



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia e Commercio

**Il Codice della crisi di impresa e le
conseguenze della pandemia**

**The Corporate crisis code and the pandemic
consequences**

Relatore:
Prof. Guido Paolucci

Rapporto Finale di:
Martina Olivetti

Anno Accademico 2021/2022

Indice:

1. Dall'Analisi di Bilancio al Codice della crisi d'impresa

1.1 Analisi di Bilancio: definizione e obiettivi

1.2 L'analisi di bilancio trova posto nell'Ordinamento giuridico: la nascita del Codice della crisi d'impresa

2. Il sistema di allerta e i suoi strumenti

2.1 Prevenire prima di curare

2.2 Processo di selezione e analisi degli indici

3. L'arrivo della pandemia e le conseguenze dell'entrata in vigore

3.1 Un rinvio inaspettato

3.2 L'entrata in vigore definitiva con le relative modifiche di compiti e responsabilità

4. Conclusioni

5. Ringraziamenti

1. Dall'Analisi di Bilancio al Codice della crisi d'impresa

1.1 Analisi di Bilancio: definizione e obiettivi

L'analisi di Bilancio definisce un insieme di tecniche codificate che, assumendo quale punto di partenza i dati e le informazioni ricavabili dal bilancio di un'impresa, sottopongono tali dati e informazioni a rielaborazioni, al fine di ottenere elementi di valutazione utili per l'espressione di un giudizio sullo "stato di salute" dell'impresa stessa, analizzata sotto l'aspetto economico, patrimoniale e finanziario.

L'esempio tipico è quello dell'analisi condotta da un istituto di credito che, a fronte della richiesta formulata da un'impresa per la concessione di nuovi affidamenti o per il rinnovo di affidamenti già concessi, ha necessità di ottenere informazioni utili per valutare lo standing economico-finanziario di quest'ultima: nel caso in cui l'oggetto dell'indagine sia rappresentato da un'impresa singola, l'analisi di bilancio può contribuire a quel processo di valutazione, solitamente impiegato da potenziali finanziatori esterni, soprattutto di natura bancaria, che sfocia nell'assegnazione di uno score, ossia di un vero e proprio punteggio che quantifica l'affidabilità economico-finanziaria dell'impresa analizzata e consente, in combinazione con altri elementi di valutazione di natura quantitativa e qualitativa, l'assegnazione del rating¹.

Questa valutazione serve ad analizzare:

- l'equilibrio finanziario, che va a verificare quanto un'impresa è in grado di far fronte tempestivamente e in modo economico agli impegni finanziari

¹ Paolucci G., *Analisi di bilancio e finanziaria. Logica, finalità e modalità applicative*, Franco Angeli Edizioni, 2021.

delle gestione aziendale, ossia la capacità delle entrate monetarie di coprire le uscite monetarie;

- l'equilibrio reddituale, che va a verificare quanto un'impresa è in grado di produrre reddito in grado di remunerare tutti i fattori produttivi impiegati, mantenendo tale equilibrio economico nel tempo;
- l'equilibrio patrimoniale, che va a verificare la relazione che c'è tra capitale proprio e capitale di debito, oltre alla presenza di un sostanziale equilibrio tra impieghi e fonti di finanziamento.

Le valutazioni quantitative vanno poi integrate dalle valutazioni qualitative, che si fondano su informazioni non di tipo economico-finanziario.

Quello che dovrebbe essere più importante, ma che in effetti a volte passa in secondo piano, è verificare la capacità prospettica di rimborso del debitore. Purtroppo, a volte, anche sistemi avanzati di stima del rischio di credito si concentrano su analisi che stimano più il passato dell'impresa richiedente che il suo necessario futuro².

Per effettuare l'analisi di bilancio si parte dal bilancio d'esercizio e può essere condotta sia da un'analista interno che da uno esterno all'azienda.

L'analisi interna è condotta direttamente da soggetti inquadrati nell'ambito della struttura organizzativa dell'azienda, con l'obiettivo di impostare futuri piani di azione, oltre a fare un quadro generale della situazione.

L'analisi di tipo esterno viene realizzata da soggetti terzi, i quali hanno interessi personali nel valutare le performance dell'azienda e, in generale, il suo "stato di salute".

² Muscettola M., Analisi di bilancio ai fini dell'accesso al credito. Guida per imprese e bancari per la determinazione del rating, Franco Angeli Edizioni, 2015.

I dati raccolti varieranno di conseguenza, in quanto, rivolgendosi a professionisti esterni, questi non avranno a disposizione le stesse informazioni che può avere un impiegato che lavora direttamente all'interno dell'azienda stessa.

L'analisi può essere di due tipi: statica, basata su indici o quozienti, o dinamica, anche nota come analisi dei flussi finanziari. L'analisi di tipo statico assume la denominazione di "analisi per indici" o "ratio analysis" e si estrinseca nel calcolo di una serie di indicatori, i quali sono costruiti attraverso la relazione di grandezze dedotte da Stato Patrimoniale e dal Conto Economico (riclassificati). Optando per un'analisi statica, ci sono molti indici a disposizione, tra cui quelli di redditività, liquidità e struttura. Quando si intraprende un'analisi dei flussi finanziari, invece, spesso si ricorre al flusso di cassa.

Un'ulteriore distinzione riguardo all'analisi di bilancio concerne il suo possibile impiego: essa può di tipo storica o prospettica.

Nel primo caso, vengono presi come riferimento i bilanci contenenti dati consuntivi, con lo scopo di offrire una migliore conoscenza di fatti aziendali già accaduti; attraverso la raccolta di tali informazioni vengono espressi giudizi concernenti i risultati precedentemente ottenuti dall'azienda in questione.

Differentemente, l'analisi prospettica prende come punto di riferimento i dati contenuti nei bilanci di tipo previsionale e l'obiettivo finale consiste nella raccolta di elementi per la valutazione sul probabile andamento della gestione futura.

