



# L'esercizio provvisorio dell'impresa nel fallimento (art. 104 L.F.)

---

**A cura del Gruppo di  
Lavoro Esercizio  
Provvisorio della  
Commissione  
Fallimentare**

CONSIGLIERI DELEGATI

Felice Ruschetta

Maria Rachele Vigani

PRESIDENTE

Roberto Marrani

COMPONENTI

Attilio Adinolfi

Erminia Cuomo

Marilena De Simone

Gianvito Morretta

Arcangelo Sessa

Immacolata Maria Lorenza Vasaturo

COMPONENTE ESPERTO

Andrea Ferri

RICERCATORE

Cristina Bauco

Si ringraziano Andrea Panizza, Luigi Magi e Sergio Quadri per gli importanti spunti di riflessione, i suggerimenti e per il prezioso contributo fornito per la definitiva stesura del Quaderno.

---

## Indice

|   |    |
|---|----|
| Premessa  | 4  |
| 1. Cenni storici  | 6  |
| 2. Quadro normativo e di attuazione dell'esercizio provvisorio ex art. 104 a seguito della riforma del 2006 | 8  |
| 3. L'esercizio provvisorio disposto con la sentenza dichiarativa di fallimento                              | 9  |
| 4. Presupposti oggettivi dell'esercizio provvisorio   | 13 |
| 5. La continuazione dell'esercizio dell'impresa disposta dal giudice delegato                               | 15 |
| 6. Gli obblighi informativi a carico della curatela   | 17 |
| 7. La gestione dell'esercizio provvisorio da parte del curatore   | 19 |
| 8. Gli aspetti fiscali  | 21 |
| 9. La cessazione dell'esercizio provvisorio   | 22 |
| 10. Contratti pendenti e prededucibilità dei crediti sorti durante l'esercizio provvisorio                  | 23 |
| 11. La posizione del lavoratore dipendente nell'esercizio provvisorio                                       | 24 |
| 12. L'art. 2112 C.C. e la cessione d'azienda  | 31 |
| 13. L'egida del tribunale volta a rasserenare gli stakeholder dell'impresa                                  | 32 |
| 14. I piani industriali nell'esercizio provvisorio fallimentare   | 35 |
| 15. L'alternativa dell'affitto d'azienda  | 51 |
| 16. La procedura di vendita dell'azienda  | 53 |
| Allegato A  | 54 |
| Allegato B  | 58 |

---

## Premessa

Le riforme che nell'ultimo decennio hanno interessato le procedure dell'insolvenza hanno ampiamente riscritto la disciplina dell'esercizio provvisorio.

La ragione ispiratrice di tale intervento è nella conservazione, ove possibile, della ricchezza insita nell'impresa in quanto impresa attiva o, se pur cessata, prontamente riattivabile per avere conservato integro il proprio valore organizzativo.

A fronte di tali interessi evidentemente meritevoli di tutela (e riassumibili nella tutela dell'attività in quanto tale e separata dal destino dell'imprenditore) si pone tuttavia il fondamentale problema della protezione degli interessi dei creditori.

Deve considerarsi, infatti, che l'apertura della procedura concorsuale presuppone lo stato di insolvenza (nel fallimento) e, pertanto, l'erosione del capitale di rischio con il venire meno, di conseguenza, nei fatti, della fondamentale regola della postergazione del capitale di rischio al capitale di debito. Erosa, infatti, l'*equity*, la continuazione dell'impresa si determinerà col rischio diretto del ceto creditorio. Benché i creditori abbiano scelto di finanziare l'impresa attraverso l'apporto di capitale di debito, in conseguenza dello stato di insolvenza dell'imprenditore, si troveranno ad assumere i rischi di quanti abbiano invece conferito capitale di rischio subendo la sostanziale equiparazione all'imprenditore individuale o ai soci della impresa collettiva.

Questa appare ancora più pesante nel caso dei creditori cosiddetti involontari i quali non hanno potuto scegliere di divenire fornitori di capitale di debito e si trovano, in caso di continuità, aziendale a sopportare gli stessi rischi di chi ha fornito il capitale e l'*equity*. La disciplina positiva dell'esercizio provvisorio nel fallimento si snoda su questi diversi livelli di tutela degli interessi coinvolti, entrambi meritevoli di tutela, ma potenzialmente conflittuali. Da un lato, gli interessi dei lavoratori subordinati, dei consumatori ed utenti, affinché l'impresa possa proseguire la propria attività sul mercato; dall'altro l'interesse dei creditori affinché ciò avvenga non in ogni caso, ma nella esclusiva prospettiva della massimizzazione dei valori di realizzo nell'ambito della procedura concorsuale.

Ciò allo scopo di contemperare la funzione di conservazione dell'azienda quale complesso organizzato di beni e persone anche al fine di preservare i livelli occupazionali – e quindi in un'ottica non solo privatistica dell'istituto, bensì anche in considerazione di più ampie motivazioni socio-economiche coincidenti con il soddisfacimento del ceto creditorio e la tutela dello stesso.

Al riguardo occorre notare che gli interessi dei creditori, sembrano trovare maggiori garanzie nella procedura di concordato preventivo con continuità, nell'ambito della quale il legislatore ha condizionato la prosecuzione dell'attività al conseguimento del miglior interesse dei creditori.

Eppure, l'esercizio provvisorio ha rappresentato dal 2008 sino ad oggi uno degli strumenti più duttili e flessibili per la salvaguardia delle imprese insolventi, facendolo coincidere, quando possibile, con l'interesse dei creditori.

---

Va detto al riguardo che nonostante le associazioni sindacali vedano nel Tribunale il luogo di garanzia delle norme a tutela dei lavoratori, la *mission* del curatore (“risanatore”), in tale prospettiva, non è assicurata dal momento che la legge fallimentare mette in evidenza la necessità di conservare i livelli occupazionali solamente nell’art. 104 *bis* l’affitto d’azienda o di singoli rami.

Il principio del miglior interesse per i lavoratori non è ripetuto nella disciplina dell’esercizio provvisorio dell’impresa, a cui sono dedicate queste riflessioni, ma è possibile dimostrare come, a prescindere dall’impiego della formulazione letterale e della *sedes materiae*, anche per l’esercizio provvisorio della impresa vale la stessa regola fondamentale.

Una breve considerazione del compendio disciplinare è già sufficiente per dimostrare questo assunto.

L’esercizio provvisorio rappresenta, ed ha rappresentato, il giusto raccordo tra il diritto concorsuale, la dottrina e le *best practice* aziendalistiche per la salvaguardia delle imprese e dei livelli occupazionali, ponendo sempre quale baluardo l’interesse dei creditori.

Per tal motivo, il ruolo degli iscritti nella sezione A dell’Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili assume una certa importanza nella gestione dell’esercizio provvisorio in quanto essi sono portatori di competenze specifiche risultanti dal necessario connubio tra tecniche aziendalistiche e giuridiche.

Se l’esercizio provvisorio, in alcuni Tribunali, rappresenta una valida alternativa al concordato preventivo, lo si deve alla alta professionalità degli organi della procedura, magistrati, curatori, legali, *advisor* di direzione aziendale, consulenti del lavoro, revisori, maestranze, tutte figure che, in *team*, hanno contribuito a tamponare l'emorragia di imprese di questo ultimo decennio.

Si auspica di giungere ad un’unica istruttoria per l’accesso alle diverse procedure dove i flussi informativi dell’impresa siano davvero a disposizione di chi vuole risanarla e farla ripartire, incentivando l’imprenditore a consentire l’emersione tempestiva della crisi.

Il Quaderno del Consiglio Nazionale, muovendo dai presupposti esplicitati nella legge, esplicita le prassi virtuose in uso in alcuni Tribunali mettendo in luce alcune problematiche che i curatori potrebbero dover affrontare.

Al Quaderno sono allegati due ulteriori documenti. Il primo reca un esempio di questionario predisposto in sede di istruttoria prefallimentare di società operante nel settore di prodotti e reagenti chimici; il secondo consiste in un piano industriale (a cui andrà allegata una relazione di stima) redatto dal curatore ai fini dell’informativa ai potenziali acquirenti, nel periodo intercorrente tra gli anni 2012 - 2014.

---

## 1. Cenni storici

L'istituto dell'esercizio provvisorio era disciplinato nel vigore della legge del 1942 all'interno del capitolo dedicato alla custodia e alla amministrazione delle attività fallimentari.

Si trattava quindi di un istituto che rispondeva esclusivamente ad una esigenza liquidatoria finalizzata alla distribuzione del ricavato tra i creditori e che peraltro veniva raramente utilizzato nella pratica essendogli preferito l'affitto dell'azienda per l'accollo da parte del terzo dei rischi di gestione.

Per comprendere la realtà del sistema superato, bisogna tuttavia considerare due dati: il primo relativo all'esercizio provvisorio e il secondo relativo all'affitto di azienda.

