolo del PM:** Il PM non ha potere di intervento o di iniziativa in tale procedura ad eccezione dei procedimenti relativi alle misure protettive e cautelari o nei procedimenti avanti al Tribunale per i casi in cui è necessaria l'autorizzazione dell'autorità giudiziaria.

Possibili **esiti positivi**, predisposizione di un:

- Contratto con uno o più creditori
- Convenzione di moratoria
- Accordo sottoscritto da imprenditore, creditori ed esperto

Possibili **esiti negativi:**

- Predisposizione di un piano attestato di risanamento
- Domanda dell'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti
- Domanda di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio
- Accesso ad uno degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza

**Misure premiali:**

- Riduzione di interessi sui debiti tributari dell'impresa
- Riduzione di sanzioni tributarie
- Riduzione di sanzioni e interessi sui debiti tributari oggetto della composizione negoziata
- Rateazione max 72 rate da parte dell'agenzia delle entrate qualora la composizione negoziata si concluda con il contratto con uno o più creditori ovvero con l'accordo sottoscritto anche dall'esperto

# Prime applicazioni pratiche dell'istituto dell'esdebitazione di cui all'art. 283 del Codice della crisi dell'impresa e dell'insolvenza



A cura di **Emanuele Fiaschi** e **Margherita Ruglioni**

Lo scorso 15 luglio 2022 è entrato in vigore il c.d. Codice della crisi dell'impresa e dell'insolvenza e, come anticipato in un precedente articolo pubblicato nel numero di febbraio di questa Rivista, una norma di fondamentale importanza al suo interno è senz'altro l'art. 283 c.c., che contempla l'istituto dell'"esdebitazione del sovraindebitato incapiente", già formalmente in vigore a seguito della conversione con modifiche del c.d. decreto "Ristori" nella L. n. 176/2020, ed introdotto dall'art. 14-*quaterdecies*, L. n. 3/2012. Nel ripercorrere brevemente i tratti caratteristici dell'esdebitazione dell'incapiente, quale ulteriore procedura rispetto a quelle previste nel codice della crisi (ristrutturazione dei debiti del consumatore, concordato minore e la liquidazione del patrimonio, con o senza patrimonio) si evidenzia quanto segue: trattasi di una procedura attraverso cui un debitore "nullatenente"<sup>1</sup> può vedersi cancellare i propri debiti, senza versare niente ai propri creditori, dunque permettendogli di poter ripartire da zero (cd. *fresh start*) e, di conseguenza, di potersi reimmettere sul mercato, potendo produrre nuovi redditi necessari anche a soddisfare nel quadriennio successivo i creditori concorsuali.

L'art. 283 C.C.I.I. definisce "debitore incapiente" quella persona fisica meritevole, «che non sia in grado di offrire ai creditori alcuna utilità, diretta o indiretta, nemmeno in prospettiva futura». Tale debitore potrà accedere all'esdebitazione solo per una volta, «fatto salvo l'obbligo di pagamento del debito entro quattro anni dal decreto del giudice laddove sopravvengano utilità rilevanti che consentano il soddisfacimento dei creditori in misura non inferiore complessivamente al dieci per cento». Non si possono considerare utilità i finanziamenti, in qualsiasi forma erogati<sup>2</sup>.

Dunque, può accedere alla procedura esclusivamente quel debitore persona fisica che si trova in una situazione tale da non poter disporre di alcuna utilità per il soddisfacimento dei propri creditori. Tale valutazione deve essere condotta su base annua, dedotte le spese di produzione del reddito e quanto occorrente al mantenimento

1 Tale definizione tuttavia non è del tutto precisa, visto che possono in realtà fare accesso all'esdebitazione dell'incapiente non soltanto i soggetti nullatenenti, ma anche quei soggetti che, seppur titolari di un patrimonio, non riuscirebbero a soddisfare nemmeno in un'ottica futura i creditori (es. è il caso di quel debitore che, a seguito della morte di un genitore, eredita una porzione di un rudere sito in una sperduta provincia in comproprietà con gli altri eredi ed il cui valore sia pressoché inesistente).

2 Sarebbe stato preferibile che il Legislatore vietasse ai c.d. Debitori Incapienti di potersi ulteriormente indebitare almeno per la durata della procedura mediante la contrazione di nuovi finanziamenti.

del debitore e della sua famiglia in misura pari all'assegno sociale aumentato della metà, moltiplicato per un parametro corrispondente al numero dei componenti il nucleo familiare della scala di equivalenza dell'ISEE. Tale parametro è fondamentale ai fini della concessione del decreto di esdebitazione<sup>3</sup> da parte del Giudice designato, il quale dovrà valutare la meritevolezza del debitore e verificare l'assenza di atti in frode, oltre che la mancanza di dolo o colpa grave nella formazione dell'indebitamento prima di poter concedere con decreto l'esdebitazione.

La domanda di esdebitazione viene presentata tramite un organismo di composizione della crisi<sup>4</sup> al giudice competente e deve contenere una dettagliata documentazione, ovverosia l'elenco di tutti i creditori, con indicazione delle somme dovute; l'elenco degli atti di straordinaria amministrazione compiuti negli ultimi 5 anni; la copia delle dichiarazioni dei redditi degli ultimi 3 anni, e l'indicazione degli stipendi, delle pensioni, dei salari e di tutte le altre entrate del debitore e del suo nucleo familiare.

Alla domanda, inoltre, deve essere allegata una relazione particolareggiata redatta dall'OCC, ove dovranno emergere le cause dell'indebitamento e la diligenza del debitore nell'aver assunto le obbligazioni, le ragioni dell'impossibilità per il debitore di adempiere alle obbligazioni assunte, l'esistenza di atti del debitore impugnati da creditori nonché una valutazione sulla completezza ed attendibilità della documentazione depositata con la domanda. Inoltre l'OCC ha anche il compito di valutare se l'eventuale soggetto finanziatore (banca e/o società finanziaria) al momento dell'erogazione del credito, avesse tenuto conto del merito creditizio del soggetto richiedente.

Da non sottovalutare è il fatto che l'arco temporale in cui l'OCC si adopererà per redigere la relazione eviterà che il ricorso all'esdebitazione dell'incapiente venga utilizzato come stratagemma con cui i debitori possano meramente giungere a bloccare eventuali azioni esecutive già pendenti, in attesa di verificare l'effettiva meritevolezza dell'incapiente<sup>5</sup>.

L'ambito di applicazione dell'istituto in oggetto sarà vastissimo e potrà permettere ad una moltitudine di debitori di potersi finalmente liberare dai propri debiti, certamente con un notevole sacrificio ed impatto sui creditori che si vedranno cancellato il debito senza poter ottenere niente, se non la speranza che nei successivi 4 anni il debitore possa disporre di risorse sufficienti quantomeno a soddisfare il dieci per cento dei propri creditori.

Ad oggi, a distanza di soli 3 mesi dalla sua entrata in vigore, l'istituto risulta pienamente funzionante, difatti, numerose sono state le domande di esdebitazione accolte dai Tribunali di tutto il territorio nazionale.

Per riportare un esempio, il Tribunale di Pisa nel mese di settembre ha emesso un decreto di esdebitazione in favore di una sovraindebitata, ritenendo ricorrenti le condizioni di legge per concedere tale beneficio. A seguito della nomina, su richiesta dell'interessata, di un OCC, la debitrice persona fisica ha presentato ricorso corredato della documentazione ivi prevista e della relazione dell'organismo di composizione della crisi, chiedendo al Tribunale di dichiarare l'inesigibilità dei debiti contratti con i propri creditori. Con memoria depositata nel mese di agosto scorso, la ricorrente ha dato atto di aver notificato la domanda di esdebitazione ai creditori rimasti insoddisfatti, come prescritto dall'ordinanza di fissazione dell'udienza di discussione, all'esito della quale, rilevato che alcuno dei creditori, pur notiziati, ha presentato osservazioni od opposizioni, il Giudice ha trattenuto la causa in decisione.

3 Sul punto si veda Decreto di rigetto istanza *ex art. 14 quaterdecies* del Tribunale di Milano, N.R.G. 90/2021, che nega l'accoglimento di una procedura di esdebitazione dell'incapiente poiché l'indebitato disponeva di un reddito annuo superiore al parametro richiesto dalla legge.

4 Non è più necessario l'ausilio di un Avvocato ed i compensi dell'OCC vengono dimezzati.

5 Se da un lato questo aspetto è rivolto a favore dei creditori che possono proseguire le azioni esecutive anche in pendenza della nomina di un OCC; dall'altro, può, tuttavia, nuocere alla *par conditio creditorum* nel caso in cui un creditore chirografo ottenga eventualmente l'assegnazione del quinto dello stipendio o riesca ad ottenere liquidità mediante le procedure esecutive, in danno ai creditori privilegiati.

Il Giudice, nell'emettere il suddetto beneficio, ha altresì tenuto di conto che:

*Il nucleo familiare della signora è composto oltre che dalla stessa anche dal compagno, e le componenti patrimoniali e reddituali riferibili alla prima sono sostanzialmente inesistenti: non risultano beni immobili e mobili intestati alla ricorrente. Il conto corrente acceso presso la banca presenta un saldo esiguo di circa € 500,00 che risulta utilizzato per le ordinarie esigenze della vita quotidiana. La Sig.ra è lavoratrice subordinata a tempo indeterminato e percepisce un reddito netto mensile di circa € 450,00. Il compagno, anch'esso sovraindebitato, è titolare di reddito di lavoro dipendente dal quale percepisce un netto mensile di circa € 1.100/1.200. Pertanto, il reddito attuale netto mensile della ricorrente è attualmente pari a circa € 450,00 mensili, mentre il reddito complessivo del nucleo familiare ammonta a circa € 1.650,00.*

Considerata la documentazione allegata alla domanda ed analizzata la relazione dell'OCC, il Giudice adito ha constatato che il debitore istante si trovasse nella condizione di incapienza prevista dall'art. 14 *quaterdecies*, comma 1, L. 3/2012, in quanto non in grado di offrire ai creditori alcuna utilità, diretta o indiretta, nemmeno in prospettiva futura, ed altresì ha accertato, nel caso di specie, il requisito della meritevolezza di cui al comma 7 della previsione sopracitata, non rilevando la sussistenza di atti in frode, ed il dolo e colpa grave nella formazione dell'indebitamento, di atti di straordinaria amministrazione negli ultimi cinque anni, di atti dispositivi, di atti eventualmente impugnati dai creditori, né di protesti o procedimenti di esecuzione forzata ancora in essere.

Difatti, la causa del sovraindebitamento si rinveniva nell'insuccesso dell'attività imprenditoriale di una piccola impresa edile iniziata dalla ricorrente e dovuto alla crisi del mercato immobiliare di quel periodo storico. Per tale, la ditta della ricorrente iniziò ad accumulare debiti verso fornitori e verso l'Erario. La Sig.ra, dunque, per garantire la continuità della propria attività imprenditoriale si vide costretta a ricorrere a prestiti bancari al fine di saldare i debiti arretrati verso i fornitori, che poi è riuscita a saldare nel corso del tempo, non riuscendo, tuttavia, a saldare il debito erariale generato dall'attività commerciale, arrivando a toccare una cifra significativa di € 101.000,00. La Sig.ra, nel 2013 ha cessato l'attività commerciale e nel giugno del 2021 ha effettuato la cancellazione della partita iva. La crisi economica è stata, dunque, la principale causa che ha determinato l'impossibilità di adempiere regolarmente ai propri debiti, oltre al fatto che le entrate della ditta individuale non erano nemmeno sufficienti a garantire il sostentamento economico della famiglia.