Tra le due tipologie di analisi esiste un nesso di complementarità; è facile intuire che una approfondita conoscenza dei risultati della gestione passata è indispensabile per una efficace impostazione del processo decisionale futuro.

Per disporre di un'analisi di bilancio corretta è necessario prendere in considerazione più anni in cui è stata attiva l'azienda (e quindi servirsi di più bilanci d'esercizio) e bisogna assicurarsi che i requisiti preliminari siano rispettati. Il confronto di più bilanci di esercizio è necessario per effettuare opportuni confronti nel tempo e nello spazio con l'obiettivo di una efficace comparazione di determinati valori assunti nei diversi bilanci di un'azienda. Lo scopo ultimo è quello di evidenziare la presenza di trend evolutivi o involutivi nell'andamento della gestione finanziaria, economica e patrimoniale.

1.2 L'analisi di bilancio trova posto nell'Ordinamento giuridico: la nascita del Codice della crisi d'impresa

All'interno dell'Ordinamento giuridico italiano l'analisi di Bilancio trova una sua collocazione in un ambito specifico, quello della crisi d'impresa disciplinato dal Decreto legislativo del 12 Gennaio 2019 n. 14, pubblicato sulla G.U del 14 Febbraio 2019, n. 38, la cui entrata in vigore però è stata rinviata dapprima al 16 maggio 2022 e successivamente, in base all'art. 37 del decreto PNRR, approvato dal Consiglio dei Ministri il 13 aprile 2022, al 15 luglio 2022. Il titolo II sulle procedure di allerta e di composizione negoziata della crisi sarà vigente invece dal 31 dicembre 2023.

Il decreto legge del 24 agosto 2021, convertito dalla legge n. 147/2021, e il decreto approvato il 17 marzo 2022, che attua la Direttiva Insolvency, hanno apportato ulteriori

modifiche al Codice della crisi e dell'insolvenza, tra cui l'introduzione del nuovo istituto della composizione negoziata delle crisi.

Con tale decreto è stato introdotto all'interno del nostro Ordinamento il "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza", espressione dell'esigenza di riformare in maniera completa ed esaustiva la precedente disciplina in materia di insolvenza e procedure concorsuali, adattandone il contenuto al contesto temporale e politico attuale.

Il nuovo diritto delle procedure della crisi e dell'insolvenza – che ha escluso solo l'amministrazione straordinaria – ha un'applicazione potenzialmente vastissima, in quanto, all'art. 1, fa riferimento allo stato di crisi o insolvenza di ogni debitore, sia esso persona fisica o giuridica, ente collettivo, consumatore, professionista o imprenditore esercente un'attività commerciale, agricola o artigianale, con esclusione dei soli enti pubblici, disciplinando distintamente i diversi esiti possibili, con riguardo all'apertura di procedure di regolazione concordata o coattiva, conservativa o liquidatoria, tenendo conto delle relative peculiarità soggettive e oggettive e distinguendo i soggetti rilevanti da quelli meno rilevanti, ai quali si dovrà applicare la disciplina del sovraindebitamento prevista per i debitori civili.

L'obiettivo, comunque, è soprattutto quello di mantenere produttive le imprese e dunque privilegiare gli strumenti per la continuità aziendale (talvolta, in vero, a rischio o compressa) anche indiretta, sia stragiudiziali che giudiziali, anticipando l'emersione della crisi attraverso l'introduzione di innovativi ed inediti istituti di allerta³.

³ Pollio M., Longoni M., La riforma del fallimento: Il nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, Class Editori, 2019.

L'Unione Europea aveva già da tempo sollecitato gli Stati membri ad attivarsi al fine di garantire alle imprese sane di potersi ristrutturare in una fase precoce attraverso la possibilità di accesso a norme a livello nazionale in tema di insolvenza.

Le esigenze chiaramente espresse dell'Unione Europea hanno permesso al nostro Paese di allinearsi agli altri Stati europei.

E' stata quindi operata anche in Italia l'introduzione di specifici strumenti indirizzati ad individuare l'emergere di una crisi, con l'obiettivo di evitare che l'aggravarsi di tale situazione potesse provocare eventi irreversibili, quali l'insolvenza.

Il Codice della crisi introduce, all'interno dell'Art 2, la nuova definizione di crisi come "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".

A differenza della definizione di crisi appena riportata, l'insolvenza si presenta come un momento della vita dell'impresa non reversibile e tanto meno sanabile, con la conseguenza di accesso alle procedure concorsuali (ridefinite in maniera organica all'interno del Codice della crisi).

Definita la distinzione di tali due momenti, il Codice della crisi detta anche disposizioni volte a prevenire l'accesso alle procedure concorsuali, individuando una serie di strumenti atti a consentire una diagnosi precoce delle situazioni di difficoltà delle imprese e, in caso di emersione dello stato di crisi, viene prevista una specifica procedura che mira a trovare un accordo con i creditori prima che la crisi si trasformi in insolvenza.

La Procedura di composizione della crisi avviene davanti all'OCRI (Organismo di composizione della crisi d'impresa) e può essere attivata sia internamente, da un

imprenditore o su segnalazione da parti di Organi societari (revisore contabile o società di revisione), sia esternamente, su iniziativa di creditori pubblici qualificati (AdE, INPS, Agente della riscossione).

L'OCRI, una volta ricevuto tutti i fondati indizi di crisi, ha il compito di gestire la situazione, con lo scopo di trovare in tempi brevi (3/6 mesi) un accordo con i creditori per rimuovere la situazione di squilibrio in cui si trova l'impresa.

Se lo stato di crisi dovesse permanere, l'OCRI invita l'impresa ad aprire una delle procedure di insolvenza previste dal Codice.

La procedura di composizione della crisi dinanzi all'OCRI non trova applicazione nel caso di grandi imprese, dei gruppi di imprese di rilevante dimensione e delle società con azioni quotate in mercati regolamentati o diffuse fra il pubblico in maniera rilevante. Sono escluse anche banche, intermediari finanziari, fondi comuni di investimento, fondi pensione e imprese operanti nel settore assicurativo.