L'esercizio provvisorio era disciplinato come misura-tampone intesa a favorire, in pratica, la liquidazione del magazzino e dunque concepito nella prospettiva della vendita dei beni aziendali piuttosto che dell'azienda. Ciò corrispondeva alla tradizionale visione del patrimonio dell'impresa come sostanzialmente assimilabile al patrimonio del debitore *tout court*, trascurando, pertanto, la fondamentale caratteristica che invece qualifica il patrimonio dell'impresa in termini di patrimonio destinato allo svolgimento dell'attività.

Dalla sottovalutazione della destinazione del patrimonio alle ragioni dell'impresa (e dunque, in sostanza, del valore concreto di quel patrimonio, determinato dalla funzione produttiva), discendeva l'insuccesso della procedura fallimentare in termini di soddisfacimento dei creditori; ciò in considerazione del fatto che, fuori dalla logica organizzativa, un patrimonio produttivo perde gran parte del suo valore.

Conseguentemente, la prassi aveva escogitato rimedi alternativi all'esercizio provvisorio e maggiormente efficienti per la conservazione del valore dell'impresa: si ricorreva, infatti all'affitto di azienda che consentiva la prosecuzione dell'attività di impresa, con apporto di mezzi e risorse dell'affittuario ed assunzione da parte di costui del rischio di impresa<sup>1</sup>.

L'utilizzo dell'affitto dell'azienda con le anzidette modalità era dovuto ad esigenze precipuamente tecnico-operative e non incontrava il favore della dottrina che sollevava persino il dubbio della sua legittimità (sembrando che l'affitto contravvenisse alla funzione non gestoria ma liquidatoria del fallimento). E tuttavia la stretta rispondenza dello schema dell'affitto anche all'interesse dei creditori ne consentì il successo operativo.

La prassi era resa difficile dalla mancanza di regole specifiche sull'affitto di azienda nelle procedure concorsuali. Anche superando il dubbio iniziale sull'ammissibilità del contratto di affitto, bisognava comunque fare i conti con la disciplina codicistica, scarsamente compatibile con le ragioni del fallimento perché essa appunto era stata elaborata non per la impresa insolvente ma per la impresa *in bonis*.

---

<sup>1</sup> Cfr. Trib. Roma 10 agosto 1995, in Dir. Fall. 1996, I, 2, 393; Trib. Monza 14 febbraio 1992, in Giur.it 1994, I, 2, c. 526.

---

Il valore della vicenda dell'esercizio dell'impresa nel fallimento è storicamente apprezzabile nella maturata consapevolezza della necessità di rimeditare il rapporto tra fallimento, quale procedura concorsuale liquidatoria, e gestione della impresa.

L'apparente contraddizione tra gestione e liquidazione può infatti superarsi – come pure la prassi dell'affitto di azienda ha avuto modo di dimostrare – ponendo in essere atti di gestione al fine della liquidazione: ossia organizzando una gestione della impresa nel fallimento finalizzata alla conservazione del valore aziendale così da permettere una proficua vendita dell'azienda sul mercato.

Potremmo dunque concludere che le esperienze dell'esercizio provvisorio e dell'affitto di azienda, hanno aperto le porte ad una terza e conseguente innovazione: la vendita non di singoli beni ma dell'azienda nel suo complesso.

Oltre alla revisione della disciplina dell'esercizio provvisorio ex art. 104 L.F. avvenuta all'insegna della gestione provvisoria della impresa sotto il controllo e nell'interesse dei creditori finalizzata alla riallocazione efficiente della impresa sul mercato con declinazione della possibilità per il curatore di optare tra il mantenimento di un eventuale contratto di affitto d'azienda stipulato prima del fallimento e sciogliersi dal rapporto ai sensi dell'art. 79 L.F. e proporre l'esercizio provvisorio, è stato rivisto l'affitto di azienda dell'impresa dichiarata fallita (art. 104 bis L.F.), in termini di specialità rispetto alla disciplina del comune del contratto di affitto.

Infine, col successivo art. 105 L.F. sono state previste norme sulla vendita dell'azienda nel fallimento con l'obiettivo di incentivare questa soluzione rispetto al classico esito della vendita di singoli beni.

In conclusione, un modo appropriato di leggere le nuove regole è nel coglierne la progressività nell'adozione degli strumenti negoziali previsti nella legge, dall'esercizio provvisorio all'affitto e poi alla vendita. Con riferimento alla scansione temporale con cui tali strumenti vengono utilizzati v'è da dire che nelle prassi operative, i vari Tribunali non disdegnano un affitto d'azienda stipulato prima dell'ingresso in procedura, purché tra le pattuizioni sia prevista la "classica" clausola di scioglimento ad nutum, lasciando agli organi della procedura ogni iniziativa in merito allo scioglimento o alla prosecuzione del contratto sino alla gara di vendita dell'art. 105 L.F.<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Si segnala che più di recente è stata ammessa la possibilità che il curatore sottoscriva un contratto di *ren to buy* consentendo, pertanto, che l'affitto dell'azienda sia progressivamente destinato alla futura cessione a scadenza della durata prestabilita (Trib. Bari, 3 maggio 2016). Su tali aspetti si segnalano i precedenti espressi in punto di concordato preventivo da Trib. Rovigo, 26 maggio 2015 e Trib. Lucca, 2 dicembre 2015. Il primo ha ritenuto ammissibile il contratto di godimento con futura alienazione del compendio nell'ambito nella sola procedura di concordato con continuità, il secondo, al contrario, ne ha ammesso l'applicazione anche nell'ambito del concordato liquidatorio.

---

## 2. Quadro normativo e di attuazione dell'esercizio provvisorio ex art. 104 a seguito della riforma del 2006

La riforma del 2006 trasla le norme relative all'esercizio provvisorio dal capo relativo alla custodia e all'amministrazione delle attività fallimentari al capo sulla liquidazione dell'attivo, lasciando fermo lo scopo di preservare (se non aumentare) il valore dell'azienda sempre in prospettiva della cessione della stessa, e non nell'ottica di un eventuale risanamento.

L'art.104 L.F., ha previsto che con sentenza dichiarativa di fallimento il tribunale può disporre l'esercizio provvisorio dell'impresa, eventualmente limitato ad alcuni rami dell'azienda, quando dalla sua interruzione può derivare un danno grave, purché non arrechi pregiudizio ai creditori.

Il secondo comma della norma prevede che il giudice delegato, su proposta del curatore, e con il parere favorevole del comitato dei creditori, autorizza, con decreto motivato, il prosieguo temporaneo dell'esercizio dell'impresa (o di suoi rami), determinando la durata.

Nel corso dell'esercizio provvisorio il comitato dei creditori viene convocato dal curatore, con cadenza trimestrale, per essere informato sull'andamento della gestione e per pronunciarsi sull'opportunità di prosieguo. Nel caso in cui il comitato dei creditori non ravvisi elementi per la continuazione dello stesso, il giudice delegato ne ordina la cessazione.

Il curatore, ogni sei mesi o alla chiusura dell'esercizio provvisorio se interviene prima, deposita un rendiconto dell'attività. Lo stesso è tenuto, senza indugio, ad informare, il giudice delegato ed il comitato dei creditori, di circostanze sopravvenute che possono influire sulla prosecuzione dell'esercizio provvisorio.

Il tribunale, dove ne ravvisi l'opportunità, può ordinare la cessazione dell'esercizio provvisorio in qualsiasi momento con decreto in camera di consiglio non soggetto a reclamo, previa escussione del curatore e del comitato dei creditori<sup>3</sup>.

Nel corso dell'esercizio provvisorio il curatore, previa verifica, decide sui contratti pendenti che proseguono, salvo la volontà dello stesso di sospensione o scioglimento.

I crediti sorti nel corso dell'esercizio provvisorio sono soddisfatti in prededuzione.

Se prima della riforma la continuazione temporanea dell'esercizio provvisorio poteva essere disposta solo dopo la dichiarazione di fallimento<sup>4</sup>, il nuovo art. 104, comma primo, L.F. prevede che se dalla interruzione dell'attività

---

<sup>3</sup> A tale riguardo, si segnala il provvedimento del Trib. Rimini del 10 ottobre 2014, emesso nell'ambito del fallimento Aeradria s.p.a. n. 70/2013 dove il Tribunale, ravvisati i presupposti di opportunità per l'ordinanza di cessazione dell'esercizio provvisorio, ha convocato, in camera di consiglio, il curatore e il Comitato dei Creditori e ha provveduto, successivamente, con decreto alla cessazione dell'esercizio provvisorio.

<sup>4</sup> Il previgente art. 90 L.F. prevedeva due ipotesi di "esercizio provvisorio", la prima, disciplinata dal comma 1°, relativa alla continuazione temporanea dell'esercizio dell'impresa del fallito, da autorizzarsi da parte del Tribunale immediatamente dopo la dichiarazione di fallimento, ancorata al presupposto negativo individuato nell'esigenza di impedire che dall'interruzione improvvisa potesse derivare un *danno grave ed irreparabile*, mentre la seconda ipotesi,



---

può derivare grave danno, purché non si apprezzi un pregiudizio all'interesse dei creditori, il curatore può essere anticipato dal tribunale, che dispone l'esercizio provvisorio con la sentenza dichiarativa di fallimento.