Nel concedere il decreto di esdebitazione, il Giudice ha precisato che, secondo quanto prescritto dal comma 1 dell'art. 14 *quaterdecies* L. 3/2012, permane pur sempre, a carico della ricorrente, l'obbligo di soddisfare i creditori laddove, entro quattro anni dal deposito del decreto di esdebitazione, sopravvengano utilità rilevanti che consentano il soddisfacimento dei creditori in misura non inferiore al 10 per cento, non rilevando all'uopo i finanziamenti in qualsiasi forma erogati. Ed a tal fine, Il Tribunale ha ordinato alla debitrice, a pena di revoca del beneficio, di presentare entro il 30 settembre dei quattro anni successivi al deposito del decreto di esdebitazione, la dichiarazione annuale relativa alle sopravvenienze rilevanti ai sensi dei commi 1 e 2 dell'art. 14 *quaterdecies* L. 3/2012, ed altresì ha disposto che il presente decreto fosse comunicato, a cura degli interessati, al debitore ed ai creditori nel termine di 15 giorni dal deposito, con l'avvertimento che gli stessi potrebbero proporre opposizione avverso il decreto di esdebitazione nel termine di trenta giorni dalla comunicazione.

# Gli adeguati assetti come primo strumento per l'individuazione dello stato della crisi



A cura di **Luca Santi**

Con il presente intervento si intende analizzare la funzionalità degli assetti societari al fine di rilevare tempestivamente la crisi d'impresa e quindi quali sono le misure da verificare per prevenire la crisi stessa.

Per alcuni concetti si riprenderà quanto già pubblicato sulla rivista ma, in considerazione del fatto che il Codice della crisi e dell'insolvenza è ora entrato in vigore, occorre a questo punto iniziare a fare comunque i conti con una normativa definita e già applicabile.

L'articolo è volutamente predisposto con un approccio pratico e contiene diverse check list che possono essere prese come spunto per l'introduzione degli assetti richiesti dal codice della crisi d'impresa.

## L'INDIVIDUAZIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE

La tempestiva rilevazione della crisi deve tradursi in concrete misure organizzative di dettaglio ma sono necessari alcuni passaggi per evitare che la rilevazione rimanga solo un buon proposito. Pertanto, occorre procedere sistematicamente all'istituzione degli assetti che, sulla base dell'art. 2086<sup>1</sup> cc., comma 2 sono 3:

- 1- **assetto organizzativo**: inteso come l'insieme delle regole, responsabilità e controlli finalizzati al raggiungimento degli obiettivi; si parte dalla predisposizione di un organigramma che definisca la struttura, le funzioni, i poteri e le deleghe di una organizzazione aziendale<sup>2</sup>;
- 2- **assetto amministrativo**: l'insieme delle procedure dirette a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano;
- 3- **assetto contabile** adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della **rilevazione tempestiva della crisi** dell'impresa e della **perdita della continuità aziendale**. L'**assetto contabile** si riferisce al sistema di rilevazione contabile dei fatti di gestione.

L'assetto **amministrativo** e **contabile** si ritiene **adeguato** se permette «la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione, la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio» (documento del

1 Art. 2086 - Gestione dell'impresa:

L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

2 Su questo tema si rimanda all'articolo pubblicato su questa stessa rivista dal titolo "L'organigramma: da qui parte l'assetto organizzativo della società!" del mese di settembre 2022

CNDCEC intitolato NORME DI COMPORTAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE DI SOCIETÀ NON QUOTATE - Versione aggiornata alla data del 12 gennaio 2021).

Riguardo all'adeguatezza ed al funzionamento dell'assetto organizzativo, richiamando quando indicato nel citato documento del CNDCEC: «Per **assetto organizzativo** si intende:

- (i) *il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità,*
- (ii) *il complesso procedurale di controllo». Un assetto organizzativo si ritiene **adeguato** "se presenta una struttura compatibile alle dimensioni della società, nonché alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, **nonché alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale** e possa quindi consentire, agli amministratori preposti, una sollecita adozione delle misure più idonee alla sua rilevazione e alla sua composizione».*

Inoltre, un assetto organizzativo può definirsi adeguato quando presenta i seguenti requisiti, in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale:

- **organizzazione gerarchica;**
- redazione di un **organigramma aziendale** con chiara identificazione **delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;**
- **esercizio dell'attività decisionale e direttiva** della società da parte **dell'amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;**
- sussistenza di procedure che assicurano **l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate;**
- **esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le funzioni assegnate;**
- presenza di **direttive e di procedure aziendali**, loro aggiornamento periodico ed effettiva diffusione.

Sottolineo che la nuova disciplina della composizione negoziata della crisi d'impresa (di cui al TITOLO II del CCII) contiene precise tecniche di analisi della crisi d'impresa contenute nel decreto dirigenziale del **Ministero di Giustizia del 28 settembre del 2021**.

Precisamente nella **Sezione II** sono state **recepite le migliori pratiche di redazione dei piani di risanamento**, ferma la necessità che l'esperto, nell'esaminare il piano, tenga sempre conto di tutte le variabili che vi incidono. La tabella è altrettanto utile per iniziare a capire se **l'assetto organizzativo** dell'impresa è adeguato, infatti, rispondendo a queste domande possono emergere se e quali criticità possono essere presenti e sulle quali è necessario intervenire per creare un sistema di misure idonee in termini di organizzazione.

CHECK LIST: ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA	Si/No
L'impresa dispone delle <b>risorse chiave (umane e tecniche)</b> per la conduzione dell'attività?	
Se <b>risposta precedente è negativa</b> : l'impresa individua il modo per procurarsi tali risorse?	
L'impresa dispone delle <b>competenze tecniche</b> occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?	
L'impresa ha predisposto un <b>monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale</b> ?	
Se <b>risposta precedente è negativa</b> : l'impresa ha attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta?	
L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad <b>indicatori chiave gestionali (KPI)</b> che consentano valutazioni rapide in continuo?	

Se <b>risposta precedente è negativa</b> : l'impresa individua gli indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di <i>business</i> ed il proprio settore di attività?	
Inoltre, raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale.	
L'impresa dispone di un <b>piano di tesoreria a 6 mesi</b> ?	
Se <b>risposta precedente è negativa</b> : l'impresa predispone un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane, il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo?	
L'impresa dispone di una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni?	
La situazione debitoria è completa ed affidabile?	
Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato?	
Se <b>risposta precedente è negativa</b> : l'impresa ha appostato con prudenza adeguati fondi rischi e fondi per l'adeguamento delle attività e delle passività?	
È disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso?	
Se <b>risposta precedente è negativa</b> : l'impresa ha proceduto a suddividere i crediti commerciali in relazione alla loro anzianità?	
Per gli scaduti che superano la fisiologia (tempi ordinari di pagamento, pur oltre la scadenza contrattuale) occorre che la stima del momento dell'incasso sia particolarmente prudente.	
È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione?	
Se <b>risposta precedente è negativa</b> : l'impresa ha isolato le giacenze di magazzino a lenta rotazione per consentire una stima corretta degli approvvigionamenti necessari?	
I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi?	
Se <b>risposta precedente è negativa</b> : l'impresa ha individuato le cause delle differenze significative?	
Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse?	
Se risposta precedente è negativa: l'impresa, anche con l'aiuto dei professionisti che assistono l'impresa, ha stimato l'entità e momento del pagamento di eventuali passività potenziali.	
Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari? È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio?	

Per costruire la check list degli adeguati assetti occorrerà integrare la CHECK LIST sopra richiamata con le indicazioni richiamate dal più colto richiamato documento del CNDCEC in tema di NORME DI COMPORTAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE DI SOCIETÀ NON QUOTATE:

CHECK LIST ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI	Si/No
L'impresa adotta un sistema di gestione della qualità?	
L'impresa adotta un modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001?	
Conformità alle norme di cui al D.Lgs. 81/2008 in materia di salute e sicurezza sul lavoro?	
Conformità alle norme di cui al D.Lgs. 193/07 in materia di igiene e sicurezza alimentare?	
Conformità alle norme sulla sicurezza informatica e Privacy: Regolamento UE 679/2016 e D.Lgs. 101/2018 (GDPR)?	
L'azienda dispone di un organigramma? L'azienda dispone di un funzionigramma?	
Le competenze professionali del personale sono adeguate alle mansioni assegnate? Adeguatezza del sistema IT?	
Conosci i costi del lavoro diretto impiegato per la realizzazione del prodotto?	
Il potere decisionale è stato assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità?	
Conosci il costo diretto delle materie prime impiegate per la realizzazione del prodotto?	
Hai calcolato l'incidenza dei costi di periodo (comuni o generali) sul prodotto/ servizio?	
Hai verificato il coordinamento tra contabilità generale e contabilità analitica/ industriale?	
L'impresa dispone di un budget economico-finanziari o piano industriale? Flussi di cassa prospettici a 12 mesi?	
I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi?	
Se risposta precedente è negativa: l'impresa ha individuato le cause delle differenze significative?	
Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse?	
Se risposta precedente è negativa: l'impresa, anche con l'aiuto dei professionisti che assistono l'impresa, ha stimato l'entità e momento del pagamento di eventuali passività potenziali.	
Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari? È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio?	

Attraverso questa seconda check list, da integrare con la prima check list, è possibile avere un quadro molto più chiaro ed esaustivo della situazione aziendale e della corrispondenza, o meno, della sua struttura alle nuove disposizioni normative del CCII.

### LA TEMPESTIVA RILEVAZIONE DELLO STATO DI CRISI: IL BUDGET DI CASSA E L'INDICE DSCR

Ora, seguendo il filo conduttore dell'articolo 2086 cc sopra richiamato, occorre richiamare l'articolo 3 del codice della crisi ed in particolare del suo comma 3 detta che, ai fini della tempestiva rilevazione tempestiva dello stato di crisi, le misure e gli assetti devono consentire di:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche ca-

- atteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- b) verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di **continuità aziendale per i dodici mesi successivi** e i segnali di allarme;
- c) ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata e ad effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento.

Poiché l'approccio *forward looking* è presente nelle attività prognostica della crisi, si deve presupporre che gli eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario a cui fa riferimento la lettera a) potrebbero riguardare anche un'analisi di tipo *backward looking*, secondo una logica non dissimile rispetto a quella contenuta negli indici di allerta che il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili aveva rilasciato nell'ottobre 2019, peraltro mai approvati dal Mise e ora, ricordo, definitivamente soppressi.

La lettera b) richiama l'importanza di verificare l'adeguatezza dei flussi di cassa prospettici per i dodici mesi successivi.

A questo proposito il DSCR (*Debt Service Coverage Ratio*), dato dal rapporto tra i flussi di cassa e i debiti finanziari, è sicuramente l'indice più idoneo a rappresentare una condizione di non sostenibilità del debito.