Il Codice della crisi d'impresa, entrato definitivamente in vigore il 15 luglio scorso, ha introdotto un sistema di allerta basato su una serie di strumenti ideati per prevenire la formazione dello stato di crisi o, in caso, attivare iniziative per agevolarne il superamento.

Nel prossimo capitolo verrà introdotto il sistema di allerta e i suoi strumenti.

2. Il sistema di allerta e i suoi strumenti

2.1 Prevenire prima di curare

Lo scopo principale del sistema di allerta è quello della introduzione di un insieme di strumenti specifici con l'obiettivo di prevenire la formazione dello stato di crisi, o, in caso di emersione di quest'ultima, di attivare delle iniziative per agevolarne il superamento.

Gli strumenti alla base del sistema di allerta, individuati all'articolo 12, comma 1, della Riforma, si identificano, sostanzialmente, nei seguenti:

- obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore;
- obblighi di segnalazione posti a carico degli Organi di controllo societari, revisore contabile e società di revisione (se presenti);
- obblighi di segnalazione posti a carico di creditori pubblici qualificati (Agenzia delle Entrate, INPS o Agente della Riscossione).

Le citate tipologie di obblighi rappresentano i pilastri sui quali si fonda il "sistema di allerta" e, operando congiuntamente, dovrebbero consentire la tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa e la sollecita adozione di misure idonee alla sua composizione⁴.

In capo all'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, vi è l'obbligo di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alle caratteristiche dell'impresa, con l'obiettivo di riuscire a rilevare tempestivamente i sintomi della crisi e della perdita della continuità aziendale. In tal modo, lo scopo ultimo

⁴ Paolucci G., *Analisi di bilancio e finanziaria. Logica, finalità e modalità applicative*, Franco Angeli Edizioni, 2021.

è quello di riuscire ad attivarsi immediatamente attraverso l'uso degli strumenti preposti per superare la crisi.

All'art 14 del Codice della crisi troviamo le disposizioni e gli obblighi posti a carico degli Organi di controllo societari:

1. Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi.
2. La segnalazione deve essere motivata, fatta per iscritto, a mezzo posta elettronica certificata o comunque con mezzi che assicurino la prova dell'avvenuta ricezione, e deve contenere la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle soluzioni individuate e alle iniziative intraprese. In caso di omessa o inadeguata risposta, ovvero di mancata adozione nei successivi sessanta giorni delle misure ritenute necessarie per superare lo stato di crisi, i soggetti di cui al comma 1 informano senza indugio l'OCRI, fornendo ogni elemento utile per le relative determinazioni [...]. Gli organi di controllo societari, quando effettuano la segnalazione, ne informano senza indugio anche il revisore contabile o la società di revisione; allo stesso modo, il revisore contabile o la società di revisione informano l'organo di controllo della segnalazione effettuata.

3. La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 costituisce causa di esonero dalla responsabilità solidale per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente poste in essere dal predetto organo, che non siano conseguenza diretta di decisioni assunte prima della segnalazione, a condizione che, nei casi previsti dal secondo periodo del comma 2, sia stata effettuata tempestiva segnalazione all'OCRI. Non costituisce giusta causa di revoca dall'incarico la segnalazione effettuata a norma del presente articolo⁵.

Per quanto concerne l'ultima categoria di obblighi vediamo interpellati i creditori pubblici qualificati all'interno dell'art. 15 del Codice, il quale così dispone:

1. L'Agenzia delle entrate, l'Istituto nazionale della previdenza sociale e l'agente della riscossione hanno l'obbligo, per i primi due soggetti a pena di inefficacia del titolo di prelazione spettante sui crediti dei quali sono titolari, per il terzo a pena di inopponibilità del credito per spese ed oneri di riscossione, di dare avviso al debitore, all'indirizzo di posta elettronica certificata di cui siano in possesso, o, in mancanza, a mezzo raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria, che la sua esposizione debitoria ha superato l'importo rilevante di cui al comma 2 e che, se entro novanta giorni dalla ricezione dell'avviso egli non avrà estinto o altrimenti regolarizzato per intero il proprio debito con le modalità previste dalla legge o se, per l'Agenzia delle entrate, non risulterà in regola con il pagamento rateale del debito [...] o non avrà presentato istanza di composizione assistita della crisi

⁵ Articolo 14 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14) [Aggiornato al

o domanda per l'accesso ad una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza, essi ne faranno segnalazione all'OCRI, anche per la segnalazione agli organi di controllo della società.

2. Ai fini del comma 1, l'esposizione debitoria è di importo rilevante:

- a) per l'Agenzia delle Entrate, quando l'ammontare totale del debito scaduto e non versato per l'imposta sul valore aggiunto, [...], è superiore ai seguenti importi: euro 100.000, se il volume di affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno precedente non è superiore ad euro 1.000.000; euro 500.000, se il volume di affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno precedente non è superiore ad euro 10.000.000; euro 1.000.000 se il volume di affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno precedente è superiore ad euro 10.000.000;
- b) per l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, quando il debitore è in ritardo di oltre sei mesi nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore alla metà di quelli dovuti nell'anno precedente e superiore alla soglia di euro 50.000;
- c) per l'Agente della Riscossione, quando la sommatoria dei crediti affidati per la riscossione dopo la data di entrata in vigore del presente codice, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni superi, per le imprese individuali, la soglia di euro 500.000 e, per le imprese collettive, la soglia di euro 1.000.000.