Il curatore recupera poteri di iniziativa in un momento successivo giacché su sua proposta, e previo parere favorevole del comitato dei creditori, il giudice delegato può autorizzare l'esercizio provvisorio (art. 104, comma secondo, L.F.). Tuttavia, se il comitato dei creditori non ravvisa l'opportunità che l'esercizio prosegua, il giudice delegato (qui richiamato all'esercizio dei suoi usuali poteri) ne ordina la cessazione (art. 104, comma quarto L.F.). Specifica ancora la legge che, in ogni caso, il tribunale, laddove ne ravvisi l'opportunità, sentito il comitato dei creditori e curatore, decide (in via autonoma) la cessazione dell'esercizio provvisorio (art. 104, comma sesto, L.F.).

In entrambe le ipotesi considerate, l'esercizio provvisorio può riguardare anche solo specifici rami di azienda e non necessariamente l'attività aziendale nel complesso e ciò sempre nell'ottica di un bilanciamento tra i rischi di pregiudizio e le prospettive di vantaggio che ne possono derivare all'intero ceto creditorio.

### **3. L'esercizio provvisorio disposto con la sentenza dichiarativa di fallimento**

Come accennato, la riforma della Legge Fallimentare ha previsto, diversamente dalla vecchia disciplina, la possibilità di disporre l'esercizio provvisorio con la sentenza dichiarativa di fallimento. Tale anticipazione di accesso all'istituto è finalizzata ad evitare continuità con la precedente gestione dell'imprenditore *in bonis* che ha determinato il fallimento.

La disposizione dell'esercizio provvisorio per tramite della sentenza dichiarativa presuppone una adeguata conoscenza, in capo al Tribunale, di un'adeguata base informativa in merito alle caratteristiche dimensionali, organizzative ed operative dell'imprenditore fallito, alle criticità e punti di forza dello stesso, oltre alla verifica delle prospettive in termini di *business* e competitività rispetto al mercato a cui rivolgersi.

Ciò può accadere se vi sia stata una precedente pronuncia di inammissibilità del concordato preventivo, oppure se nel corso dell'istruttoria prefallimentare sono stati adottati provvedimenti conservativi ai sensi dell'art. 15, comma ottavo, L.F., quali la nomina di un custode giudiziario o di un amministratore giudiziario, con il sequestro dell'azienda.

La figura di un amministratore giudiziario nominato ai sensi dell'art. 104 *bis* disp. att. c.p.p., in particolare, è idonea a garantire, in caso di insolvenza dell'azienda amministrata, un'adeguata informativa al Tribunale, finalizzata a valutare la sussistenza del presupposto per richiedere l'esercizio provvisorio ex art. 104 L.F.

---

descritta nel comma 2°, atteneva alla *opportunità*, valutata dal comitato dei creditori, della continuazione o della ripresa dell'esercizio dell'impresa *dopo l'emissione del decreto* di cui all'art. 97 L.F. (di esecutività dello stato passivo).

---

L'amministratore giudiziario assume un ruolo determinante in merito al passaggio delle informazioni al Tribunale onde verificare la sussistenza dei presupposti per la conservazione del valore aziendale attraverso l'esercizio provvisorio fallimentare<sup>5</sup>.

Il piano industriale dell'amministratore giudiziario viene costruito su assunzioni che saranno poi implementate dal curatore fallimentare una volta nominato.

Anche la figura del liquidatore giudiziale nominato dal Tribunale ai sensi dell'art. 2487 c.c. deve rappresentare, nel caso di impresa insolvente, un elemento informativo per il Tribunale.

Il liquidatore giudiziale, nominato ad esempio nel caso dell'impossibilità di funzionamento dell'assemblea, svolge un ruolo di garanzia per i creditori sociali, accertando e "creando" i presupposti necessari all'attivazione dell'esercizio provvisorio fallimentare attraverso la predisposizione di un piano industriale che sia funzionale al curatore, una volta nominato<sup>6</sup>.

Solo grazie al lavoro preparatorio del liquidatore giudiziale anche mediante l'estensione di un piano industriale prospettico per il curatore, il Tribunale può accertare, già con la sentenza di fallimento, i presupposti per l'attivazione dell'esercizio provvisorio.

A parte restano i casi di esercizio provvisorio di società sportive, dove il danno grave è stato ravvisato nella dissoluzione del patrimonio giocatori, ovvero nell'alterazione del campionato e dove l'esercizio provvisorio è condizione per poter trasferire anche il titolo sportivo alla società cessionaria.

Come è noto, ogni società calcistica può partecipare di diritto al campionato di competenza unicamente se detiene il cosiddetto "titolo sportivo". Tale titolo, disciplinato dall'art 52 delle norme organizzative interne della Federazione Italiana Gioco Calcio – FIGC - (di seguito, "NOIF"), è il diritto al riconoscimento delle condizioni tecniche e sportive che consentono (concorrendo gli altri requisiti previsti dalle norme federali) la partecipazione di una società ad un determinato campionato.

Il titolo sportivo è, dunque, lo *status* (inteso come complesso delle condizioni di natura tecnico-sportiva) che la società sportiva titolare del medesimo riveste nei confronti dell'organizzazione calcistica della FIGC e non descrive solo il merito e le capacità sportive del soggetto titolare, ma ne legittima soprattutto la sua partecipazione all'organizzazione. In breve, si tratta dell'insieme delle condizioni tecnico-sportive che si concretizza in una sorta di diritto appartenente, in modo personale ed esclusivo, alla società che lo acquisisce in forza dei risultati sportivi.

La normativa federale non esaurisce con la titolarità conquistata sul campo di questo diritto le condizioni necessarie per l'iscrizione ad un campionato, ma prevede, altresì, che per la partecipazione delle società

---

<sup>5</sup> In termini, Trib. Bologna, 7 aprile 2010, Fallimento Masiero Antonio s.p.a., in cui trattandosi di attività di produzione di ricambi per l'industria automobilistica, si è disposto l'esercizio provvisorio in considerazione della rilevante penetrazione nel mercato algerino.

<sup>6</sup> Trib. Bologna, 18 giugno 2013, Fallimento CEI s.r.l. in liquidazione.

---

professionistiche ai campionati di rispettiva competenza vengano rispettati alcuni parametri economico-finanziari, strutturali ed organizzativi, specie in funzione della garanzia del regolare svolgimento dei tornei federali.

In questo senso il diritto alla partecipazione al campionato in presenza dei requisiti e della legittimazione è una imprescindibile componente aziendale, che circola unitamente alle altre prerogative, attribuendo al cessionario il diritto all'accertamento costitutivo dell'iscrizione al campionato.

Tra gli obblighi da osservare per il mantenimento del titolo sportivo esiste anche quello di affiliazione alla FIGC disciplinato dall'art. 16 delle NOIF. Tale articolo prevede, al comma sesto, che il Presidente della FIGC deliberi la revoca della affiliazione della società in caso di dichiarazione di fallimento.

Gli effetti della revoca, nel caso in cui il Tribunale disponga la continuazione temporanea dell'esercizio dell'impresa fallita, decorrono dal termine della stagione sportiva, o da quella di data anteriore in cui il titolo sportivo viene attribuito ad altra società. L'eventuale revoca dell'affiliazione, oltre alla perdita del titolo sportivo, e dunque del diritto di partecipare al campionato di competenza, comporta a norma dell'art. 110 delle NOIF lo svincolo d'autorità di tutti i calciatori tesserati per la società (sia professionisti che afferenti l'attività giovanile).

A norma del comma secondo, dell'art. 52 delle NOIF, "in nessun caso il titolo sportivo può essere oggetto di valutazione economica o di cessione", con ciò intendendo che il diritto a partecipare a un campionato (in presenza dei requisiti e delle legittimazioni) non può circolare autonomamente dal complesso dell'azienda calcistica, così come accade per la ditta che, a norma dell'art. 2565 c.c., non può essere trasferita separatamente dall'azienda. Tale regola, tuttavia, trova eccezione in alcune fattispecie specificamente previste dalle stesse NOIF che al punto 3 dell'art. 52 ne disciplinano il trasferimento, prevedendo esplicitamente che: "il titolo sportivo di una società cui venga revocata l'affiliazione ai sensi dell'art. 16, comma sesto, può essere attribuito, entro il termine della data di presentazione della domanda di iscrizione al campionato successivo, ad altra società con delibera del Presidente federale, previo parere vincolante della COVISOC<sup>7</sup>".

Nel caso in cui il titolo sportivo concerna un campionato professionistico, la società "cessionaria" deve dimostrare entro due giorni dalla data di presentazione della domanda di iscrizione al campionato successivo di:

- avere acquisito l'intera azienda sportiva della società in stato di insolvenza;
- avere ottenuto l'affiliazione alla FIGC;
- essersi accollata e di avere assolto tutti i debiti sportivi della società cui è stata revocata l'affiliazione, ovvero di averne garantito il pagamento mediante rilascio di fideiussione bancaria a prima richiesta;
- possedere un adeguato patrimonio e risorse sufficienti a garantire il soddisfacimento degli oneri relativi al campionato di competenza;

---

<sup>7</sup> Commissione per la vigilanza e il controllo delle società di calcio professionistiche, organo federale istituito ai sensi dell'art. 80 NOIF, a cui è attribuita una funzione di controllo sull'equilibrio finanziario dei club.