Secondo quanto previsto nel **decreto ministeriale**, è necessario procedere alla costruzione dei **flussi di cassa prospettici** che permettono di salvaguardare la continuità aziendale.

Gli assetti organizzativo, amministrativo e contabile devono dunque consentire di **rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore e devono verificare la **non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale** per i dodici mesi successivi.

Lo schema di **Flusso dell'attività operativa determinato con il metodo diretto** che l'OIC 10 propone è "semplice" nel suo utilizzo e, facile da alimentare. Lo schema proposto è annuale, ma per rispondere alle esigenze di cui sopra è possibile (e forse più semplice, seppur più macchinoso) farlo mensile per un semestre, come sotto esemplificato:

#### BUDGET DI CASSA PER CATEGORIE DI FLUSSI

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6
<b>A) Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
Incassi da clienti per vendite	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Incassi da clienti per vendite precedenti al MESE 1	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Altri incassi operativi	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Pagamenti a fornitori per acquisti	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Pagamenti a fornitori per acquisti precedenti al MESE 1	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Pagamenti a fornitori per servizi	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Pagamenti al personale	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Altri pagamenti operativi	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Versamenti periodici I.V.A.	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Imposte pagate sul reddito	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Interessi incassati	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Interessi pagati	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Dividendi incassati	€-	€-	€-	€-	€-	€-
<b>Flusso finanziario dell'attività operativa ( A )</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>

## BUDGET DI CASSA PER CATEGORIE DI FLUSSI

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6
<b>B) Flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento</b>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Uscite per investimenti in immobilizzazioni materiali (incluso I.V.A.)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Entrate per disinvestimenti da immobilizzazioni materiali (I.V.A. inclusa)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Uscite per investimenti in immobilizzazioni immateriali (Incluso I.V.A.)	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Entrate per disinvestimenti da immobilizzazioni immateriali (I.V.A. inclusa)	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Uscite per investimenti in immobilizzazioni finanziarie	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Entrate per disinvestimenti da immobilizzazioni finanziarie	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Uscite per investimenti in attività finanziarie non immobilizzate	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Entrate per disinvestimenti da attività finanziarie non immobilizzate	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Uscite per acquisizioni di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Entrate per cessioni di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Interessi incassati	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Interessi pagati	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Dividendi incassati	€-	€-	€-	€-	€-	€-
<b>Flusso finanziario dell'attività operativa ( A )</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>
<b>C) Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Mezzi di terzi</b>						
Incremento disponibilità per debiti a breve verso banche	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Uscite per rimborso debiti a breve verso banche	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Entrate per accensione nuovi finanziamenti	€-	€-	€-	€-	€-	€-
<b>Uscite per rimborso finanziamenti:</b>						
<i>quota capitale</i>	€-	€-	€-	€-	€-	€-
<i>quota interessi</i>	€-	€-	€-	€-	€-	€-
<b>Mezzi propri</b>						
Entrate per aumento di capitale a pagamento	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Uscite per rimborsi di capitale	€-	€-	€-	€-	€-	€-

Entrate per cessione di azioni proprie	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Uscite per acquisto di azioni proprie	€-	€-	€-	€-	€-	€-
Pagamenti di dividendi (e acconti su dividendi)	€-	€-	€-	€-	€-	€-
<b>Flusso finanziario dall'attività di finanziamento ( C )</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>

### BUDGET DI CASSA PER CATEGORIE DI FLUSSI

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6
<b>D) Incremento (decremento) delle disponibilità di cassa (A+/-B+/-C)</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>	<b>€-</b>

<b>E) Disponibilità di cassa iniziali</b>	€-	€-	€-	€-	€-	€-
<b>Disponibilità di cassa finali (E +/- D)</b>	€-	€-	€-	€-	€-	€-

Successivamente si passerà al calcolo del DSCR come delineato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili nel documento "Crisi d'Impresa Gli indici di allerta" del 20 ottobre 2019.

	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	
<b>CALCOLO DEL DSCR</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>TOTALE SEMESTRE</b>
<b>DEBT SERVICE COVERAGE RATIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Flusso finanziario netto mensile	€-	€-	€-	€-	€-	€-	<b>€-</b>
----------------------------------	----	----	----	----	----	----	-----------

A	Disponibilità di cassa iniziali	€-	€-	€-	€-	€-	€-	<b>€-</b>
	Disponibilità di cassa finali	€-	€-	€-	€-	€-	€-	<b>€-</b>

B	Flusso finanziario netto mensile escluso i debiti posti al denominatore ( C )	€-	€-	€-	€-	€-	€-	<b>€-</b>
C	Rimborso finanziamenti quota capitale	€-	€-	€-	€-	€-	€-	<b>€-</b>

A/B	Disponibilità di cassa + Flusso finanziario netto escluso i debiti posti al denominatore	€-	€-	€-	€-	€-	€-	<b>€-</b>
-----	--	----	----	----	----	----	----	-----------

CALCOLO DEL DEBT SERVICE COVERAGE RATIO (DSCR) >1								
B/ C	<b>DSCR senza giacenze di cassa iniziali</b>	n.r.*	n.r.*	n.r.*	n.r.*	n.r.*	n.r.*	n.r.*
	Capacità di far fronte alle scadenze finanziarie con il solo flusso netto di cassa del periodo	Regolare	Regolare	Regolare	Regolare	Regolare	Regolare	Regolare
(A+B)/C	<b>DSCR con giacenze di cassa iniziali</b>	n.r.*	n.r.*	n.r.*	n.r.*	n.r.*	n.r.*	n.r.*
	Capacità di far fronte alle scadenze finanziarie con le disponibilità liquide iniziali e il flusso netto di cassa del periodo	Regolare	Regolare	Regolare	Regolare	Regolare	Regolare	Regolare

## LA CONTINUITÀ AZIENDALE

Quanto previsto dall'art. 2086 c.c. l'imprenditore **è tenuto a vigilare** che tali assetti risultino adeguati anche in funzione di **tempestiva rilevazione della perdita della continuità**. Su questo punto diventa centrale il tema della stima "continuativa" del prevedibile andamento aziendale che poi si tradurrà, in una valutazione previsionale della sostenibilità del debito e, di conseguenza, dell'equilibrio finanziario e quindi della continuità aziendale. La sezione 11 del più volte citato documento del CNDCEC esamina **l'attività del Collegio sindacale in situazioni di crisi di impresa e in caso di insolvenza**.

Principio cardine è che il Collegio sindacale, nello svolgimento della funzione riconosciutagli dalla legge, vigila che il sistema di controllo e gli assetti organizzativi adottati dalla società risultino adeguati a rilevare tempestivamente segnali di perdita della continuità aziendale.

Il Collegio sindacale può chiedere chiarimenti all'organo di amministrazione e, se del caso, sollecitare lo stesso ad adottare opportuni provvedimenti.

Ogni volta in cui il Collegio sindacale, anche a seguito dello scambio di informazioni con il soggetto incaricato della revisione legale, ovvero a seguito delle informazioni ottenute a seguito delle relazioni effettuate dall'organo di amministrazione, almeno semestralmente, ritenga che il sistema di controllo interno e gli assetti non risultino adeguati a rilevare tempestivamente la perdita della continuità aziendale è opportuno che:

- verifichi il rispetto della normativa vigente in materia di valutazione della **continuità aziendale**;
- prenda atto dell'esistenza dei presupposti e delle circostanze che hanno **generato la perdita della continuità**;
- chieda informazioni e chiarimenti all'organo di amministrazione;
- chieda all'organo amministrativo di intervenire tempestivamente ponendo in essere provvedimenti idonei a garantire la continuità aziendale nel caso di conferma dei dubbi o di insufficienti informazioni e chiarimenti da parte degli amministratori, ricorrendo ad uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il recupero della continuità (quali **ad esempio** operazioni di capitale, trasformazione, altre operazioni straordinarie, piani di ristrutturazione aziendale, strumenti di risanamento previsti dall'ordinamento, etc. etc.);
- vigili sull'attuazione dei provvedimenti adottati dall'organo di amministrazione, sollecitando il rispetto di **tempi di attuazione delle azioni da quest'ultimo individuate per il ripristino della continuità aziendale**.

In tema di **continuità aziendale**, poi, è centrale il **principio di revisione internazionale (ISA Italia) 570** intitolato **CONTINUITÀ AZIENDALE**, come recentemente revisionato ed in vigore per le revisioni contabili dei bilanci relativi ai periodi amministrativi che iniziano dal 1° gennaio 2022 o successivamente.

Al punto 1, il principio contabile sottolinea come già nello *o svolgere le procedure di valutazione del rischio come richiesto nel principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 315,3 il revisore deve considerare se esistano eventi o circostanze che possano far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. Nel fare questo, egli deve stabilire se la direzione abbia già svolto una valutazione preliminare in merito alla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e:*

- a) **se è stata effettuata una tale valutazione**, il revisore deve discutere con la direzione e stabilire se quest'ultima abbia individuato eventi o circostanze che, considerati singolarmente o nel loro complesso, possano far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, in tal caso, considerare i piani della direzione per affrontare tali eventi e circostanze; ovvero
- b) **se non è ancora stata effettuata una tale valutazione**, il revisore deve discutere con la direzione su quali basi intenda utilizzare il presupposto della continuità aziendale e deve indagare presso la direzione se esistano eventi o circostanze che, considerati singolarmente o nel loro complesso, possano far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento.

Il principio, poi, fra gli eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, propone, a titolo esemplificativo, degli esempi che possono tradursi in utili check list:

### CHECK LIST SULLA CONTINUITÀ AZIENDALE:

INDICATORI FINANZIARI
situazione di deficit patrimoniale o di capi- tale circolante netto negativo
prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine
indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori
bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi
principali indici economico-finanziari negativi
consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività utilizzate per generare i flussi di cassa
difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o discontinuità nella distribuzione di dividendi
incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti
cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori, dalla condizione "a credito" alla condizione "pagamento alla consegna"
incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari
INDICATORI GESTIONALI
intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività
perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione
perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
difficoltà nei rapporti con il personale
scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti

**ALTRI INDICATORI**

capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità del capitale ad altre norme di legge, come i requisiti di solvibilità o liquidità per gli istituti finanziari
procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte
modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa
eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa ovvero contro i quali è stata stipulata una polizza assicurativa ma con massimali insufficienti

La rilevanza di tali eventi o circostanze può spesso essere attenuata da altri fattori. **Ad esempio**, il fatto che un'impresa non sia in grado di saldare i debiti ordinari può essere compensato da un piano della direzione volto al mantenimento di adeguati flussi di cassa con strumenti alternativi, quali la cessione di attività, la rinegoziazione dei termini di pagamento dei prestiti o l'aumento di capitale. Analogamente, la perdita di un importante fornitore può essere attenuata dalla disponibilità di un'adeguata fonte alternativa di approvvigionamento.

**IL TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITÀ DEL RISANAMENTO**

Per completare, infine, questo intervento, come sopra richiamato, l'articolo 3, al comma 3, richiede all'imprenditore di ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata e ad **effettuare il test pratico** per la verifica della **ragionevole perseguibilità del risanamento** accessibile da parte dell'imprenditore e dei professionisti dallo stesso incaricati.