3. L'avviso al debitore di cui al comma 1 deve essere inviato:

- a) dall'Agenzia delle entrate, contestualmente alla comunicazione di irregolarità [...] e comunque non oltre sessanta giorni dalla scadenza del termine [...];
 - b) dall'Istituto nazionale della previdenza sociale, entro sessanta giorni dal verificarsi delle condizioni di cui al comma 2, lettera b);
 - c) dall'agente della riscossione, entro sessanta giorni dalla data di superamento delle soglie di cui al comma 2, lettera c).
4. Scaduto il termine di novanta giorni di cui al comma 1 senza che il debitore abbia dato prova di aver estinto il proprio debito o di averlo altrimenti regolarizzato per intero con le modalità previste dalla legge o di essere in regola con il pagamento rateale [...], o di aver presentato istanza di composizione assistita della crisi o domanda per l'accesso ad una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza, i creditori pubblici qualificati di cui al presente articolo procedono senza indugio alla segnalazione all'OCRI. La segnalazione è effettuata con modalità telematiche, definite d'intesa con Unioncamere e InfoCamere. Se il debitore decade dalla rateazione e risultano superate le soglie di cui al comma 2, il creditore procede senza indugio alla segnalazione all'OCRI.
5. I creditori pubblici qualificati di cui al presente articolo non procedono alla segnalazione di cui ai commi 1 e 4 se il debitore documenta di essere titolare di crediti di imposta o di altri crediti verso pubbliche amministrazioni risultanti dalla piattaforma per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni, predisposta dal Ministero dell'economia e delle finanze [...], per un ammontare complessivo non inferiore alla metà del debito verso il creditore pubblico

qualificato. La consultazione della piattaforma avviene con modalità telematiche definite d'intesa con il Ministero dell'economia e delle finanze.

6. Le Camere di commercio rendono disponibile, esclusivamente ai creditori pubblici qualificati, un elenco nazionale dei soggetti a cui sono applicabili le misure di allerta, da cui risultino anche le domande dagli stessi presentate per la composizione assistita della crisi o per l'accesso ad una procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza.
7. Per l'Agenzia delle Entrate, l'obbligo di cui al comma 1 decorre dalle comunicazioni della liquidazione periodica IVA [...], relative al primo trimestre dell'anno d'imposta successivo all'entrata in vigore del presente codice. Per l'Istituto nazionale della previdenza sociale e per l'agente della riscossione, l'obbligo di cui al comma 1 decorre dall'anno successivo a quello di entrata in vigore del presente Codice⁶.

2.2 Processo di selezione e analisi degli indici

Il CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili) ha il compito di elaborare, con scadenza triennale, gli indici, i quali verranno poi valutati unitariamente con lo scopo ultimo di verificare l'eventuale sussistenza dello stato di crisi.

Tali indici sono soggetti all'approvazione del Ministero dello Sviluppo Economico.

⁶ Articolo 15 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14) [Aggiornato al 29/04/2022].

Date le innumerevoli differenze di struttura, dimensione e attività delle imprese presenti nel nostro territorio, è stata introdotta la possibilità per l'impresa di considerare inadeguati gli indici di cui sopra e specificare le motivazioni nella Nota Integrativa.

Ai fini della selezione degli indici, sono stati presi in considerazione quelli utilizzati in modo diffuso nella pratica aziendalistica e nei modelli di diagnosi precoce dell'insolvenza aziendale, esaminando una cinquantina di ratios riconducibili ai seguenti ambiti gestionali:

- sostenibilità degli oneri finanziari e dell'indebitamento;
- grado di adeguatezza patrimoniale e composizione del passivo per natura delle fonti;
- equilibrio finanziario;
- redditività;
- sviluppo;
- indicatori di specifici ritardi nei pagamenti.

Costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi⁷.

⁷ <https://commercialisti.it/>

L'esame del CNDCEC per la messa a punto del sistema di indici proposto è stato svolto con un metodo scientifico, basato sull'analisi storica dei bilanci messi a disposizione dalla Centrale dei Bilanci della Cerved, relativamente ad aziende che hanno manifestato negli anni elementi di insolvenza⁸.

Gli indici si suddividono in due macro-categorie: gli indici di 1[^] livello e gli indici di 2[^] livello.

Tra gli indici di 1[^] livello il primo da prendere in considerazione è il Patrimonio Netto, il quale non è un indicatore, ma un prerequisito della sopravvivenza dell'azienda stessa. Viene considerato il dato desumibile dal Bilancio, al quale vengono sottratti "i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti" e eventuali dividendi deliberati e non ancora contabilizzati. Indica quindi l'effettiva sussistenza dei mezzi propri, quali fonte di finanziamento a copertura degli investimenti aziendali.

In caso di presunzione dello stato di crisi, l'indicatore deve assumere un valore negativo o inferiore ai limiti di legge nei casi previsti, ricordando che è comunque ammessa la prova contraria dell'avvenuta assunzione di provvedimenti per la ricostituzione del patrimonio fino al limite legale.

Il secondo indice di 1[^] livello elaborato dal CNDCEC è il DSCR (Debt Service Coverage Ratio), il cui valore, se superiore a 1, evidenzia la capacità dell'azienda di garantire la sostenibilità dei debiti su un orizzonte di sei mesi, mediante la produzione di "flussi liberi" e al servizio del rimborso dei medesimi debiti. In caso tale indicatore

⁸ Paolucci G., *Analisi di bilancio e finanziaria. Logica, finalità e modalità applicative*, Franco Angeli Edizioni, 2021.

assumesse un valore inferiore all'unità è presumibile che l'impresa si trovi in uno stato di crisi.

Tale indice opera secondo un'ottica "forward looking".

In caso di Patrimonio Netto positivo e DSCR superiore a 1 è possibile escludere la presenza dello stato di crisi.

In caso di difficoltà nel calcolo del DSCR è possibile calcolare un insieme di indici di 2° livello che andranno a loro volta valutati unitariamente.

La caratteristica principale è la differenza delle diverse soglie di tali indici stabilita in base al settore economico in cui opera l'impresa.

Tra gli indici di 2° livello troviamo:

- Indice di sostenibilità degli oneri finanziari;
- Indice di adeguatezza patrimoniale;
- Indice di ritorno liquido dell'attivo;
- Indice di liquidità;
- Indice di indebitamento previdenziale e tributario.