- 
- avere depositato, per le società professionistiche, dichiarazione del legale rappresentante contenente l'impegno a garantire con fideiussione bancaria a prima richiesta le obbligazioni derivanti dai contratti con i tesserati e dalle operazioni di acquisizione di calciatori. Il deposito della fideiussione è condizione per il rilascio del visto di esecutività dei contratti.

Con la dichiarazione di fallimento le società di calcio subirebbero, ex art. 16 delle NOIF, la revoca immediata dell'affiliazione e, di conseguenza, la perdita della titolarità del titolo sportivo.

La revoca dell'affiliazione comporterebbe, inoltre, a norma dell'art. 110 delle NOIF, anche l'immediato svincolo d'autorità dei calciatori con azzeramento del principale asset di una società di calcio. In questo contesto, dunque, la procedura di esercizio provvisorio viene a concretizzarsi quale scelta obbligatoria per la migliore conservazione dell'azienda e per trarre una liquidazione maggiore dell'attivo fallimentare.

Non è tutto.

Il Tribunale potrà avvalersi di un consulente tecnico d'ufficio, al fine di acquisire ulteriori elementi per effettuare le proprie valutazioni. Inoltre, potrà emettere eventuali provvedimenti conservativi o cautelari anticipatori degli effetti della *par condicio*, quali: sequestro giudiziario o conservativo dell'azienda, nomina di un curatore speciale, affidamento in tutto od in parte della gestione ad un amministratore terzo. Al contempo il Tribunale potrà acquisire direttamente informazioni dall'organo di amministrazione e dalla direzione sulla base di dati presentati nella fase dell'istruttoria prefallimentare<sup>8</sup>.

Sulla base di dati forniti dalla gestione o dalla direzione il Tribunale potrà esprimersi in maniera ponderata circa l'attivazione, o meno, della continuazione temporanea d'impresa ai sensi dell'art. 104 L.F.

Ai fini valutativi del "grave danno irreparabile" derivante dall'interruzione dell'attività d'impresa, è di primaria importanza che il Tribunale abbia elementi di giudizio sufficienti al fine di tutelare gli interessi della massa.

Sul tema della scelta sulla più idonea procedura concorsuale e sulle responsabilità in capo all'organo amministrativo che tale decisione comporta, sono scarse le fonti giurisprudenziali e dottrinali<sup>9</sup>.

Tale condotta informativa dovrebbe verosimilmente condurre alla migliore soddisfazione del ceto creditorio mediante valorizzazione e liquidazione degli attivi patrimoniali superiore rispetto ad ipotesi di non continuità aziendale e ridurre l'eventuale quantificazione del danno richiesto dalla curatela a ristoro delle pretese della massa.

---

<sup>8</sup> Cfr. allegato A al presente documento.

<sup>9</sup> D. GALLETI, "Interruzione dell'attività, esercizio provvisorio fallimentare e danno arrecato", in AA.VV., *Esercizio provvisorio e strumenti alternativi per la continuità aziendale*, Milano, 2013, 11 e ss. secondo il quale il contributo informativo fornito dal debitore circa la sussistenza dei presupposti per l'autorizzazione da parte del Tribunale all'esercizio provvisorio potrebbe rappresentare un elemento attenuante del risarcimento del danno richiesto dalla Curatela in sede di eventuale azione di responsabilità ex art. 146 L.F..

---

È pertanto ipotizzabile che ricada sull'organo di amministrazione, soprattutto al fine di una limitazione della responsabilità, l'onere di adottare un comportamento conservativo degli assets aziendali volto, tramite idonea informativa al Tribunale, all'attivazione dell'esercizio provvisorio fallimentare.

## 4. Presupposti oggettivi dell'esercizio provvisorio

Al ricorrere dell'ipotesi di esercizio provvisorio disposto in sentenza, presupposto per il ricorso a detto istituto è che dall'arresto dell'attività di impresa possa sorgere un danno grave, effettivo e non potenziale, potendosi apprezzare sia sotto il profilo della perdita diretta, o indiretta, di valore del patrimonio aziendale (danno emergente) sia del mancato incremento di valore (lucro cessante).

Rispetto alla precedente formulazione normativa non è più richiamato l'aggettivo irreparabile, ciò per favorire un maggior uso dell'esercizio provvisorio.

Il presupposto del danno grave derivante dalla interruzione dell'attività di impresa è stato variamente individuato dalla dottrina e dalla giurisprudenza nella esigenza: a) di evitare la dispersione dell'avviamento di una azienda, il deprezzamento del magazzino, la perdita di valore del marchio, lo smembramento del complesso aziendale; b) di assicurare la continuazione di un pubblico servizio in concessione (si pensi per esempio alla ipotesi di impresa sanitaria operante in regime di accreditamento con il Servizio Sanitario Nazionale); c) di consentire il completamento di un ciclo produttivo in corso ovvero la lavorazione di materie prime.

Nel vigore della legge antecedente alla riforma, il danno "grave" e "irreparabile" era valutato in rapporto all'interesse dei creditori. Con la riforma dell'istituto, il danno grave va valutato in relazione alla impresa stessa in quanto organismo produttivo destinato alla riallocazione sul mercato<sup>10</sup>.

Il danno grave, arrecabile ai creditori, secondo l'orientamento più diffuso, deve essere concreto ed attuale, e non un semplice pregiudizio, assumendo rilevanza sotto il profilo sia quantitativo che qualitativo.

Il legislatore, con la riforma, non ha specificato i soggetti a cui va riferito il "danno grave", lasciando aperte le interpretazioni ed il dibattito iniziato fin dall'emanazione della legge fallimentare del 1942. Da un lato, si riteneva che l'esercizio provvisorio dovesse essere finalizzato alla migliore liquidazione dell'attivo. Altro indirizzo,

---

<sup>10</sup> In questa prospettiva si è espresso Trib. Chieti, 10 agosto 2010, che nel disporre in sentenza l'esercizio provvisorio di una impresa sanitaria operante in regime di accreditamento con il SSN, ha tenuto in considerazione la tutela di tre fondamentali interessi: l'interesse dei creditori alla conservazione del valore dell'azienda nella prospettiva liquidatoria, l'interesse dei lavoratori alla conservazione della struttura produttiva e dei livelli occupazionali, e l'interesse generale alla conservazione dei servizi sanitari erogati dalla società.

Se l'interesse dei creditori, alla cui superiore tutela è preordinata l'intera procedura, può considerarsi legittimamente un interesse di gruppo, invece l'interesse alla tutela dei livelli occupazionali e l'interesse alla salvaguardia di una impresa già accreditata sono stati considerati interessi di chiara natura collettiva a forte valenza sociale, rispondendo anche agli assetti fondamentali che spetta all'ente Regione garantire.

---

improntato maggiormente a criteri di equità sociale, individuava il danno con riferimento anche ai dipendenti ed ai clienti dell'impresa, al fine di soddisfare interessi di carattere più generale<sup>11</sup>.

Altra tesi intermedia sottolineava che la continuazione potesse essere disposta per soddisfare anche interessi diversi da quelli dei creditori, ma senza pregiudicare le ragioni di questi ultimi il cui rilievo deve considerarsi prevalente.

Alla luce delle dette interpretazioni, la riforma si indirizza verso l'accoglimento della tesi da ultimo illustrata. La prosecuzione deve essere finalizzata in primo luogo ad evitare un danno grave all'impresa e, conseguenzialmente, a quei soggetti che possono riceverne un danno (dipendenti, clienti, fornitori e terzi). Pertanto, la *ratio* che motiva un esercizio provvisorio prende in considerazione interessi anche diversi da quelli dei soli creditori, rispondendo la legge non solo ad un puro interesse privatistico, coincidente con l'obiettivo di conseguire un migliore risultato nella liquidazione concorsuale, ma anche ad un interesse pubblicistico nella conservazione dell'impresa, e/o parte di essa, ancorché la misura debba avere in ogni caso effetti neutri per i creditori.

Di qui il corollario per cui il presupposto del danno grave è necessario, ma non sufficiente, in quanto va contemperato con l'interesse dei creditori - intesi non solo nella più ampia accezione di ceto, ma anche come categoria, coincidente all'occasione con il singolo creditore – che “non devono essere pregiudicati” e con possibili risvolti sulla collettività in genere (come accade, per esempio, in seguito alla cessazione di un servizio pubblico essenziale).

Questo presupposto va valutato tenendo conto dei risultati complessivi dell'intera procedura dovendosi affiancare ai risultati dell'esercizio provvisorio il plusvalore derivante dalla alienazione di un complesso funzionante in luogo di una cessione atomistica dei beni.

In altri termini, nel ribadire che l'esercizio provvisorio non deve necessariamente produrre un risultato vantaggioso per i creditori, la norma richiede che per gli stessi sia almeno indifferente<sup>12</sup>.