Il test, come delineato dal decreto dirigenziale, **non deve essere considerato alla** stregua degli indici della crisi, **ma è utile per evidenziare il grado di difficoltà che l'imprenditore dovrà affrontare.**

Precisamente il risultato del test sopra certi valori evidenzierà **quanto il risanamento dipenderà dalla capacità di adottare iniziative in discontinuità e dalla intensità delle stesse. In generale rientra fra gli indicatori economico-finanziari di sostenibilità dei debiti finanziari.**

Il test pratico definisce una semplice scala di gravità della crisi volto a consentire una valutazione preliminare della complessità del risanamento attraverso il rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio, come dettagliatamente esplicitati nel paragrafo seguente:

$$\frac{\text{TOTALE A (entità del debito da ristrutturare)}}{\text{TOTALE B (flussi finanziari liberi annui a servizio del debito stesso)}}$$

**Il calcolo**

Al denominatore occorrerà indicare l'entità del debito da "ristrutturare" che sarà pari a:

L'entità del debito che deve essere ristrutturato			
debito scaduto		1,00 €	+
(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)	1,00 €		
debito riscadenziato o oggetto di moratorie		1,00 €	+
linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo		1,00 €	+

rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni (per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni)	1,00 €	+
investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	1,00 €	+
ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	1,00 €	-
nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	1,00 €	-
stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	-1,00 €	-
<b>TOTALE A</b>	<b>4,00 €</b>	

Al denominatore andranno indicati i **flussi finanziari liberi annui** al servizio del debito che la gestione dell'impresa è mediamente in grado di generare a regime prescindendo dalle eventuali iniziative industriali, calcolati come segue:

I flussi annui al servizio del debito		
stima del <b>Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo</b> , prima delle componenti non ricorrenti, a regime	1,00 €	
investimenti di mantenimento annui a regime	1,00 €	-
imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	1,00 €	-
<b>TOTALE B</b>	<b>-1,00 €</b>	

Dunque, se l'impresa è **prospettivamente in equilibrio economico** e cioè presenta, a decorrere **almeno dal secondo anno, flussi annui superiori a zero e destinati a replicarsi nel tempo**, il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal risultato del rapporto tra il debito che deve essere ristrutturato **[A]** e l'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito **[B]**.

Il risultato del rapporto fornisce **una prima indicazione di massima**:

- del numero degli anni per estinguere la posizione debitoria;
- del volume delle esposizioni debitorie che necessitano di ristrutturazione;
- dell'entità degli eventuali stralci del debito o conversione in equity.

In particolare:

- un rapporto **inferiore o uguale a 1** è indice di difficoltà contenute; le difficoltà crescono al crescere del rapporto ma restano contenute fino ad un certo livello, ad esempio, la concentrazione del debito in capo a pochi creditori che rende più efficaci gli eventuali accordi o, dalla parte opposta, l'esigenza di rilevanti investimenti straordinari;
- un rapporto **che si attesti a valori prossimi a 2** indica che l'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento<sup>3</sup>;
- un rapporto **che si attesti a valori prossimi a 3** indica che il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare. In questo caso, se la continuità aziendale può essere perseguita solo in via indiretta, occorre stimare le risorse realizzabili attraverso la cessione dell'azienda o di rami

<sup>3</sup> Nel caso in cui il risanamento dipenda dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali assume precipua rilevanza il piano d'impresa per il quale nella check-list di cui alla **Sezione II** del documento allegato al **decreto dirigenziale direttore generale degli affari interni 28 settembre 2021** sono state recepite le migliori pratiche di redazione dei piani, ferma la necessità che l'esperto, nell'esaminare il piano, tenga sempre conto di tutte le variabili che vi incidono

di essa e compararle con il debito che deve essere servito per comprendere la praticabilità del risanamento;

- Un rapporto che si collochi fra **valori di 5-6** indica la presenza di un **marginale operativo lordo positivo** non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la **cessione dell'azienda**;
- se, invece, l'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime, si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa, come ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese.

Va sottolineato che il decreto in più passaggi sottolinea che gli esiti del test non possono che avere una **funzione indicativa** e che proprio come le competenze dell'esperto negoziatore (come più volte ribadito nella rivista) siano indispensabili per confermarne l'attendibilità. Potrebbe accadere infatti che l'esperto tenga conto di ulteriori variabili particolari che influiscano positivamente sul suo giudizio.

# Le componenti del budget: il budget delle vendite



A cura di **Cesare Spezia**

I nostri lettori avranno avuto modo di apprezzare la serie di articoli dedicati alla formulazione del budget, iniziata a maggio e che proseguirà nei prossimi mesi. Lo scopo è quello di fornire un *framework* operativo su cui il Commercialista può modellare la sua esperienza e dare una base di riflessione e approfondimento sulle *best practice*. Ora più che mai è necessaria una professionalità strutturata nell'informativa *forward looking*, perché è al cuore degli adeguati assetti dove si richiede una verifica della capacità dell'impresa di essere sostenibile, e di fare fronte alle proprie obbligazioni, per i 12 mesi successivi. Un processo strutturato e ripetibile per la costruzione del budget è ormai a tutti gli effetti anche un obbligo di legge.

Per questo motivo abbiamo ipotizzato una serie di articoli sul budget economico e finanziario, parte di un più ampio sistema che si integra negli adeguati assetti aziendali. Per fornire gli approfondimenti e gli strumenti pratici, la nostra offerta informativa verrà modulata per offrire tutta una suite di informazioni e procedure per garantire gli adempimenti scaturiti dal D.Lgs. n. 83/2022 dal punto di vista sia teorico, sia pratico, fino alla predisposizione della reportistica ai fini della opponibilità in giudizio.

Negli articoli precedenti abbiamo spiegato perché il budget sia diventato un elemento fondamentale dell'attività per dell'imprenditore: ora analizziamo in dettaglio le varie fasi della costruzione del budget, per fornire un percorso semplice e strutturato ed evitare errori od omissioni nella redazione di questo documento indispensabile.

Il budget è diventato di fatto un obbligo da quando il D.Lgs. n. 83/2022, entrato in vigore nello scorso luglio, ha indicato specificatamente come si definisca "adeguato assetto" quello che consente di dare risposta ai quesiti della check list definita dal decreto ministeriale del settembre 2021. In considerazione del fatto che è fondamentale conoscere i flussi di cassa futuri generati dall'impresa per verificare la possibilità di rimborso delle sue obbligazioni, ci concentriamo in questo articolo su quanto indicato al quarto punto della check list, che tratta dell'**attività di pianificazione**. Qui viene chiaramente indicato come l'elemento fondante di ogni analisi *forward looking* sia il budget delle vendite: è detto che la stima delle proiezioni dei flussi finanziari è l'esito di un processo ordinato che inizia con la stima dei ricavi. E questa stima deve essere sottoposta a una duplice verifica di attendibilità, sia storica con riferimento agli esercizi precedenti, sia prospettica tramite congiuntamente l'esperienza di un terzo qualificato (come è nel caso il negoziatore) e i vertici dell'impresa, che conoscono i piani e ne possono valutare la verosimiglianza qualora si scostassero dagli andamenti storici consolidati. Quindi, il budget deve essere attendibile e verificabile nelle sue proiezioni: ma come possiamo raggiungere questo obiettivo?

## LA COSTRUZIONE DEL BUDGET DAI DOCUMENTI DEI DOTTORI COMMERCIALISTI

Se allarghiamo la nostra indagine ad altri documenti formali che trattano della redazione del budget, troviamo

come il **piano commerciale** sia il documento fondamentale su cui poggiare la pianificazione aziendale. Il budget non è una previsione ma una *road map* attendibile sulle future circostanze che incontrerà l'impresa e sulle azioni che l'impresa stessa ha intenzione di porre in atto per modificare l'ambiente economico in cui opera. È per questo che occorre pianificare anche la necessità di programmare le azioni di marketing, cioè le scelte su prezzi, pubblicità, distribuzione e quanto altro concerna con le vendite future dell'azienda. Vediamo qualche stralcio significativo.

*Dal documento CNDCEC "LINEE GUIDA ALLA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN":*

### 4.8. Previsione dei ricavi di vendita

Occorre fornire i valori dei ricavi attesi sulla base delle previsioni sui volumi di vendita precedentemente formulate, tenendo conto della sensibilità dei clienti al prezzo e dell'intensità della concorrenza attuale e prospettica. I ricavi previsti si ottengono moltiplicando, **per ciascuna tipologia o variante di prodotto** (bene o servizio), **i volumi commercializzati per il relativo prezzo medio**, in corrispondenza del quale si ritiene che il mercato sia disposto ad assorbire il valore quantitativo di produzione

*Dal decreto dirigenziale del settembre 2021: "Check list particolareggiata per la redazione del piano di risanamento per la analisi della sua coerenza":*

4.1. La stima delle proiezioni dei flussi finanziari del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive (a cura dell'imprenditore) così articolate:

4.1.1. stima dei ricavi (omissis)

4.3. **Le proiezioni dei ricavi sono coerenti con i dati storici e quelli correnti?** (a cura dell'imprenditore)

4.3.1. Le variazioni dei ricavi prospettici rispetto al dato corrente dell'esercizio in corso devono essere giustificate dall'imprenditore;

4.3.2. Le variazioni dei ricavi del piano è opportuno che siano confrontate con le prospettive del settore,

4.7. La stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) **è coerente con le informazioni disponibili** ed è ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali? (a cura dell'esperto).

4.8. È stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica quale risulta dai paragrafi precedenti? (a cura dell'esperto):

4.8.1. **la redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI) prospettici**, prima dell'effetto delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, devono essere coerenti con l'andamento storico;

4.8.2. è importante che sia **giustificata ogni differenza tra l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi**, anche a seguito delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, ed i benchmark di mercato disponibili.

La check list non spiega come si debbano fare le proiezioni dei ricavi, salvo un generico riferimento ai dati storici e a quelli correnti.

Più in dettaglio leggiamo il documento FNC "Principi per la redazione dei piani di risanamento":

### 6.1. Vendite e commercializzazione

#### 6.1.1. Il Piano dovrebbe descrivere:

- l'analisi del mercato di riferimento, evidenziandone attrattività, trend e prevista evoluzione;
- **le strategie commerciali e di marketing da adottare;**
- il piano delle vendite, con **le previsioni analitiche** riguardo l'arco di Piano e **le eventuali azioni sulla struttura commerciale.**

6.1.2. Qualora la strategia presenti una forte discontinuità con il passato e/o la necessità di nuovi investimenti, questi elementi dovranno essere esplicitati. Ulteriore elemento che può essere oggetto di approfondimento è la **strategia di comunicazione**, indicando gli investimenti previsti, se significativi.