3. L'arrivo della pandemia e le conseguenze dell'entrata in vigore

3.1 Un rinvio inaspettato

Il Codice della crisi d'impresa sarebbe dovuto entrare in vigore il 15 agosto 2020, ovvero “decorsi diciotto mesi dalla data della sua pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale”, con la sola eccezione di alcune disposizioni specifiche, in vigore già dal 16 marzo 2019, come, ad esempio, quella che ha modificato l'art. 2086 del Codice Civile⁹.

A causa del diffondersi della pandemia, l'entrata in vigore è stata posticipata al 1° settembre 2021 per effetto del Decreto Legge 8 aprile 2020, n. 23 (c.d. “D.L. Liquidità”), pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale l'8 Aprile e convertito, con alcune modifiche, dalla Legge 5 giugno 2020, n. 40, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 6 giugno 2020, n. 143.

La causa del differimento è stata esposta nella Relazione che accompagna il Decreto Liquidità e, come già anticipato, riguarda l'emergenza sanitaria da COVID 19, la quale ha causato danni non sanabili in un arco temporale di breve termine.

Nell'ottica della situazione di emergenza pandemica, la quale sembra oggi mostrare una situazione di precaria stabilità, il ruolo del sistema degli indici di allerta trova un grande ostacolo. Quest'ultimo ha come punto di riferimento un quadro economico stabile e caratterizzato da oscillazioni fisiologiche, all'interno del quale la maggior parte delle imprese non si trovi in una situazione di crisi e dove sia possibile intervenire con gli strumenti predisposti nelle imprese che presentino criticità.

È ben chiaro che in una situazione eccezionale, per la quale non è neanche possibile individuare tempi certi di risanamento, gli indicatori del sistema di allerta non

⁹ Paolucci G., *Analisi di bilancio e finanziaria. Logica, finalità e modalità applicative*, Franco Angeli Edizioni, 2021.

riuscirebbero a svolgere il loro compito, venendo meno per essi la possibilità di poter selezionare quali imprese stiano riversando in una situazione di crisi a causa dell'evento eccezionale dell'emergenza sanitaria e quali presentino situazioni precarie sin da prima.

Il 24 agosto 2021 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il Decreto Legislativo n. 118 che ha introdotto ulteriori proroghe: il rinvio al 16 maggio 2022 dell'entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e il rinvio al 31 dicembre 2023 dell'applicazione degli strumenti di allerta.

Con il decreto legge viene, di fatto, soppresso l'OCRI (Organismo di Composizione della Crisi d'Impresa) che, costituito presso ogni Camera di Commercio, avrebbe dovuto rivestire un ruolo importante nella prevenzione della crisi nell'ambito della riforma in materia.

L'OCRI viene sostituito, dal 15 novembre 2021, dalla composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, che avrà quale principale ente pubblico di riferimento la Camera di Commercio presso la quale è iscritto l'imprenditore.

L'imprenditore in crisi, su domanda da presentare su una piattaforma telematica nazionale, verrà affiancato da un esperto con lo scopo di tentare di risanare l'impresa che, pur trovandosi in condizioni di difficoltà, potrebbe avere le potenzialità per restare sul mercato.

La composizione negoziata della crisi rappresenta un nuovo strumento di ausilio alle imprese in difficoltà finalizzato al loro risanamento ed è caratterizzato dal fatto che:

- è un percorso di composizione esclusivamente volontario e caratterizzato da assoluta riservatezza;
- si accede tramite una piattaforma telematica;

- all'imprenditore si affianca un esperto, terzo e indipendente e munito di specifiche competenze, al quale è affidato il compito di agevolare le trattative con i creditori necessarie per il risanamento dell'impresa;
- tutte le imprese possono accedere alla composizione assistita per la soluzione della crisi d'impresa perché sono previsti requisiti dimensionali minimi o massimi;
- lo strumento è utilizzabile da tutte le imprese iscritte al Registro delle imprese, comprese le società agricole.

L'esperto che affiancherà l'imprenditore sarà nominato da una commissione creata presso ogni Camera di Commercio, che attingerà da un elenco appositamente costituito dove potranno essere iscritti gli interessati in possesso di appositi requisiti di formazione, sui quali il Ministero della Giustizia emetterà apposito decreto entro 30 giorni.

L'elenco degli esperti per la composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa sarà istituito presso le Camere di Commercio. La lista sarà composta da iscritti all'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili o all'Albo degli Avvocati da almeno cinque anni che possono documentare precedenti esperienze nell'ambito della crisi d'impresa e della ristrutturazione dei debiti o risanamenti aziendali, oltre al possesso dei requisiti formativi che saranno indicati dal Ministero.

Con gli stessi requisiti formativi, potranno far parte del suddetto elenco anche gli iscritti da almeno cinque anni all'Albo dei Consulenti del Lavoro. Questi dovranno documentare di avere concorso, almeno in tre casi, alla conclusione di accordi di ristrutturazione dei debiti omologati o di accordi sottostanti a piani attestati o di avere concorso alla presentazione di concordati con continuità aziendale omologati.

Alle medesime condizioni, possono, infine, essere inseriti nell'elenco coloro che, pur non iscritti in albi professionali, documentano di avere svolto funzioni di amministrazione, direzione e controllo in imprese interessate da operazioni di ristrutturazione. Tali interventi si sono poi conclusi con piani di risanamento attestati, accordi di ristrutturazione dei debiti e concordati preventivi con continuità aziendale omologati, in imprese nei confronti delle quali non sia stata successivamente pronunciata sentenza dichiarativa di fallimento o sentenza di accertamento dello stato di insolvenza.

Alla significativa innovazione della composizione negoziata, si aggiungono altre disposizioni certamente importanti e di aiuto nelle attività di risanamento e ristrutturazione dell'indebitamento aziendale, che gli operatori del settore si troveranno a gestire prima dell'entrata in vigore del Codice della crisi e dell'insolvenza.