Da tale opinione scaturiscono ben tre scenari per il Tribunale: 1) vendita dell'azienda associata all'esercizio provvisorio, al netto delle eventuali perdite; 2) vendita dell'azienda senza esercizio provvisorio; 3) vendita dei

---

<sup>11</sup> Si segnala Trib. Benevento, 27 gennaio 2016 che, nell'ambito della dichiarazione di fallimento di società *in house*, in considerazione degli effetti che sarebbero potuti discendere dall'interruzione del servizio pubblico fornito dalla società in ambito locale e nell'interesse della collettività, ha disposto l'esercizio provvisorio della società medesima, solo per il tempo strettamente necessario all'Ente ad affidare il servizio ad un nuovo gestore, tutelando, in tal modo, anche i (prevalenti) interessi dei creditori.

Sull'argomento, cfr. Trib. Avellino 30 luglio 1960, in TN 1961, 373 ha affermato che l'esercizio provvisorio può essere utilizzato per evitare danni “che all'economia del paese possono derivare dalla cessazione di imprese esercenti servizi di pubblica necessità”; Trib. Avellino 14 ottobre 1964, in FP 1965, I, 1418 aveva disposto l'esercizio provvisorio di una società esercente servizi di linea di trasporti in concessione, al fine di salvaguardare l'occupazione; Trib. Verona 23 febbraio 1991, FI 1992, I, 558 relativo ad una società di calcio dichiarata fallita, ha ravvisato il “danno grave ed irreparabile” nel rischio della “dissoluzione del patrimonio dei giocatori e nell'alterazione del campionato di calcio”.

<sup>12</sup> P. VELLA, *Sub art. 104*, in M. FERRO, *La legge fallimentare. Commentario teorico pratico*, Milano, 2014, 1356 e ss.

---

singoli beni componenti l'azienda. Naturalmente il Tribunale non potrà disporre la prosecuzione dell'impresa nel caso in cui le somme ricavabili dai casi 2 e 3 siano superiori al primo<sup>13</sup>.

## 5. La continuazione dell'esercizio dell'impresa disposta dal giudice delegato

Nel secondo comma dell'art. 104 L.F. si prevede, successivamente alla dichiarazione di fallimento, "la continuazione temporanea dell'esercizio dell'impresa, anche limitatamente a specifici rami dell'azienda". Tale continuazione temporanea va autorizzata, con decreto motivato, dal giudice delegato su proposta del curatore e previo parere favorevole del comitato dei creditori.

Il legislatore ha così voluto svincolare l'esercizio provvisorio dal profilo temporale. Infatti, l'avverbio "successivamente" non indica né una data né un evento specifico al quale associare l'intervento del giudice delegato, cosicché la continuazione dell'attività può essere autorizzata in qualsiasi momento della procedura fallimentare.

Inoltre, non esiste la competenza funzionale del Tribunale, ma insorge quella del giudice delegato, previa istanza del curatore, salvo il preventivo parere favorevole del comitato dei creditori.

I presupposti dell'autorizzazione non sono disciplinati dal legislatore, ma è evidente la concertazione tra gli organi fallimentari circa l'opportunità e la convenienza della continuazione dell'attività d'impresa per un miglior risultato della liquidazione concorsuale.

La proposta del curatore al giudice delegato può intervenire immediatamente dopo la sentenza di fallimento, oppure durante l'esecuzione del programma di liquidazione (o anche successivamente, con necessaria modifica dello stesso). Tale proposta dovrà essere dettagliata e motivata e contenere tutti gli elementi utili allo scopo indicando: la potenziale negoziabilità dell'azienda, la valutazione prospettica che il valore derivante dalla prosecuzione possa realizzare la massima soddisfazione dei creditori la presenza di un piano finanziario dettagliato delle entrate e delle uscite valutate in considerazione della continuazione dell'impresa, le modalità di prosecuzione dell'attività.

Il curatore deve dunque indicare quali siano le entrate e le uscite stimate e quali le risorse per la copertura del fabbisogno finanziario che, seppure sottratte ai creditori, saranno bilanciate dal maggiore grado di soddisfazione

---

Di contrario avviso, tra gli altri, B. MEOLI, *L'esercizio provvisorio dell'impresa del fallito*, in *Fallimento e altre procedure concorsuali*, a cura di G. Fauceglia e L. Panzani, Milano, 2009, 1169, secondo il quale il danno da evitare sia da riferire esclusivamente all'impresa, e riconducibile al pericolo di dissoluzione del valore aziendale che si potrebbe determinare a causa dell'interruzione dell'attività; A. ROSSI, *L'esercizio provvisorio nella mission della procedura fallimentare*, Giur. Comm., 2010, 1184. Per una compiuta illustrazione della problematica, si rinvia a A. ROSSI, *Il valore dell'organizzazione nell'esercizio provvisorio dell'impresa*, in *Quaderni di Giur. Comm.*, 2013, *passim*.

---

complessiva che la vendita dell'azienda, in seguito all'esercizio provvisorio, potrà generare rispetto alle altre ipotesi alternative quali la vendita dell'azienda senza continuazione dell'attività ovvero la vendita dei singoli beni. La richiamata norma prevede altresì il parere del comitato dei creditori, in adunanza collegiale, che deve valutare ed approvare quanto esposto nella proposta dal curatore. Il comitato nell'esprimere parere, con la riforma, ha perso il potere di indicare le condizioni per lo svolgimento temporaneo dell'attività.

L'esigenza dell'esercizio provvisorio potrebbe anche insorgere in epoca immediatamente successiva alla sentenza dichiarativa di fallimento, e quindi in una fase della procedura in cui il comitato dei creditori potrebbe non essere stato ancora nominato. In tal caso il problema potrebbe essere risolto in considerazione della norma di cui all'art. 41 L.F. ove si prevede che “... *in caso di inerzia di impossibilità di funzionamento del comitato o di urgenza, provvede il giudice delegato* ...”.

La prassi fornisce notizia di misura disposte a pochi giorni dalla dichiarazione di fallimento anche in assenza di un comitato di creditori in ragione dell'esigenza di evitare un grave danno che potrebbe conseguire dalla brusca interruzione dell'attività aziendale anche ai creditori<sup>14</sup>. In altri termini, il grave danno richiesto dalla disposizione non deve essere esclusivamente e necessariamente considerato rispetto agli interessi dei creditori, bensì deve essere valutato dal giudice anche con riferimento alla conservazione e alla tutela del compendio aziendale.

Passando all'analisi degli obblighi informativi previsti nel secondo comma dell'art. 104 L.F., tra giudice delegato e comitato dei creditori, è controversa la qualificazione del parere espresso dal comitato rispetto al potere autorizzativo riconosciuto al giudice<sup>15</sup>.

È pacifico che il giudice delegato, in presenza di parere negativo del comitato non potendo autorizzare la prosecuzione dell'attività, debba dichiarare l'interruzione in caso di pregressa autorizzazione. Viceversa, non appare chiaro se in caso di parere favorevole del comitato, il giudice delegato sia vincolato a provvedere conformemente oppure conservi la possibilità di non adeguarsi al parere favorevole non autorizzando l'esercizio provvisorio. Il disposto normativo e la Relazione Ministeriale che accompagna la riforma non sembrerebbero

---

<sup>14</sup> In termini, Trib. Bologna, 14 agosto 2009, fallimento di Adaltis Italia s.p.a. dichiarato il 10 agosto 2009, con commento di A. ROSSI, *L'esercizio provvisorio nella mission della procedura fallimentare*, cit., in *Giur. Comm.*, 2010, 1077 e ss.

Nel caso di specie, dietro istanza del curatore, a soli due giorni dalla sentenza di fallimento, il Tribunale ha autorizzato la prosecuzione temporanea d'impresa ai sensi dell'art. 104 l. fall., della suddetta società per azioni avente come oggetto l'attività di studio, progettazione, sviluppo, produzione e commercio di prodotti ed apparecchiature diagnostiche e biotecnologiche ad uso umano, veterinario, agricolo ed alimentare,

Nella fattispecie, la richiesta di attivazione dell'esercizio provvisorio da parte del curatore (mancava il Comitato dei Creditori non ancora nominato), poi accolta dal Tribunale, è scaturita da esigenze volte ad evitare il grave danno che sarebbe conseguito dalla brusca interruzione dell'attività aziendale e volto alla:

- Conservazione del valore dell'impresa;
- Preservazione dei valori sociali verso i terzi connessi al compendio aziendale;
- Preservazione dei *know-how* aziendali verso i terzi derivanti dalla peculiare attività della fallita.

<sup>15</sup> Va messo in luce che il parere rientra tra quelli contemplati nell'art. 41 L.F. e previsti *ex lege*. Le deliberazioni assunte dal comitato e formalizzate nel parere devono essere, pertanto, succintamente motivate (cfr. art. 41, primo comma, ultimo capoverso, L.F.).