6.1.3. Il Piano può includere eventuali azioni volte a migliorare l'efficienza e/o l'efficacia della struttura commerciale e a garantire il raggiungimento degli obiettivi. In particolare, possono essere descritte, tra le altre, le **azioni di vendita specifiche che si prevede di adottare** e/o la riorganizzazione della forza vendita. Sulla base dell'ipotesi e delle scelte commerciali e di marketing, il Piano può, inoltre, includere previsioni di vendita, **utilmente suddivise, secondo quanto appropriato per il settore, per mercato, prodotto, canale o cliente.**

## LA PROCEDURA PER REDIGERE IL BUDGET: SUGGERIMENTI OPERATIVI

Il budget dei ricavi parte quindi da un'analisi storica, ma chiede un'attenta valutazione della situazione attuale e prospettica dell'azienda, sia dal lato della domanda, sia dal lato dell'offerta. Non è una previsione di vendita ma una pianificazione dettagliata (le "previsioni analitiche" sottintendono previsioni sulle quantità vendibili ed i "volumi commercializzati per il relativo prezzo medio" specificano che occorre determinare sia le quantità che i prezzi). In tema di adeguatezza qui dobbiamo segnalare l'utilità di identificare in maniera distinta il prezzo in euro e il cambio in valuta, se in presenza di vendite all'estero: questo accorgimento permette di verificare la sensibilità dei ricavi alle variazioni del cambio e quindi di analizzare la convenienza di azioni di copertura delle vendite.

Un ulteriore suggerimento viene dalla check list, dove si chiede una verifica tra le ipotesi di redditività e i KPI prospettici. Occorre fare un breve cenno al concetto di KPI, che non è un *performance index* qualsiasi, perché deve essere selezionato in modo che rappresenti la "chiave" del futuro andamento aziendale: inutile abbondare nel numero di indicatori, occorre invece fare un'analisi approfondita e concentrarsi su quei pochi che possono essere più precisi e predittivi. La scelta deve ricadere su quelli che sono in sintonia con la strategia aziendale e che abbiano insieme la capacità di rappresentare la situazione attuale e quella prospettica a breve: se l'imprenditore spesso sa già quali siano questi elementi così caratteristici, il Commercialista deve fare una verifica storica se l'intuizione può essere dimostrata con un'alta correlazione tra l'indicatore e i risultati economici. La serie storica di verifica non deve necessariamente essere molto lunga, anche perché il mercato è in continua evoluzione e ciò che era corretto anni fa potrebbe non essere più coerente con la strategia e il mercato attuale: occorre invece che la correlazione tra l'indicatore e risultati sia forte, costante ed anche logica, per evitare l'errore di creare collegamenti fragili o legati a circostanze transitorie ed effimere.

Fondamentale poi è che le previsioni siano affiancate alle azioni di stimolo del mercato o di difesa delle vendite qualora avvengano effetti negativi sul mercato; il budget è una serie di azioni programmate e quindi non può limitarsi a proiettare elementi storici, ma deve anche lasciare lo spazio alle azioni commerciali di sviluppo delle vendite. Questo è essenziale in ogni fase della pianificazione, perché ogni eventuale elemento negativo deve essere rapidamente identificato e risolto. L'importanza del controllo è contenuta nell'articolo 2086 c.c. quando richiede gli adeguati assetti allo scopo di identificare e risolvere la crisi, ma "anche" per aiutare la gestione, e perciò deve essere previsto un sistema di monitoraggio proprio con i KPI che tempestivamente rilevino problemi

operativi. Nella redazione del budget è possibile programmare azioni di marketing a sostegno di un eventuale calo delle vendite, azioni da attivare quando il sistema di monitoraggio e controllo rileva difficoltà nel raggiungere gli obiettivi pianificati. Questo richiede una verifica costante di alcuni KPI che abbiano valore anticipatorio, ad esempio i lead di mercato, e di definire delle soglie di allerta per poter cogliere la flessione delle vendite evitando che incida in profondità sui margini e soprattutto per ridurre i tempi di ritardo prima di attivare la correzione e minimizzare il rischio di crisi.

### BUDGET E CONTROLLO: PIANIFICARE PER GESTIRE L'AZIENDA

Le considerazioni finora svolte indicano come già nel budget dei ricavi occorra predisporre gli elementi per l'attività di controllo, fase fondamentale a completamento del processo di pianificazione: questo concetto è più volte ribadito anche dalla check list ministeriale, perché si tratta di un componente del sistema di verifica della presenza di un adeguato assetto da parte dell'impresa. Vedremo più avanti in altri articoli come costruire un'analisi degli scostamenti, ma in questa sede sottolineiamo che fin dall'inizio dell'attività di budget occorre già predisporre nella programmazione gli stessi elementi di dettaglio (volumi, prezzi, mix, valuta, tempi) che poi verranno raccolti in fase consuntiva, in modo da poter analiticamente comprendere quale delle diverse componenti non ha performato in linea con quanto si era progettato. La fase di controllo infatti è importante tanto quanto e anche più della pianificazione, perché definisce costantemente quale sia il livello di raggiungimento degli obiettivi e, nel confronto con le azioni programmate, indica tempestivamente e con precisione quali siano le azioni da intraprendere per correggere gli andamenti aziendali. Come abbiamo visto sopra, una riduzione dei ricavi può dipendere da una riduzione della quantità venduta, da un aumento della scontistica e quindi da una riduzione del prezzo medio e da una variazione sfavorevole dell'andamento del tasso di cambio: lo stesso effetto, quindi, può avere tre cause diverse, e la funzione commerciale deve agire in modo differente per risolvere il problema. Per evitare eccessive semplificazioni che possono portare a valutazioni scorrette, il budget dei ricavi deve essere articolato in modo da identificare quali siano i prodotti, i mercati e i clienti principali dell'impresa, in modo da poterli analizzare separatamente e verificare in quale di queste tre aree possa avvenire qualche evento negativo sul raggiungimento degli obiettivi e evitare di compiere azioni generalizzate e quindi poco efficaci.

### IL FATTORE TEMPO NELLA COSTRUZIONE DEL BUDGET

Alle variabili di *quantità*, *prezzo* e *valuta* occorre aggiungere quella del *tempo*, che è un elemento fondamentale per capire la dimensione e la variazione del circolante causata dall'attività commerciale. Il tempo ricade in più parametri all'interno del budget dei ricavi. I tre momenti principali da valutare nella loro durata sono:

1. il tempo necessario per acquisire un ordine;
2. il tempo di lavorazione e consegna;
3. la dilazione di pagamento dei crediti.

Il tempo commerciale per trasformare un lead in un ordine effettivo e l'ordine per entrare in produzione è un elemento congiunto tra gli aspetti commerciali e gli aspetti di produzione e acquisto delle materie prime necessarie, che riguardano la funzione acquisti e la dimensione del magazzino. Già qui si può capire che un magazzino molto fornito permette di essere molto rapidi nel trasformare l'ordine acquisito in effettiva produzione, vantaggio competitivo che però si paga con la presenza di molto materiale con oneri economici e logistici, con una componente di rischio legata alla volatilità del prezzo delle materie acquistate. Ricordiamo per inciso che tale rischio ovviamente incide sia in senso negativo, sia in senso positivo, e in momenti di aumento del prezzo può essere un elemento favorevole alla marginalità aziendale, mentre in momento di calo dell'attività economica la discesa del prezzo delle materie crea una potenziale perdita all'interno del magazzino. Aggiungendo l'aspetto della logistica e le difficoltà di procurarsi la merce, abbiamo un ulteriore elemento di rischio, questa volta solo operativo, dovuto al fatto che potrebbe non essere possibile procurarsi le materie e quindi evadere gli ordini già acquisiti. Occorre quindi una grande attenzione manageriale a equilibrare i diversi aspetti ed evitare sia gli eccessi di ac-

cumulo, sia la scarsità dei mezzi di produzione.

Il secondo componente riguarda la durata operativa del ciclo di trasformazione, processo che caratterizza ogni impresa in maniera differente, dato che non solo esistono settori che non hanno questo problema (come ad esempio l'azienda di servizi) ma anche che ciascuna impresa nello stesso settore utilizza metodi di trasformazione diversi, più o meno lunghi ed efficienti. Anche questa durata contribuisce a definire la lunghezza del ciclo del circolante, ed è una leva operativa con effetti finanziari anche molto rilevanti, che quindi devono essere misurati pianificati e controllati.

Il terzo componente è quello a tutti più evidente: durata dei crediti. Qui ritorna l'importanza dell'articolazione del budget di vendita in categorie omogenee per importanza tra prodotti clienti ed aree, in modo da fare un attento monitoraggio di questo importante aspetto gestionale. Nelle piccole imprese, che spesso hanno le vendite molto concentrate tra pochi clienti molto importanti, paradossalmente può essere utile analizzare già a livello di budget un dettaglio puntuale dei clienti che rappresentano aliquote importanti del fatturato e della marginalità, le cui variabili finanziarie di dilazione ed eventualmente ritardo di pagamento hanno effetti rilevanti sulla tesoreria. Questa articolazione dell'analisi finanziaria, che chiaramente richiede l'impiego del metodo diretto per la stima dei flussi finanziari, è implicitamente indicata anche dalla check list ministeriale, quando fa riferimento al pagamento delle imposte: è evidente infatti come la liquidazione IVA dipenda dall'andamento delle vendite, ancora di più in presenza di clienti esteri, e come l'utilizzo della semplificazione della media della durata dei crediti globali possa nascondere in realtà tensioni finanziarie dovute al cambiamento del mix di vendita.

Con queste considerazioni abbiamo completato la costruzione del budget dei ricavi; nel prossimo articolo proseguiamo con la costruzione del budget degli acquisti.

# Il punto sul rendiconto finanziario



A cura di **Franco Baiguera**

**L'analisi di bilancio finalizzata alla valutazione dell'economicità aziendale richiede l'utilizzo congiunto del sistema degli indici di bilancio e dei flussi finanziari e monetari. Si tratta di due sistemi di indicatori tra loro intimamente correlati che permettono di cogliere, sia autonomamente sia congiuntamente, elementi per formulare una valutazione complessiva dell'azienda oggetto di analisi. A decorrere dall'anno 2016 anche l'Italia ha introdotto obbligatoriamente il rendiconto finanziario all'interno del bilancio d'esercizio destinato a pubblicazione escludendo soltanto alcune imprese di minori dimensioni. Il codice civile non contempla uno schema obbligatorio, come quelli previsti per lo stato patrimoniale ed il conto economico ma, di fatto, rinvia gli schemi obbligatori ai principi contabili.**

## PREMESSA

Parliamo di un argomento fondamentale per l'economia aziendale: il rendiconto finanziario.

Prima di entrare nel dettaglio, è opportuno definire il rendiconto finanziario, data la sua importanza che ha assunto anche nell'ambito del bilancio d'esercizio: il rendiconto finanziario è un prospetto contabile e permette di capire le cause delle variazioni intervenute a carico di due grandezze fondamentali: la giacenza di denaro nel conto corrente e nella cassa e il capitale circolante netto.

In altri termini, il rendiconto finanziario è un prospetto contabile cioè un documento contabile che fa parte del bilancio di esercizio, insieme con lo stato patrimoniale ed al conto economico, diventato obbligatorio per i bilanci società a partire dal 2016 a seguito dell'entrata in vigore del decreto legislativo numero 139 del 2015 e recepito attraverso il principio contabile nazionale OIC 10: il suo essenziale apporto informativo, in aggiunta allo stato patrimoniale ed al conto economico, è quello di permettere di capire le variazioni che sono intervenute a carico di queste due grandezze fondamentali: i fondi liquidi e il capitale circolante, due grandezze correlate tra loro: questo perché il conto corrente attivo (o i conti corretti attivi) e il denaro in cassa si trovano nell'attivo dello Stato patrimoniale e, precisamente, nell'attivo circolante.