Con interventi sulla vigente Legge Fallimentare, si affrontano tematiche di accordi di ristrutturazione ad efficacia estesa, convenzioni di moratoria, accordi di ristrutturazione agevolati, effetti degli accordi di ristrutturazione per coobbligati e soci illimitatamente responsabili. Queste novità sono previste nell'art. 20 del citato decreto legge, mediante il quale sono introdotte modifiche urgenti alla Legge Fallimentare vigente. Trattandosi di modifiche urgenti, la loro entrata in vigore è il 15 novembre 2021¹⁰.

Dal 21 novembre sono apportate le seguenti modifiche:

- Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa (art.2);
- Accesso in qualità di esperto e procedura di nomina (art.3);

¹⁰ www.cerved.com

- Esito della “composizione negoziata” (artt. 2 – 7);
- Conclusione delle trattative (art.119);
- Segnalazione dell’organo di controllo (art.15);
- Regime premiale (art.14);
- Modifiche alla legge fallimentare (art.20).

3.2 L’entrata in vigore definitiva con le relative modifiche di compiti e responsabilità

Con il D.Lgs. n. 83/2022 è stata confermata la data del 15 luglio 2022 quale momento di definitiva entrata in vigore del Codice della Crisi d’Impresa e dell’Insolvenza (D.Lgs. n. 14/2019). Lo slittamento di quasi due anni dalla data originariamente prevista (15 agosto 2020) per la sua entrata in vigore, principalmente causato dalla crisi provocata dall’emergenza pandemica, ha consentito di allineare il CCII alle modifiche introdotte in sede di attuazione della sopraccitata Direttiva comunitaria del 2019.

Con gli ultimi interventi normativi il Legislatore prevede l’accantonamento del sistema di allerta e rende ancor più centrali le nuove misure idonee e gli assetti che consentono di rilevare tempestivamente la presenza di uno stato di crisi e intervenire ricorrendo al nuovo istituto della composizione negoziata. Con questo sistema diventa ancor più centrale per l’impresa il ruolo di strumenti di programmazione quali il piano industriale e il budget. Altra novità del nuovo Codice è l’impossibilità da parte dei creditori, nei cui

confronti operano le misure protettive, di rifiutare unilateralmente l'adempimento dei contratti pendenti o provocarne la risoluzione.

Quale ulteriore e rilevante elemento di recente novità si conferma **l'istituto del concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio**. L'applicazione di questa nuova tipologia di concordato preventivo, introdotto con il D.L. n. 118/2021 e confermato nel Codice della Crisi, rappresenta una soluzione di natura liquidatoria, quale via d'uscita da quelle situazioni in cui le procedure attuate dall'imprenditore non abbiano dato esiti di tipo negoziale, da attuarsi entro sessanta giorni dalla ricezione della relazione finale prodotta dall'esperto indipendente¹¹.

Le **novità** introdotte dai **52 articoli del correttivo al Codice della Crisi d'Impresa e d'Insolvenza**, che è entrato in vigore il 15 luglio, si distinguono in due parti: la prima riguarda l'attuazione della Direttiva (UE) 2019/1023 del 20 giugno 2019, riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione, e che modifica la Direttiva (UE) 2017/1132 (Direttiva sulla ristrutturazione e sull'insolvenza), la seconda riguarda la composizione negoziata della crisi.

Il **correttivo**, in particolare:

- novella l'art. 11 (Attribuzione della giurisdizione), statuendo che, fatte salve le convenzioni internazionali e la normativa UE, la giurisdizione italiana sulla domanda di accesso a uno strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza, o a una procedura di insolvenza disciplinati dal Codice della crisi d'impresa e d'insolvenza, sussiste quando il debitore ha in Italia il centro

degli interessi principali o una dipendenza, [...], e che è sempre ammesso il ricorso per Cassazione, come pure che la giurisdizione italiana sussiste anche per le azioni che derivano direttamente dalla procedura;

- novella la disciplina sulla adeguatezza delle misure e degli assetti che devono essere adottati dall'imprenditore, individuale e collettivo, in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa, con indicazione di peculiari segnali di allarme;
- introduce, nel nuovo articolo 64-bis del Codice, il "Piano di ristrutturazione soggetto a omologazione", tramite il quale l'imprenditore può prevedere il soddisfacimento dei creditori anche in deroga agli articoli 2740 e 2741 c.c. e alle disposizioni che regolano la graduazione delle cause legittime di prelazione, a condizione che la proposta sia approvata dall'unanimità delle classi di creditori;
- prevede, per le imprese con più di 15 dipendenti, obblighi di informazione e consultazione coi sindacati nelle ipotesi in cui gli stessi non risultino specificamente previsti dalla legge o dai contratti collettivi.

La parte relativa alle modifiche alla **procedura della composizione negoziata della crisi**, prevede:

- al nuovo articolo 4 del Codice, rubricato "Doveri delle parti", l'inserimento dei doveri di buona fede e correttezza per le parti coinvolte (al comma I: "Nella composizione negoziata, nel corso delle trattative e dei procedimenti per

¹¹ www.ipsoa.it

l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, debitore e creditori devono comportarsi secondo buona fede e correttezza”);