---

lasciare spazio a valutazioni di carattere discrezionale da parte del giudice delegato<sup>16</sup>, ma prevale in dottrina la seconda ipotesi più liberale secondo la quale, a fronte di un parere favorevole del comitato dei creditori, la decisione del giudice delegato non assume i caratteri di “atto dovuto” ed egli mantiene *un autonomo potere di valutazione in ordine alla legittimità ed opportunità dell’esercizio provvisorio*<sup>17</sup> per rivestire una valutazione discrezionale in merito alla legittimità ed opportunità dell’esercizio provvisorio. Tale tesi prevale in quanto il ruolo riconosciuto dalla norma al giudice sembra essere propriamente di controllo dell’opportunità della proposta presentata dal curatore e non di verifica della legittimità sostanziale del percorso argomentativo logico condotto dal curatore al momento della formulazione della proposta. La sequenza procedimentale descritta nel secondo comma dell’art. 104 L.F. e basata sulla proposta del curatore, sulla consultazione dei creditori e sulla verifica espletata dal giudice delegato termina con il decreto motivato di autorizzazione di quest’ultimo. Nel decreto di autorizzazione, poi, il giudice fissa le modalità ed i termini per la prosecuzione dell’attività, nonché gli ambiti entro i quali il curatore dovrà gestire l’attività, individuandone la durata.

## 6. Gli obblighi informativi a carico della curatela

Il legislatore ha potenziato gli obblighi informativi tra organi al fine di impedire che la continuazione dell’impresa del fallito rechi pregiudizio ai creditori. La curatela, e non più il giudice delegato, deve “durante il periodo di esercizio provvisorio” ed “almeno ogni tre mesi” convocare il comitato dei creditori al fine di produrre allo stesso un’adeguata informativa sulla gestione, in modo da permettergli di “pronunciarsi sull’opportunità di continuare l’esercizio”.

Il comitato acquisisce le informazioni dalla curatela e le valuta, ma non ha l’obbligo di emettere parere ad ogni informativa e/o convocazione. Le informazioni acquisite mettono il comitato nella condizione di pronunciarsi sull’opportunità di proseguire l’esercizio provvisorio autorizzato.

Taluna dottrina<sup>18</sup> ritiene opportuno che l’obbligo di informativa sia indirizzata anche al giudice delegato, il quale può in qualsiasi momento, di propria iniziativa, revocare l’esercizio provvisorio. Nel caso in cui il comitato si esprima per l’interruzione dell’esercizio, il giudice delegato deve provvedere in conformità senza entrare nel merito da come si evince dal tenore letterale della disposizione.

---

<sup>16</sup> Nella richiamata relazione si legge “*in questo contesto, frutto di un rinnovato modo di interpretare la stessa funzione dell’esecuzione forzata collettiva, si pone anche la previsione dell’esercizio provvisorio dell’impresa, il quale può essere autorizzato o con la sentenza dichiarativa di fallimento ... ovvero con successivo provvedimento del giudice delegato, su proposta del curatore, qualora il comitato dei creditori, con parere vincolante, ritenga la continuazione temporanea dell’esercizio dell’impresa conveniente per i creditori stessi o più proficua ai fini della collocazione sul mercato dell’azienda o di suoi rami*”.

<sup>17</sup> L. PANZANI, *La riforma delle procedure concorsuali. Il secondo atto*, in [www.fallimentoonline.it](http://www.fallimentoonline.it); P. VELLA, *Sub art. 104 L.F.*, cit., 1364.

<sup>18</sup> M. SANDULLI, *Sub art. 104*, in *La riforma della legge fallimentare*, a cura di A. Nigro e M. Sandulli, Torino, 2006, 609.

---

Il curatore “ogni semestre, o comunque alla conclusione del periodo di esercizio provvisorio” deve depositare un “rendiconto dell’attività”. Tale rendiconto, da depositare in cancelleria ed accessibile da chiunque, costituisce un vero e proprio bilancio straordinario redatto secondo le regole tecniche e giuridiche di un bilancio d’esercizio e va accompagnato da una relazione del curatore sulle principali operazioni compiute nel periodo, e sulla prevedibile futura evoluzione della gestione, allo scopo di consentire agli organi della procedura di verificare il proprio giudizio sulla convenienza della prosecuzione dell’attività.

Si renderà quindi necessario dotare l’impresa fallita, ove ne fosse sprovvista, di un valido ed efficace sistema di controllo budgetario, con la predisposizione di conti previsionali e di *report* da sottoporre periodicamente al vaglio del comitato dei creditori al fine di consentirgli di conoscere ed analizzare gli eventuali scostamenti registrati in sede attuativa nonché di monitorare i risultati della gestione in vista dell’adozione degli opportuni provvedimenti. In coerenza con la scelta di attribuire al comitato dei creditori un ruolo centrale nella gestione del fallimento, la riforma riconosce al comitato il potere di provocare la cessazione dell’esercizio dell’impresa ogni qual volta, alla stregua del parametro di giudizio indicato nel primo comma della norma in commento, ritenga che ne sia venuta meno ogni utilità; in questo caso il giudice delegato deve infatti ordinare la cessazione dell’attività.

La combinazione del terzo e del quinto comma dell’art. 104 L.F. fa emergere un modello di rendicontazione che ha natura tanto periodica che occasionale. Con riferimento a quest’ultimo aspetto, il curatore è tenuto ad informare “senza indugio il giudice delegato ed il comitato dei creditori di circostanze sopravvenute che possano influire sulla prosecuzione dell’esercizio provvisorio”, con la conseguenza che diviene necessario un continuo monitoraggio sulla continuazione aziendale. Tale controllo risulterà possibile solo se è impostato un sistema contabile separato dall’amministrazione del fallimento, così da permettere in ogni momento la verifica dei risultati.

Circa gli obblighi di informazione periodica minima, è prevista un’informativa trimestrale (il cui destinatario, come sostenuto, appare essere anche il giudice delegato). In ogni caso, ciascun membro del comitato può esercitare attività di verifica e richiesta di chiarimenti e notizie ex art. 41 L.F.

Inoltre, ogni semestre, o comunque alla conclusione del periodo di esercizio provvisorio, il curatore deve presentare un rendiconto dell’attività mediante deposito in cancelleria - da redigersi con le modalità sopra indicate - in modo tale da offrire le informazioni di natura quantitativa e qualitativa necessarie a formulare un consapevole giudizio di convenienza.

Difatti, il curatore deve dare conto, non solo delle operazioni compiute, ma anche consentire la verifica della circostanza che la continuazione non abbia inciso in maniera negativa sulle aspettative di soddisfazione dei creditori; ecco perché è necessario rappresentare una situazione patrimoniale, finanziaria ed economica, corredata da una nota illustrativa, tenendo conto che vanno abbandonati i criteri di funzionamento in funzione di quelli di realizzo.

---

Diversamente, il rendiconto finale sembra avere una funzione diversa, con lo scopo di rendere noti i risultati complessivi dell'esercizio provvisorio e consentire la valutazione del rispetto delle previsioni formulate: a tal fine devono indicarsi le risorse finanziarie impiegate e quelle generate dalla continuazione aziendale, compreso quanto derivante dalla vendita dell'azienda, nonché le motivazioni di eventuali scostamenti rispetto a quanto stimato.

La norma tace sui termini di presentazione di questi documenti. Si ritiene, tuttavia, che - in applicazione analogica di quanto previsto per la relazione ex art. 33 L.F. - detto obbligo va adempiuto, per quanto riguarda il rendiconto periodico, entro sessanta giorni dalla scadenza del semestre e, per quanto riguarda il rendiconto finale, entro sessanta giorni dalla cessazione<sup>19</sup>.

## 7. La gestione dell'esercizio provvisorio da parte del curatore

Con il decreto di autorizzazione all'esercizio provvisorio si verifica di fatto la sostituzione del curatore al fallito nella gestione dell'azienda, ma non il trasferimento dell'azienda dal fallito. Infatti, "l'azienda era e rimane del fallito" con il curatore che si sostituisce a lui per legge nella gestione di tutto il suo patrimonio al fine di provvedere al soddisfacimento dei creditori. Il curatore, di fatto, nell'espletare il suo mandato gestisce un'attività d'impresa assumendo diritti ed obblighi ricadenti sull'imprenditore fallito a seguito della declaratoria di fallimento. Nell'ambito delle modalità con cui l'istituto può essere autorizzato, rientra l'esercizio provvisorio in forma mista, dove la *governance* dell'impresa è in capo al curatore con esternalizzazione (*outsourcing*) di alcune fasi del ciclo produttivo a società terza<sup>20</sup>.

Il provvedimento del Tribunale o del giudice delegato, comporta una "generale e preventiva autorizzazione al curatore a porre in essere tutti i singoli atti di gestione", sia di ordinaria che di straordinaria amministrazione, senza necessità di ulteriori singole autorizzazioni. Parte della dottrina, al contrario, ritiene che per gli atti di straordinaria amministrazione rimarrebbero valide le restrizioni di cui all'art. 35 L.F. Di fatto, alcune limitazioni permangono anche in considerazione della funzione attribuita all'esercizio provvisorio. Se la continuazione dell'attività ha come obiettivo la salvaguardia del complesso produttivo in vista di una cessione in blocco, il curatore può innovare e investire, mirando all'aumento della competitività dell'azienda sul mercato. Viceversa, se la finalità è liquidatoria tutto ciò è inibito alla curatela.