Ricordiamo che il capitale circolante netto si ottiene quale differenza tra le attività correnti e le passività correnti, entità che, per convenzione, sono liquidabili entro 12 mesi; mentre le passività correnti, parallelamente, sono quelle esigibili entro 12 mesi, quindi entro l'anno; sono grandezze necessarie per capire il grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali: l'efficienza e l'efficacia. Un'azienda più è efficiente e più è efficace nel raggiungimento del suo obiettivo fondamentale: l'economicità.

## IL QUADRO NORMATIVO

Con l'approvazione del D.lgs. n. 139/2015, in vigore dal 1° gennaio 2016, il legislatore ha inteso enfatizzare il ruolo comunicativo del bilancio d'esercizio. Questo provvedimento ha introdotto alcune novità nell'ambito della normativa civilistica: si ricordano qui le principali:

- modifica dell'art. 2423 c.c.: ha reso obbligatoria la redazione del rendiconto finanziario per tutte le società di capitali, escluse le società che redigono il bilancio in forma abbreviata (art. 2435-*bis* c.c.) e le microimprese

(art. 2435-ter c.c.).

Ne consegue che il rendiconto finanziario è divenuto parte integrante del bilancio d'esercizio, come lo stato patrimoniale, il conto economico e la nota integrativa.

- introduzione dell'art. 2425-ter c.c.: definisce la funzione del rendiconto finanziario. In tal modo la norma, in coerenza ai principi contabili internazionali, ha ampliato la funzione tipica del bilancio, estendendo l'obbligo di informazione ai flussi finanziari generati dalla gestione nell'arco dell'esercizio.

### *Articolo 2425 ter c.c.*

*Dal rendiconto finanziario risultano, per l'esercizio a cui è riferito il bilancio e per quello precedente, l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all'inizio e alla fine dell'esercizio, ed i flussi finanziari dell'esercizio derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento, da quella di finanziamento, ivi comprese, con autonoma indicazione, le operazioni con i soci».*

Il codice civile detta un provvedimento necessariamente generico: appare evidente la volontà del legislatore di illustrare solo la funzione del rendiconto finanziario, senza definirne un contenuto seppur minimo. A questo approccio devono supplire evidentemente i principi contabili nazionali e internazionali che sono, rispettivamente,

- l'OIC 10 (Rendiconto finanziario) e
- lo IAS 7<sup>1</sup> (Statement of cash flow).

Il rendiconto finanziario illustra la dinamica finanziaria che è intervenuta durante l'esercizio, cioè i flussi di liquidità che si sono manifestati durante l'esercizio, cioè le entrate e le uscite.

La differenza tra i flussi di entrata e quelli in uscita che sono intervenuti durante l'esercizio spiegano la variazione della liquidità tra l'inizio e la fine dell'esercizio e mostrano perché il saldo della cassa e banche all'inizio era X mentre a fine anno è divenuto Y.

Il principio contabile OIC 10 indica, anzitutto, quale sia la risorsa finanziaria i cui flussi vengono indicati nel rendiconto finanziario: quindi si tratta delle cosiddette disponibilità liquide, che altro non sono che il saldo della cassa e delle banche attive più volte citate. I conti correnti passivi non rientrano in questo concetto di disponibilità liquide e vengono invece considerati dei finanziamenti.

### **La risorsa**

CASSA + BANCHE ATTIVE + VALORI ASSIMILABILI ALLA CASSA

FLUSSI > RENDICONTO FINANZIARIO

Per flussi si intendono le variazioni intervenute in certo lasso di tempo (tipicamente l'esercizio sociale) e devono essere aggregati tra loro e riferiti ad alcune attività: L'attuale normativa prevede che queste attività devono essere suddivise in tre gruppi (o risorse):

- A) ATTIVITÀ OPERATIVA**
- B) ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO**
- C) ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO**

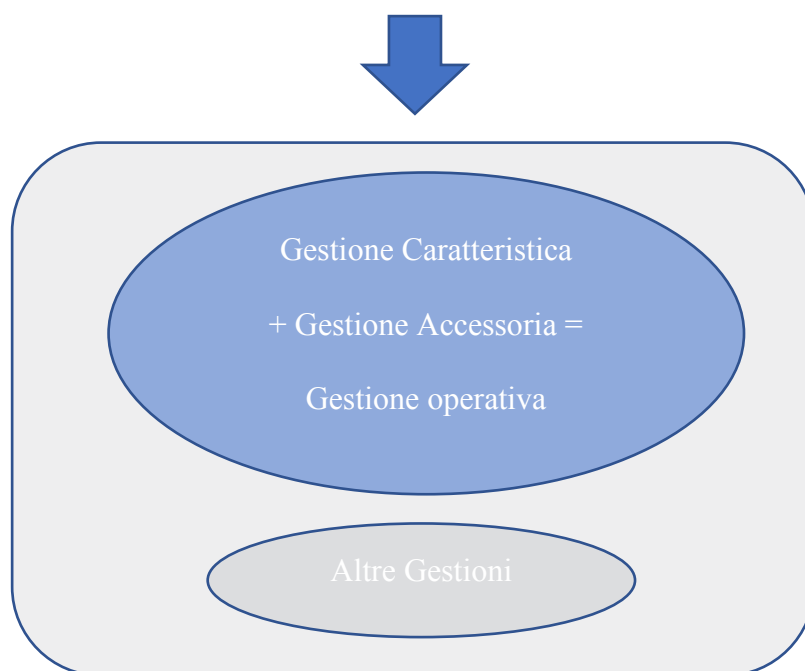
1 Pubblicato nella G.U.U.E. 29 novembre 2008, n. L 320

Cosa si intende per queste attività? **L'attività operativa** è l'attività tipica dell'impresa e riguarda la gestione caratteristica e le gestioni accessorie e complementari, oltre alla gestione finanziaria e quella delle imposte. In altri termini, l'attività operativa comprende tutta l'attività corrente quali, a titolo di esempio (ma non solo), le operazioni di acquisto e di vendita; attività che troviamo anche "illustrate", per quanto riguarda l'aspetto reddituale, nel conto economico.

Per meglio comprendere la dinamica di costruzione del rendiconto finanziario facciamo a questo punto un passo indietro, ricordando alcune brevi considerazioni sul conto economico e sulla gestione reddituale: pensiamo al conto economico in forma scalare in cui l'utile o la perdita rappresenta il saldo della gestione complessiva. Al suo interno, sono contenute diverse "gestioni": innanzitutto la gestione operativa che, come detto, riguarda l'attività tipica di produzione di beni e servizi: per esempio, automobili per l'azienda che produce automobili; attività che si sintetizza valore della produzione. Questa gestione operativa dovrebbe essere ulteriormente suddivisa in gestione caratteristica e gestioni accessorie. Queste ultime sono gestioni di tipo patrimoniale (la locazione di immobile) oppure finanziario (titoli in portafoglio) che l'azienda esercita in modo complementare o accessorio rispetto a quella tipica.

Ad esempio, l'azienda automobilistica è proprietaria di un capannone non utilizzato interamente per la propria attività e lo affitta a terzi. Questa attività di locazione così intesa, costituisce una gestione accessoria.

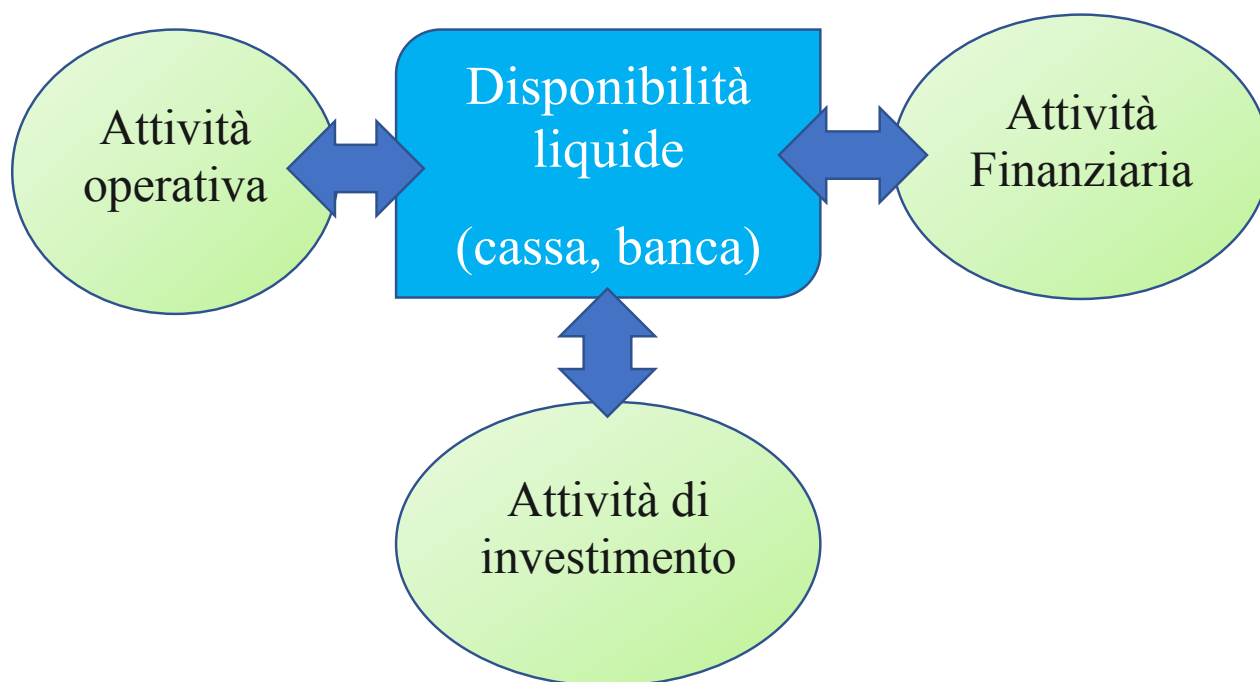
### GESTIONE REDDITUALE (COMPLESSIVA)



La gestione accessoria trova riscontro nella voce A5 del conto economico (altri ricavi) per i componenti positivi mentre i costi vengono accolti nella voce B14 altri oneri di gestione.

\* \* \* \* \*

Torniamo ora al rendiconto finanziario. Le tre dimensioni sopra illustrate (operativa, di investimento e finanziamento) possono generare flussi in entrata in uscita: l'attività operativa per il pagamento dei costi e l'incasso dei correlati ricavi; l'attività di investimento genera uscite per l'acquisto dei cespiti, ma anche entrate in caso di dismissione; i finanziamenti, parimenti generano entrate nel momento di erogazione di un finanziamento ottenuto in banca, mentre le rate o il pagamento del saldo residuo generano uscite.



Nel conto economico troviamo la dimensione di queste aree: A-B corrisponde alla gestione operativa, la classe C concerne la gestione finanziaria, seguono le rettifiche, le imposte e il reddito netto; analogamente, come possiamo distinguere queste gestioni nel conto economico così possiamo individuarle anche nel rendiconto finanziario individuando i flussi della gestione operativa, i flussi della gestione finanziaria e quelli delle imposte.