- la prededucibilità di ulteriori crediti (nuovo articolo 6 del Codice), oltre ai crediti in tal modo espressamente qualificati dalla legge: quelli relativi a spese e compensi per le prestazioni rese dall'Organismo di composizione della crisi da sovraindebitamento; quelli professionali sorti in funzione della domanda di omologazione degli accordi di ristrutturazione dei debiti o del piano di ristrutturazione soggetto a omologazione e per la richiesta delle misure protettive [...]; i crediti professionali sorti in funzione della presentazione della domanda di concordato preventivo nonché del deposito della relativa proposta e del piano che la correda, nei limiti del 75% del credito accertato [...]; i crediti legalmente sorti durante le procedure concorsuali per la gestione del patrimonio del debitore e la continuazione dell'esercizio dell'impresa, il compenso degli organi preposti e le prestazioni professionali richieste dagli organi medesimi. Viene precisato che la prededucibilità permane anche nell'ambito delle successive procedure esecutive o concorsuali;
- la rivisitazione dei compensi dovuti agli esperti indipendenti, attraverso la previsione di scaglioni già individuati in un range compreso tra un minimo e un massimo,
- che l'imprenditore, al momento della presentazione dell'istanza, dovrà inserire all'interno della piattaforma telematica (disciplinata al nuovo articolo 13) anche un progetto di piano di risanamento (nuovo articolo 17 del Codice), oltre ai

bilanci degli ultimi tre esercizi, e l'elenco dei creditori che vantano crediti scaduti e diritti di garanzia;

- la possibilità di riproporre l'istanza risultata incompleta e non integrata, nel termine di 30 giorni;
- l'implementazione dei requisiti di esperienza professionale per la nomina dell'esperto indipendente, rispetto ai quali l'Ordine di appartenenza dovrà compilare una scheda sintetica relativa alle competenze ed esperienze utili alla nomina (nuovo articolo 13);
- la variazione del termine per l'istanza di conferma o di modifica delle misure protettive (nuovo articolo 18) e la circostanza che, tramite l'istanza, l'imprenditore può chiedere che l'applicazione delle misure protettive sia limitata a determinate iniziative intraprese dai creditori a tutela dei propri diritti, o a determinati creditori, o categorie di creditori, al contempo la novella escludendo tuttavia, dalle stesse misure protettive, i diritti di credito dei lavoratori¹².

Un altro aspetto rilevante concerne l'art. 3 del Codice della Crisi, che stabilisce i parametri per ritenere necessaria **l'attuazione di misure per l'emersione della crisi** quali:

1. Rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico – finanziario;

¹² www.diritto.it

2. Verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali per la previsione di cui al comma 4 ovvero:

- L'esistenza di debiti per retribuzioni scadute da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare;
- L'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- L'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanti giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualche forma, purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- L'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25 novies, comma 1 del CCII;

3. Ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, comma 2.

Il **ruolo dell'imprenditore** rimane sempre centrale, ed appare evidente dal fatto che debba su base volontaria dotarsi di un adeguato assetto contabile organizzato per monitorare in modo continuativo le performance della propria azienda, attraverso l'elaborazione di attendibili proiezioni economiche-finanziarie, ed escludere la

responsabilità diretta, e quindi il proprio coinvolgimento patrimoniale, nel caso la propria azienda dovesse entrare in stato di crisi e non superare la composizione negoziale (Cnc) della stessa.

Qualora lo stato di crisi sia accertato e conclamato (ovvero squilibrio economico-finanziario o mancato rispetto dei segnali di previsione) l'imprenditore dovrà chiedere al Segretario Generale della Camera di Commercio nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa, la nomina di un esperto indipendente qualora risulti ragionevole perseguire il risanamento dell'impresa. L'esperto in questione avrà il compito di agevolare le trattative tra l'imprenditore, i creditori e gli altri eventuali soggetti interessati al fine di individuare una soluzione per il superamento dello stato di crisi.

Detto ciò, emergono di conseguenza nuove responsabilità che dovranno essere ben condivise tra i soggetti delegati al controllo dell'azienda. Evolve anche il ruolo del professionista, che da soggetto esterno delegato all'elaborazione del bilancio e dei controlli fiscali diventa a tutti gli effetti un soggetto attivo delegato al monitoraggio delle performance aziendali. Una vera e propria "sentinella", considerato che ha a disposizione tutti gli strumenti e le informazioni per una diagnosi precoce dello stato di salute dell'azienda. Il professionista dovrà in queste nuove vesti avere a disposizione un sistema informativo efficace in grado di calcolare alcuni indicatori economico-finanziari chiave e il benchmark con i concorrenti, così come il rating aziendale, e proseguire poi con il calcolo del Debt Service Coverage Ratio (DSCR) come indicatore prospettico di sostenibilità futura¹³.

¹³ www.danea.it

4. Conclusioni

La trattazione di un argomento quale il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza mi è stata d'ispirazione durante il Corso di Analisi finanziaria e piani aziendali, in cui nell'ultima parte del programma è stato trattato questo argomento.

Sono rimasta colpita da come Esperti contabili, Commercialisti e altre tipologie di professionisti abbiano collaborato per dar vita a un nuovo corpo di norme che andasse a sostituire la Legge Fallimentare e che attraverso un sistema di indici di allerta sarebbe stato possibile intervenire tempestivamente nel risanamento delle imprese in crisi.

La Legge Fallimentare disciplinava infatti lo stato d'insolvenza, quale manifestazione che decretava il fallimento dell'imprenditore e la sua uscita dal mercato.

E come già trattato precedentemente, lo stato di insolvenza è la conseguenza di una situazione di crisi che non è stata sanata.

Il Codice sulla crisi è una norma che permette quindi di anticipare il dramma dell'insolvenza con l'obiettivo di non escludere l'imprenditore dal mercato ma aiutarlo a superare tale stato.

Tale sistema pareva essere perfetto finché non è emerso lo stato di emergenza del COVID 19, il quale ha trasportato l'intero nostro Paese e non solo in una situazione che non si era mai verificata prima.

La maggior parte delle imprese si è trovata ad affrontare una situazione di natura straordinaria e gli strumenti per affrontare il tutto non erano ben chiari.

E quindi quello che sarebbe dovuto essere l'anno dell'entrata in vigore del Codice della crisi e dell'insolvenza, il quale avrebbe aiutato le imprese del nostro Paese ad affrontare diversamente situazioni di precaria stabilità, si è rilevato come l'anno di inizio di un biennio in cui si sono alternati continui lock down e situazioni di grave instabilità.