---

<sup>19</sup> A tal proposito risulta interessante segnalare che la circolare del Ministero delle Attività Produttive (oggi Sviluppo Economico) del 2 marzo 2004 accordava ai commissari delle procedure di a.s. sessanta giorni di tempo per redigere le relazioni semestrali ex art. 205 l.f.

<sup>20</sup> Vedi Trib. Bologna 14 aprile 2011, procedura Think320 ove, la delicata fase di sviluppo di software (R&D), è stata affidata ad una *newco* sotto la vigilanza del curatore.

---

In merito, il problema pare ridimensionato dal fatto che l'esercizio provvisorio è, in ogni caso, accompagnato da una attività di programmazione della liquidazione: ciò sia nel caso in cui la scelta della continuazione sia stata adottata al di fuori del programma di liquidazione sia, ed a maggior ragione, nei casi in cui la scelta della continuazione sia stabilita nel programma di liquidazione stesso. Infatti il curatore non può discostarsi dalla pianificazione, in qualunque momento effettuata.

La dottrina maggioritaria ritiene dunque che non sia necessario ricorrere a specifiche autorizzazioni per ogni singolo atto, sulla base della considerazione che il decreto che dispone l'esercizio provvisorio comporta un'autorizzazione generale e preventiva a compiere tutti gli atti necessari all'esercizio stesso (compresi quelli di straordinaria amministrazione).

Qualora sorgessero esigenze nuove tali da giustificare l'adozione di provvedimenti diversi che possono influire sull'esercizio provvisorio, sarà necessario informare il giudice delegato ed il comitato dei creditori. Laddove si tratti di vicende che esulino dalla pianificazione iniziale modificandola, allora sarà necessario adottare la procedura di cui all'art. 104, comma secondo, L.F. sicché si renderà necessario che il giudice delegato modifichi il proprio decreto, previo parere favorevole dei creditori, poiché sono modificati i criteri di continuazione. Laddove, invece, l'esercizio provvisorio sia stato deciso in seno al programma di liquidazione sarà necessario apportare le modifiche al piano come richiesto dall'art. 104-ter, comma quinto, L.F.

Una volta "a bordo" dell'impresa in esercizio provvisorio solo i numeri forniranno garanzie agli *stakeholders* secondo i dettami del piano industriale<sup>21</sup>.

Qualora si trattasse di un'azienda del settore commerciale, il direttore commerciale ad esempio dovrà ripristinare la rete di vendita, garantendo fatturato con buona marginalità, attuando un piano delle vendite; il responsabile delle risorse umane dovrà garantire le migliori professionalità secondo i salari *ante* fallimento, richiamando ad esempio i lavoratori in CIGS (attivata dal curatore se non richiesta dalla società *in bonis*), attuando un piano del personale; i costi amministrativi e le spese generali andranno tarati al minimo, ma dovranno garantire comunque l'efficienza e le spese di produzione saranno proporzionate al *forecast* delle vendite: sarà attuato un piano di produzione; le banche dovranno supportare la gestione provvisoria garantendo costi minimi di gestione e, se necessario, concedere aperture di credito garantite dalla futura vendibilità dell'azienda: quindi occorrerà un piano finanziario tale da permettere al curatore di ottenere una veritiera fotografia sullo stato di salute dell'impresa, ma anche di analizzare le cause e circostanze del dissesto.

Emerge con evidenza, pertanto, che il curatore diventa un *manager* che deve essere capace di gestire dipendenti, fornitori e banche, con la conseguente necessaria conoscenza delle tecniche gestorie opportune, o

---

<sup>21</sup> A. FERRI, *L'esercizio provvisorio ex art. 104 L.F.: un'alchimia di managerialità mista a doti di analista delle cause del dissesto*, in [www.il fallimentarista.it](http://www.il fallimentarista.it).

---

con la capacità di procurarsele. Il curatore ha anche la facoltà di ricorrere all'ausilio di coadiutori e collaboratori, tecnici ed esperti tra cui lo stesso fallito<sup>22</sup>.

## 8. Gli aspetti fiscali

La qualifica di impresa commerciale rende applicabile l'ordinaria disciplina tributaria alle operazioni poste in essere dal fallimento.

Il curatore dovrà pertanto informare l'Agenzia delle Entrate di tale fase con la comunicazione ex art. 35 DPR 633/72, con conseguente obbligo di tenuta delle scritture contabili ai fini civilistici e fiscali, con particolare riferimento all'Irap.

Infatti ai fini Ires e Irpef, il reddito del periodo fallimentare, anche se vi sia stato esercizio provvisorio, è determinato con la speciale procedura prevista dall'art. 183 del Tuir.

Diversamente, l'esercizio provvisorio determina il verificarsi del presupposto impositivo ai fini Irap nel fallimento<sup>23</sup>.

Gli obblighi del curatore per le imposte dirette non sono quindi diversi da quelli della gestione ordinaria del fallimento: il reddito di impresa generato tra l'inizio e la chiusura della procedura fallimentare resta costituito dalla differenza tra il residuo attivo ed il patrimonio netto dell'impresa all'inizio della procedura in base ai valori fiscalmente riconosciuti.

Va però in aggiunta presentata anche la dichiarazione annuale Irap negli ordinari termini di invio, con il pagamento delle relative imposte ed acconti (in prededuzione); il valore della produzione netta a base del tributo è quello realizzato nell'ambito dell'esercizio provvisorio, escludendo pertanto i proventi eventualmente realizzati nell'attività liquidatoria tipica fallimentare, come la vendita di cespiti.

Le gestioni patrimoniali e contabili dell'esercizio provvisorio e della liquidazione fallimentare devono pertanto rimanere separate: le prime saranno documentate nelle scritture previste dal codice civile e dal DPR 600/73, le seconde solamente nello speciale registro di cui all'art. 38 L. F. Nel registro andrà riportato solo il saldo finanziario finale della gestione dell'esercizio provvisorio.

---

<sup>22</sup> Al riguardo Trib. Roma 10 agosto 1995 che decretava l'esercizio provvisorio in cui la conduzione dell'azienda fallita poteva essere lasciata, a discrezione del curatore, al farmacista fallito o ad un suo sostituto in possesso dei requisiti professionali richiesti dalla normativa di settore vigente.

<sup>23</sup> Il sesto comma dell'art. 19 del decreto legislativo n. 446 del 15 dicembre 1997, istitutivo dell'imposta, dispone: «*Nei casi di liquidazione, fallimento, liquidazione coatta amministrativa, trasformazione, fusione e scissione di imprese individuali, società ed enti di cui agli artt. 10 e 11 D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600 (abrogati), si osservano le disposizioni ivi previste, con esclusione dei commi secondo e terzo dell'art. 10 se nelle procedure fallimentare e di liquidazione coatta non vi è esercizio provvisorio dell'impresa*».

---

Qualora si tratti di esercizio provvisorio di società di capitali, il curatore è tenuto inoltre anche al pagamento della tassa annuale per la vidimazione dei libri sociali.

## 9. La cessazione dell'esercizio provvisorio

L'art. 104 L.F. prevede due ipotesi di cessazione anticipata dell'esercizio provvisorio.

Si tratta più precisamente della cessazione ordinata dal giudice delegato qualora il comitato dei creditori non ravvisi la necessità di proseguire e della cessazione ordinata dal Tribunale qualora ne ravvisi l'opportunità.

In relazione a quest'ultima, l'art. 104, sesto comma, L.F. dispone espressamente che *“il Tribunale può ordinare la cessazione dell'esercizio provvisorio in qualsiasi momento laddove ne ravvisi l'opportunità, con decreto in camera di consiglio non soggetto a reclamo sentiti il curatore ed il comitato dei creditori”*.

Si tratta a ben vedere di un potere riconosciuto discrezionalmente al Tribunale al ricorrere di condizioni per le quali si richiederà una valutazione caso per caso, previa richiesta di chiunque abbia interesse a denunciare la prosecuzione pregiudizievole dell'attività in danno dei creditori. Il Tribunale può decidere anche d'ufficio considerato il suo ruolo di vigilanza sulla procedura e di garante della regolarità della stessa.

Come si esprime la legge, il provvedimento del Tribunale è assunto in camera di consiglio e non è soggetto a reclamo, né ricorribile in Cassazione ex art. 111 Cost. non avendo natura decisoria; per l'assunzione del provvedimento, inoltre, il curatore e il comitato dei creditori devono essere sentiti, il che comporta l'acquisizione da parte del Tribunale di un parere obbligatorio ma non vincolante degli stessi.

Passando all'esame dell'ulteriore ipotesi di cessazione, a seguito della riforma anche il giudice delegato può disporre la cessazione ogni qual volta *“il comitato dei creditori non ravvisa l'opportunità di continuare l'esercizio provvisorio”* (art. 104, quarto comma, L.F.).