### **Il rendiconto secondo l'OIC 10**

Il principio contabile OIC numero 10 ha introdotto importanti modificazioni rispetto al modello precedente, modello di rendiconto che ora è più completo e più articolato.

Le principali novità sono le seguenti:

- la gestione reddituale è stata diversamente definita, così come quelle dell'attività di investimento e dell'attività di finanziamento;
- sono state inserite alcune indicazioni che riguardano il rendiconto finanziario consolidato;
- la principale risorsa finanziaria di riferimento è divenuta quella delle disponibilità liquide, mentre è stata eliminata quella del capitale circolante netto perché considerata vecchia e poco utilizzata dalle imprese; inoltre non era prevista dalla prassi contabile internazionale;
- sono state fornite alcune indicazioni con riguardo al raggruppamento e alla suddivisione dei flussi finanziari con l'introduzione del divieto di compensazione delle partite;
- è stata introdotta la distinzione tra flussi finanziari derivanti dal capitale proprio e dal capitale di debito nell'ambito dell'attività di finanziamento;
- è stata introdotta la richiesta che il flusso finanziario derivante dall'acquisizione di una società controllata o di un ramo d'azienda sia presentato in modo distinto nell'attività di investimento, al netto delle disponibilità liquide acquisite o dismesse come parte dell'operazione;
- sono state rimosse alcune alternative contabili alla fine di onorare la completezza dei valori.

La forma del rendiconto finanziario è scalare: il principio permette l'utilizzo di schemi -per la verità molto simili- che si differenziano soltanto per la modalità di determinazione del flusso finanziario della gestione reddituale. Di seguito presentiamo lo schema di rendiconto finanziario dell'OIC 10 con la determinazione della gestione reddituale con il metodo indiretto.

**Schema n. 1: Flusso dell'attività operativa determinato con il metodo indiretto**

**A. Flussi finanziari derivanti dell'attività operativa (metodo indiretto)**

**Utile (perdita) dell'esercizio**

Imposte sul reddito

Interessi passivi/(interessi attivi)

(Dividendi)

(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività

**1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione**

*Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto*

Accantonamenti ai fondi

Ammortamenti delle immobilizzazioni

Svalutazioni per perdite durevoli di valore

Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie di strumenti finanziari derivati che non comportano movimentazione monetaria

Altre rettifiche per elementi non monetari

**2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn**

*Variazioni del capitale circolante netto*

Decremento/(incremento) delle rimanenze

Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti

Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori

Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi

Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi

Altre variazioni del capitale circolante netto

**3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn**

*Altre rettifiche*

Interessi incassati/(pagati)

(Imposte sul reddito pagate)

Dividendi incassati

(Utilizzo dei fondi)

**Altri incassi/pagamenti**

**Flusso finanziario dell'attività operativa (A)**

**B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento**

*Immobilizzazioni materiali*

(Investimenti)

Disinvestimenti

*Immobilizzazioni immateriali*

(Investimenti)

Disinvestimenti

*Immobilizzazioni finanziarie*

(Investimenti)

Disinvestimenti

*Attività finanziarie non immobilizzate*

(Investimenti)

Disinvestimenti

*(Acquisizione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide)*

*Cessione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide*

**Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)**

**C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento**

*Mezzi di terzi*

Incremento (decremento) debiti a breve verso banche

Accensione finanziamenti

(Rimborso finanziamenti)

*Mezzi propri*

Aumento di capitale a pagamento

(Rimborso di capitale)

13

Cessione (acquisto) di azioni proprie

(Dividendi (e acconti su dividendi) pagati)

**Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)**

Incremento (decremento) delle disponibilità liquide ( $A \pm B \pm C$ )

**Effetto cambi sulle disponibilità liquide**

**Disponibilità liquide all'inizio dell'esercizio**

di cui:

depositi bancari e postali

assegni

denaro e valori in cassa

**Disponibilità liquide alla fine dell'esercizio**

di cui:

depositi bancari e postali

assegni

denaro e valori in cassa

Nello schema che segue si propone lo schema di rendiconto finanziario con determinazione della gestione reddituale in modo diretto:

**A. Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo diretto)**

Incassi da clienti

Altri incassi

(Pagamenti a fornitori per acquisti)

(Pagamenti a fornitori per servizi)

(Pagamenti al personale)

(Altri pagamenti)

(Imposte pagate sul reddito)

Interessi incassati/(pagati)

Dividendi incassati

**Flusso finanziario dell'attività operativa (A)**

**CONCLUSIONI**

Il rendiconto finanziario offre delle informazioni rilevanti sulle dinamiche dei flussi che possono aiutare l'impresa nel conseguimento dei propri obiettivi e nel tenere monitorato il proprio equilibrio finanziario, permettendo anche di individuare e prevenire eventuali crisi che, da una lettura del conto economico o dello stato patrimoniale, potrebbero non emergere immediatamente.

In questo contesto, la normativa italiana in tema di bilancio è stata oggetto di un noto processo di innovazione

finalizzato al recepimento delle direttive dell'unione europea<sup>2</sup>. Tra queste, l'innovazione di maggior interesse riguarda l'introduzione dell'obbligo di redigere, secondo uno schema fisso, il rendiconto finanziario che si affianca allo stato patrimoniale, al conto economico e alla nota integrativa (obbligo che era previsto prima della riforma soltanto per le società quotate).

---

2 Direttiva 2013/34 UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013, entrate in vigore dal 2016.

# L'assegnazione dell'immobile al coniuge a seguito di sentenza di separazione non ne impedisce la vendita coatta



A cura di **Andrea Stoppelli**

**Nel presente approfondimento si analizzerà il caso, non infrequente, di un bene immobile, rappresentante la garanzia dei creditori, assegnato ad uno dei coniugi a valle della separazione giudiziale. L'opponibilità del provvedimento di assegnazione al singolo creditore, alla massa dei creditori e all'aggiudicatario del bene influenza direttamente il prezzo di stima ed il conseguente relativo realizzo; per questo motivo, fornire una sintesi completa della giurisprudenza può aiutare il Professionista delegato alla vendita e il liquidatore giudiziale a comprendere che informativa dare ai terzi interessati nell'interesse della procedura e dei creditori tutti.**

Nell'ambito delle procedure esecutive individuali così come nelle vendite competitive previste dall'art. 216 CCII, i Professionisti nominati dal Tribunale (custode giudiziario, delegato alla vendita e liquidatore giudiziale) che sono chiamati a liquidare i beni immobili devono necessariamente avere contezza del loro stato di occupazione così da dare una compiuta informazione agli interessati. Lo stato di occupazione, infatti, influenza l'acquirente che potrebbe trovarsi, ad esempio, di fronte ad un contratto a lui opponibile, dovendo attendere anni prima di entrare in possesso del bene. Precisare da chi è occupato il bene ed a quale titolo è compito dell'ausiliario del Giudice quando quest'ultimo riceve gli interessati durante le operazioni di visita e anche nel corpo dell'avviso di vendita o regolamento che sarà pubblicato.

L'ausiliario del Giudice può anche trovarsi nella situazione in cui l'immobile oggetto di liquidazione non è più nella disponibilità del debitore ma è occupato da un terzo non proprietario: un esempio frequente è quello del bene occupato dal coniuge del debitore esecutato cui viene assegnata la casa coniugale in virtù di sentenza di separazione giudiziale.

La c.d. "casa familiare" è l'insieme dei beni, mobili e immobili, il cui fine è assicurare l'esistenza domestica del nucleo familiare e la conservazione degli interessi in cui esso si esprime e si articola. L'istituto dell'assegnazione della casa familiare viene in rilievo nel momento patologico del rapporto tra i coniugi, infatti, in caso di separazione o di divorzio, il Tribunale dispone l'assegnazione della casa coniugale, costituendo sull'immobile – in favore di uno dei coniugi – un **diritto personale di godimento** di natura atipica, il cui fine principale è quello di evitare che i figli (minorenni o maggiorenni) non economicamente indipendenti subiscano un trauma dovuto all'allontanamento dall'ambiente nel quale sono cresciuti e che rappresenta centro di aggregazione di sentimenti e affetti.

## LIQUIDAZIONE DEL BENE E ASSEGNAZIONE CASA CONIUGALE

La disciplina dei rapporti tra pignoramento/apertura della liquidazione e provvedimento di assegnazione della casa coniugale è stata materia molto discussa; lo spartiacque può essere individuato dall'entrata in vigore della L. n. 54/2006, con la quale è stato introdotto l'art. 155 *quater* c.c. (trasferito poi nell'attuale art. 337 *sexies* c.c.) secondo il quale «il provvedimento di assegnazione e quello di revoca sono trascrivibili e opponibili ai terzi ex art. 2643 c.c.».

Fino all'entrata in vigore della L. n. 54/2006 l'istituto dell'assegnazione della casa coniugale è stato regolato diversamente nel quadro della separazione personali dei coniugi e dei divorzi: con la Riforma del diritto di famiglia<sup>1</sup> l'art. 155, comma 4 c.c. si limitava a prevedere la spettanza dell'abitazione, «di preferenza e ove sia possibile», al coniuge affidatario dei figli, lasciando, così, non disciplinata la problematica dell'opponibilità ai terzi del provvedimento di assegnazione. Dell'opponibilità si prevedeva solo con la Legge sul divorzio n. 878/1970 all'art 6, comma 6<sup>2</sup>, il cui perimetro applicativo è stato esteso anche ai casi di separazione personale tra coniugi, secondo cui l'assegnazione «in quanto trascritta, è opponibile al terzo acquirente ai sensi dell'art. 1599 c.c.». Tuttavia, l'art. 6, comma 6 suddetto presentava delle criticità, infatti, da un lato prevedeva l'opponibilità dell'assegnazione ai terzi in quanto trascritta e dall'altro rimandava all'art. 1599 c.c. secondo il quale «Il contratto di locazione è opponibile al terzo acquirente, se ha data certa anteriore all'alienazione della cosa», ma nondimeno «Le locazioni di beni immobili non trascritte non sono opponibili al terzo acquirente, se non nei limiti di un novennio dall'inizio della locazione». Pertanto, la norma risultava contraddittoria, posto che prevedeva che l'assegnazione della casa coniugale fosse opponibile ai terzi in quanto trascritta, ma, rinviava a una disposizione normativa secondo la quale il contratto di locazione è opponibile al terzo acquirente della cosa locata se ha data certa anteriore all'alienazione. A far chiarezza è intervenuta la Cassazione - Sezioni Unite - sentenza n. 11096 del 26 luglio 2002, puntualizzando che il provvedimento di assegnazione, per essere opponibile ai terzi, deve essere **trascritto** nei registri immobiliari. Pertanto, secondo le Sezioni Unite «il provvedimento giudiziale di assegnazione della casa familiare al coniuge affidatario della prole, avendo per definizione data certa, è opponibile:

- ancorché non trascritto, al terzo acquirente per nove anni dalla data dell'assegnazione, ovvero
- solo ove il titolo sia stato in precedenza trascritto – anche oltre i nove anni».