Concludo con la speranza che l'entrata in vigore del Codice possa davvero affiancare l'economia del nostro Paese affinché si possa finalmente ritrovare una serena armonia economia-finanziaria e un benessere sociale che sembrava ormai quasi perduto.

5. Ringraziamenti

Gratitudine.

Ecco cosa provo nei confronti di coloro a cui mi sento di voler dedicare questo capitolo finale della mia tesi.

Oggi sto raggiungendo un traguardo importante, che mi auguro sia solo l'inizio di tanti altri obiettivi che spero di raggiungere nella mia vita.

Non è stato tutto semplice, non è stato un percorso lineare e sono state molteplici le situazioni in cui avevo perso le speranze e la voglia di continuare a studiare.

Come molti di voi sanno, ho sempre lavorato nella mia vita e portare avanti studio e lavoro mi ha resa orgogliosa di me, ma allo stesso tempo mi ha consumato tante energie; ma oggi posso dire di avercela fatta.

Forse invece molti di voi non sanno quello che ho passato nella mia vita e non basterebbe una pagina di Word per raccontarlo, posso solo dirvi che oggi sono felice e soddisfatta ed è per questo che la prima persona a cui sono grata e voglio ringraziare sono io.

A Diego, il mio compagno di vita, che mi ha sostenuta giorno e notte, ha vissuto con me tutte le mie crisi e attacchi di panico, ha ascoltato tutte le mie paranoie sul non riuscire più a studiare e portare avanti le lezioni ed era sempre lì pronto ad abbracciarmi e trasmettermi coraggio. Sei la mia forza amore mio, sai già tutto quello che provo per te e ti sono infinitamente grata.

A Federico, mio fratello, colui che è sempre stato il più forte tra noi due, colui che quando soffrivo mi porgeva la spalla su cui piangere e lottava sempre per vedermi felice. Sei cresciuto tanto e sono fiera di te, del nostro rapporto e ti amo tantissimo.

A mia mamma, la mia donna, colei che mia ha sempre sostenuta e che sin dal primo giorno di università pensava già a questo momento, colei che ci ha creduto più di me ed era sicura che avrei raggiunto questo traguardo. Io e te sappiamo tutto quello che è successo e oggi la laurea la condivido proprio con te, come rivincita per entrambe. Ti voglio bene mamma.

Ai miei nonni, Giuliana e Luigi, qui ci sarebbero un milione di parole e non saprei quale scegliere per dirvi ciò che rappresentate per me. Siete i miei punti saldi, l'esempio dell'amore che mi auguro di vivere per sempre, siete sempre stati molto più di due semplici nonni, voi mi avete cresciuta, educata e resa una persona migliore. Avete gioito con me ogni volta che superavo un esame e mi avete dato sempre la voglia di andare avanti. Spero di rendervi orgogliosi di me oggi. Siete la mia vita.

A mio padre, che da oggi possa accorgersi che non è mai troppo tardi per esserci davvero.

A mia nonna Adua e nonno Pietro che è in cielo, che da lassù mi guarda e che oggi spero sarebbe stato orgoglioso di me, anche se ancora prima di arrivare ad essere Rita Levi Montalcini ce n'è di strada.

Ai miei Zii Sara e Walter e ai miei cugini Alessandro e Elisa, una famiglia meravigliosa, siete sempre stati una fonte di gioia per me e di ispirazione, mi avete vista crescere, nella gioia e nel dolore e oggi sono grata a voi per essere qui con me.

A Chiara, mia cugina, la quale ho ritrovato dopo tantissimi anni, la quale oggi è una bellissima mamma, simbolo di forza, coraggio e organizzazione pura. Ti voglio bene cuginetta e non vedo l'ora che questo giorno arrivi anche per te.

A tutti gli altri miei parenti che sono qua con me e a tutte le altre persone che hanno deciso di essere presenti oggi per festeggiare questo traguardo importante, grazie per avermi dedicato questo vostro tempo, ve ne sono grata.

A Vittoria, la mia dolce cognatina, una persona che mi è entrata nel cuore dal primo giorno che l'ho conosciuta, ci aspetta un bellissimo rapporto da vivere e non vedo l'ora.

A Giulia, l'esempio vero dell'essere una donna forte e determinata. Ti sono grata per tutti i consigli, per il tuo essere così genuina e spontanea e per la determinazione che mi hai trasmesso ogni giorno. Grazie amica, ti voglio bene.

Ad Alessia, amica che conosco fin dal primo anno di vita e che oggi è mia collega. Grazie per tutte le esperienze che ci hanno legato, con la speranza che continueremo ad esserci in ogni momento importante della nostra vita. Ti voglio bene.

A Marzia, amica con cui ho trascorso momenti bellissimi e mi ha vissuto in un periodo particolare della mia vita in cui ha trasmesso tanta forza. Non voglio perderti.

A Patrizia e Francesco, che mi hanno accolto nel loro studio e sin dal primo giorno mi hanno fatta sentire a mio agio. Sono stati per me fonte di grande ispirazione, nonché una seconda famiglia. Vi voglio bene.

A Giada, amica da tantissimi anni, con la speranza che la vita ci riservi una bellissima amicizia anche in futuro.

A tutto lo staff del Mondrigo, con cui ho trascorso due anni e da cui sono da poco ritornata perché come si dice, si torna sempre dove si è stati bene.

A Federica, collega al ristorante, ma ora molto di più. Un'amicizia nata dopo anni di conoscenza, un'amicizia bellissima e vera. Colei che mi strappa un sorriso ogni volta e con la quale ormai basta uno sguardo per capirsi. Grazie perché mi ascolti sempre e mi fai sentire bene.

Un grazie speciale anche a Francesca, che mi ha accompagnata sin dall'età di 17 anni in un percorso che mi ha insegnato ad amare il mio corpo e la mia persona. Una seconda mamma che mi ha in ogni momento teso la mano.

Grazie a tutti amici e parenti.

La vostra dottoressa.

Sitografia

www.datalog.it

www.ionos.it

www.StudioCataldi.it