Secondo quest'orientamento, e ai sensi del combinato degli art. 6. L. n. 898/70 e art. 1599 c.c., il provvedimento di assegnazione della casa coniugale emesso prima della trascrizione dell'atto di pignoramento/della trascrizione della sentenza di fallimento (oggi liquidazione) e **non trascritto** spiegava effetti nei confronti **del terzo acquirente nel limite di nove anni**; diversamente, nel caso fosse avvenuta la trascrizione il provvedimento, questa poteva spiegare i suoi effetti anche oltre i nove anni e fino alla validità del provvedimento.

Come la Cassazione a Sezioni Unite, anche la Corte di Cassazione n. 12466/2012 ribadisce «È invero giurisprudenza consolidata di questa Corte, dalla quale non v'è ragione di discostarsi, che, ai sensi dell'art. 6, comma 6, della legge 1 dicembre 1970, n. 898 (nel testo sostituito dall'art. 11 della legge 6 marzo 1937, n. 74), applicabile anche in tema di separazione personale, il provvedimento giudiziale di assegnazione della casa familiare al coniuge affidatario, avendo per definizione data certa, è opponibile, ancorché non trascritto, al terzo acquirente in data successiva per nove anni dalla data dell'assegnazione, ovvero - ma solo ove il titolo sia stato in precedenza trascritto - anche oltre i nove anni» (così anche Cass. civ. SS.UU. 26 luglio 2002, n. 11096; Cass. n. 12296/2006).

## REGIME ATTUALE

Come già accennato la L. 54/2006 ha messo ordine alla materia, delineandone una disciplina unitaria. In particolare, si supera il rinvio della Corte Costituzionale all'art. 6 co. 6 L. 898/1970 (che a sua volta richiama indiret-

<sup>1</sup> Legge n. 151 del 1975.

<sup>2</sup> Così come modificato dalla L. n. 74 del 1987.

tamente l'art. 1599 c.c.), e viene previsto con l'art. 155 quater (poi abrogato con il D. Lgs. n. 154/2013 e sostituito dall'art. 337 sexies c.c.) che «*Il provvedimento di assegnazione (del diritto di abitazione) e quello di revoca sono trascrivibili e opponibili a terzi ai sensi dell'articolo 2643 c.c.*», **statuendo così il principio di priorità temporale della trascrizione dei titoli**. Anche se la modifica normativa non includeva l'art. 6, co. 6, legge 898/1970, molti lo ritenevano tacitamente abrogato.

A seguito di questa modifica la giurisprudenza si è divisa tra chi riteneva necessaria la trascrizione del provvedimento e chi riteneva sufficiente l'antioriorità dell'assegnazione anche se non trascritta, ritenendo il diritto dell'assegnatario diritto personale assimilabile alla locazione e, quindi, disciplinato dall'art. 2923 c.c.; una parte della dottrina ha distinto la natura del provvedimento di assegnazione, considerando i provvedimenti emessi entro il 28 febbraio 2006 rientranti nel primo filone giurisprudenziale secondo cui il diritto del coniuge era assimilato a quello del conduttore e quelli emessi dopo tale data soggetti agli effetti di cui all'art. 2643 c.c. (opponibile in base al momento in cui sono stati trascritti).

È intervenuta la Corte di Cassazione che, con sentenza n. 7776/2016, afferma che «*l'art. 155 quater cod. civ. (oggi abrogato e sostituito dall'articolo 337-sexies c.c.) va letto nel senso che il provvedimento di assegnazione, trascrivibile ai sensi dell'art. 2643 cod. civ., è opponibile ai terzi ai sensi dell'art. 2644 cod. civ.: ne consegue che, anche quando trascritto, la trascrizione non ha effetto riguardo ai terzi che a qualunque titolo hanno acquistato diritti sugli immobili in base ad un atto trascritto o iscritto anteriormente alla trascrizione degli atti medesimi... **la trascrizione del provvedimento di assegnazione della casa coniugale non è opponibile al creditore ipotecario che abbia iscritto la sua ipoteca sull'immobile prima della trascrizione del detto provvedimento... siffatta inopponibilità sta a significare che il creditore ipotecario può far subastare l'immobile come libero** [nel caso di procedura esecutiva individuale] o del curatore, nel caso di fallimento], in quanto ... il diritto del coniuge assegnatario trascritto dopo l'iscrizione dell'ipoteca non può pregiudicare i diritti del titolare della garanzia reale».*

La Cassazione pone l'accento pure sul fatto che l'art. 6, co. 6, legge n. 898/70 contenuto nelle precedenti pronunce **ha la funzione di definire i contrasti tra diritti incompatibili e non quella di assimilare il diritto del coniuge a quello del locatario**, specificando che il locatario può godere del "privilegio" di permanere nel bene in virtù di un contratto registrato dopo l'ipoteca ma prima del pignoramento poiché quest'ultimo si estende ai frutti del bene pignorato; per questo motivo la locazione consentirebbe al creditore pignorante l'incasso delle rendite nonché la vendita di un bene produttivo di reddito, **non privando lo stesso del suo valore d'uso**, come invece accade nel caso di assegnazione al coniuge al quale non si può imporre il pagamento di un canone<sup>3</sup>.

Inoltre, nella sentenza richiamata, si precisa che il rinvio all'art. 155 quater e art. 337 sexies c.c. secondo cui «*Il provvedimento di assegnazione (del diritto di abitazione) e quello di revoca sono trascrivibili e opponibili a terzi ai sensi dell'articolo 2643 c.c.*», riguarda tutti i terzi e non solo il **terzo acquirente**, come indicato più volte nei precedenti orientamenti giurisprudenziali. Pertanto, il rinvio all'art. 2643 c.c. (e non all'art. 1599 c.c.) definisce opponibile il provvedimento trascritto non solo all'acquirente dell'immobile ma a qualunque terzo (così anche Cass. n. 15885/2014<sup>4</sup>), consentendo al creditore ipotecario di vendere il bene poi pignorato come libero.

Per sintetizzare, gli scenari prospettabili sono i seguenti:

- a) se il provvedimento di assegnazione è stato trascritto prima dell'ipoteca, allora sarà opponibile ai creditori del processo esecutivo/al liquidatore giudiziale e, dunque, all'aggiudicatario fino alla sua estinzione;
- b) se il provvedimento di assegnazione è emesso in data successiva al 1° marzo 2006 ed è stato trascritto dopo l'ipoteca, l'aggiudicatario acquisterà l'immobile come libero;
- c) se il provvedimento di assegnazione è emesso prima del 28 febbraio 2006 ed è stato trascritto dopo l'i-

<sup>3</sup> Per il pagamento del canone al coniuge - vedasi Cass. n. 15367/2015.

<sup>4</sup> L'assegnazione al coniuge affidatario dei figli, in sede di separazione, del godimento dell'immobile di proprietà esclusiva dell'altro non impedisce al creditore di quest'ultimo di pignorarlo e di determinarne la vendita coattiva. Si osserva che, tra le altre cose, la Cassazione precisava che l'assegnazione prevaleva sull'esecuzione solo fino a che l'assegnatario non sia parte del medesimo processo espropriativo.

poteca e prima del pignoramento/apertura del fallimento (oggi liquidazione), lo stesso sarà opponibile ai creditori e all'aggiudicatario fino alla sua estinzione;

- d) se il provvedimento di assegnazione è emesso prima del 28 febbraio 2006 e non è stato trascritto conserverà efficacia nei confronti dei creditori e dell'aggiudicatario esclusivamente per un novennio.

In conclusione, l'assegnazione della casa coniugale non preclude il diritto dei creditori ad espropriare l'immobile ovvero la possibilità del curatore (oggi liquidatore) di renderlo oggetto di vendita competitiva. Tuttavia, dovrà considerarsi il particolare regime di opponibilità del provvedimento di assegnazione, sia con riferimento all'eventuale trascrizione dello stesso, sia avuto riguardo alla data di emissione (precedente o successiva alla riforma del 2006), così da consentire agli interessati di effettuare un acquisto consapevole grazie alle corrette informazioni fornite dagli ausiliari del giudice, rappresentate nell'avviso di vendita e nei relativi allegati con particolare attenzione alla perizia di stima redatta dall'esperto stimatore.

## PERIODICITÀ E DISTRIBUZIONE

“Crisi, Gestione Economico Finanziaria e Rilancio dell’Impresa” è una rivista on line a cadenza mensile  
È prevista la vendita esclusivamente in abbonamento  
Eventuali numeri non pervenuti devono essere reclamati via mail al servizio clienti non appena ricevuto il numero successivo

## PREZZO DELL’ABBONAMENTO

Prezzo dell’abbonamento annuale per l’anno 2022: Euro 140 + IVA

## DIRETTORE RESPONSABILE

**Andrea Meneghello**

## COMITATO SCIENTIFICO

### **Franco Baiguera**

Dottore Commercialista – Studio F. Baiguera e  
G. Peli – Professore Università degli Studi di Brescia

### **Luigi Belluzzo**

Dottore Commercialista - Belluzzo Mercanti Associazione  
Professionale – SDA Bocconi Professor

### **Piero Capestrano**

Dottore Commercialista – Key For Business

### **Claudio Ceradini**

Dottore Commercialista – SLT Strategy, Legal, Tax

### **Mariacarla Giorgetti**

Avvocato – Professore Università di Bergamo

### **Alessandro Mattavelli**

Dottore Commercialista – Studio Mattavelli & Associati

### **Alessandro Paglione**

Dottore Commercialista – Key For Business

### **Marcello Pollio**

Pubblicista – ODCEC Genova – Partner Bureau Plattner  
Professore Università Magna Græcia – Professore  
Università Telematica Pegaso

### **Luca Santi**

Dottore Commercialista – Studio Santi

### **Renato Santini**

Dottore Commercialista – Studio Leonelli, Santini &  
Partners - Professore Università di Bologna

## HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Franco Baiguera, Laura Gaburro, Emanuele Fiaschi, Margherita Ruglioni, Luca Santi, Cesare Spezia, Andrea Stoppelli

Chiuso in redazione il 10 ottobre 2022

## SERVIZIO CLIENTI

Per la redazione/distribuzione/abbonamento/rinnovi:  
tel. 02 84892710  
e-mail [riviste@professionecommercialista.com](mailto:riviste@professionecommercialista.com)

## PROGETTO GRAFICA E IMPAGINAZIONE

A Comunicazione Srl – [www.acomunicazione.com](http://www.acomunicazione.com)

*Tutti i contenuti della rivista sono soggetti a copyright.*

*Qualsiasi riproduzione, divulgazione e/o utilizzo anche parziale, non autorizzati espressamente da Namirial S.p.A. sono vietati. Ogni violazione sarà perseguita a norma di legge. Si declina ogni responsabilità per eventuali errori e/o inesattezze relative all’elaborazione dei contenuti presenti nella rivista. Pur garantendo la massima affidabilità dell’opera, Namirial S.p.A. non risponde di danni derivanti dall’uso dei dati e delle informazioni ivi contenute.*

© 2022 Namirial S.p.A. - Via Caduti sul Lavoro n. 4, 60019 Senigallia (An) - Italia – Local Business Unit di Assago (MI) Centro Direzionale Milanofiori - Strada 1 – Palazzo F6 20057 Assago (MI)