Va rimarcato che la norma si esprime con la parola *“ordine”* del giudice delegato, e non potere come nel previgente art. 90, esimendo con ciò il giudice delegato da esprimere alcuna motivazione per tale provvedimento. Risulta allora evidente che il parere espresso dal comitato assuma valore vincolante per il giudice delegato.

Si mette in luce, infine, che la prassi sinora registrata, con riferimento all'applicazione delle nuove disposizioni sull'esercizio provvisorio, evidenzia una sostanziale carenza e un certo disinteresse dei creditori a cooperare nella gestione della procedura, il che comporta frequentemente che il comitato risulti del tutto assente nell'esercizio delle funzioni ad esso assegnate, con il necessario rimedio del potere suppletivo del giudice delegato, in ossequio al disposto normativo dell'art. 41, quarto comma, L.F.<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> L. ABETE, *I rapporti con gli altri organi della procedura*, in *Fallim.* 2007, 1011.

---

## 10. Contratti pendenti e prededucibilità dei crediti sorti durante l'esercizio provvisorio

Il principio generale della sospensione dei contratti pendenti è sostituito, in caso di esercizio provvisorio, da quello della "prosecuzione" degli stessi, salva diversa valutazione del curatore.

In modo differente dalle regole generali previste per la disciplina dei contratti pendenti, l'art. 104, settimo comma, L.F. dispone infatti che in presenza di decreto che autorizza l'esercizio provvisorio "i contratti pendenti proseguono, salvo che il curatore non intenda sospenderne l'esecuzione o scioglierli".

Nel caso di sospensione del contratto, trovando applicazione l'art. 72, secondo comma, L.F., la controparte può mettere in mora la curatela chiedendo al giudice delegato un termine, non eccedente i sessanta giorni, entro il quale, salvo diversa volontà del curatore, il contratto si scioglie.

Il legislatore ha quindi espressamente regolato la materia dei rapporti pendenti codificando il principio che i rapporti proseguono, salva la facoltà del curatore di sospenderne l'esecuzione o di scioglierli.

Tale norma recepisce un'interpretazione consolidata in giurisprudenza<sup>25</sup> secondo la quale l'azione di risoluzione può essere proposta prima del fallimento solo in caso di trascrizione della domanda e nei casi previsti dalla legge; né regola la opponibilità al curatore e la eventuale proposizione di domande restitutorie di somme, beni e pretese risarcitorie<sup>26</sup>.

Il curatore non potrà invece invocare la sospensione o lo scioglimento ove di fatto il contratto abbia avuto esecuzione per effetto dell'esercizio provvisorio.

Da quanto detto consegue che, qualora l'esercizio provvisorio non sia disposto dall'inizio della procedura ma solo più avanti, vi saranno maggiori problemi attuativi in considerazione dello scioglimento dalla maggior parte contratti in corso.

Al riguardo, occorre effettuare una ulteriore precisazione.

Per espressa previsione legislativa, i crediti sorti durante l'esercizio provvisorio e riferiti a contratti in corso di esecuzione, devono essere sempre soddisfatti in prededuzione ai sensi dell'art. 111, primo comma, n. 1 (art. 104, ottavo comma, L.F.).

Per espressa previsione legislativa, inoltre, per i contratti la cui esecuzione sia proseguita senza che il curatore abbia esercitato l'opzione della sospensione o dello scioglimento, l'ultimo comma dell'art. 104 L.F. prevede che al momento della cessazione dell'esercizio provvisorio si applicano le disposizioni di cui alla sezione IV del Capo III del Titolo II, in forza delle quali, riprendendo vigore la generale disciplina dei contratti pendenti di cui agli artt. 72 e ss. L.F., l'esecuzione del contratto resta sospesa fino alla decisione del curatore, pur con le tutele previste per il contraente.

---

<sup>25</sup> Cfr. Cass. sez. II civ., 26 marzo 2001 n. 4365 in *Fallim*, 2001, 1018.

<sup>26</sup> Cfr. A. PATTI, *I rapporti giuridici preesistenti nella prospettiva della liquidazione fallimentare*, in *Fallim*, 2006, 875 e ss.

---

La prededuzione è prevista dalla legge solo per i crediti sorti durante l'esercizio provvisorio, mentre tornando ad essere applicabile la disciplina di cui agli artt. 72 e ss. L.F., al momento della cessazione dell'esercizio provvisorio spetterà al curatore subentrare nel contratto o risolverlo.

Quale corollario di quanto sopra detto, il curatore, solo se al termine dell'esercizio provvisorio decidesse di subentrare, sarà tenuto al pagamento dei crediti sorti *ante* fallimento, in caso contrario avranno natura chirografaria.

I crediti sorti successivamente alla scadenza dell'esercizio provvisorio sorgono nei casi in cui il curatore al termine dell'esercizio provvisorio abbia optato per il subentro nel contratto e sono prededucibili<sup>27</sup>.

Il legislatore ha voluto rimarcare, in tal modo, una diretta responsabilità della curatela per le obbligazioni contratte durante la sua gestione, escludendo la possibilità di un pagamento con moneta fallimentare che avrebbe reso impossibile la prosecuzione dell'attività d'impresa.

## **11. La posizione del lavoratore dipendente nell'esercizio provvisorio**

Come accennato, l'art. 104, settimo comma, L.F., stabilisce che "*i contratti pendenti proseguono, salvo che il curatore non intenda sospenderne l'esecuzione o scioglierli*"; tale disposizione rappresenta quindi un'eccezione rispetto alla regola generale dettata dall'art. 72 L.F. che prevede la sospensione dei rapporti giuridici pendenti. La disciplina generale di cui all'art. 72 L.F. (e quindi la sospensione dell'esecuzione dei contratti pendenti) è applicabile fino a quando l'esercizio provvisorio non viene autorizzato dal giudice delegato. Da questo momento, infatti, la prosecuzione dei rapporti si avvierà automaticamente con effetto retroattivo, sino alla data di dichiarazione di fallimento. Ciò a meno che il curatore non decida di sciogliere il rapporto.

A tal proposito il curatore dovrà effettuare un'attenta valutazione per decidere in quali rapporti subentrare e in quali no: l'esito di tale valutazione dovrà necessariamente riguardare il vantaggio o meno per i creditori concorsuali con la conseguenza che tutti i rapporti potenzialmente "anti-economici" dovranno essere sciolti.

La suddetta valutazione è caratterizzata da un'urgenza che può derivare dall'esistenza:

- di contratti di fornitura di beni/servizi necessari alla continuazione dell'attività dei quali il mancato pagamento, a causa di un ritardo nella decisione del curatore, potrebbe comportarne la risoluzione danneggiando la massa creditoria;
- di contratti di lavoro, subordinato e non, che non possono rimanere in una condizione di precarietà per un lasso di tempo troppo lungo.

---

<sup>27</sup> Cfr. Cass., I sez. civ., n. 4303 del 19 marzo 2012 in *Giur. Comm.*, 2013 II, 842; Trib. Busto Arsizio del 3 dicembre 2010; Trib. Busto Arsizio del 18 gennaio 2012.



---

Ma prima di effettuare la suddetta valutazione, è necessario individuare quelli che possono essere definiti “rapporti giuridici pendenti”.

Per tali si intendono i rapporti in corso di esecuzione, indipendentemente dall'esistenza di contratti preliminari da cui deriva l'obbligo di costituire i rapporti stessi. Non sarebbe, infatti, opponibile al curatore un preliminare avente ad oggetto l'obbligo di costituire un rapporto, posto che la volontà sottostante il preliminare deriva da un soggetto diverso: il fallito.

Un'altra categoria da escludere dalla valutazione, in quanto non considerati pendenti, sono i rapporti rimasti inadempiti da una sola delle parti. Del resto:

- se l'inadempienza riguarda l'obbligazione a carico del fallito, la controparte non potrà che pretendere la controprestazione secondo il principio del concorso tra i creditori;
- se l'inadempienza riguarda l'obbligazione a carico della controparte, il curatore ha il diritto di pretendere la controprestazione.

A tal proposito la Suprema Corte<sup>28</sup> ha chiarito che per ritenere adempite le obbligazioni di entrambe le parti, dovranno considerarsi le “*obbligazioni fondamentali e tipiche che a ciascuna di esse derivano dal negozio*” a nulla rilevando, invece, quelle accessorie.

Relativamente al tema che ci occupa in questa sede, analizziamo di seguito la gestione dei rapporti di lavoro subordinato e quindi la posizione del lavoratore dipendente in caso di autorizzazione alla continuazione temporanea dell'attività.

Come già precisato, una volta autorizzato dal giudice l'esercizio provvisorio, il curatore, ai sensi dell'art. 104, settimo comma, L.F., subentra automaticamente nei contratti pendenti, nel novero dei quali rientrano anche quelli di lavoro dipendente, sempre che non opti per la sospensione.

Nonostante l'automaticità della prosecuzione dei rapporti, la curatela ha l'obbligo di informare i lavoratori che rimarranno alle dipendenze, non più del fallito ma della procedura, senza soluzione di continuità.

Relativamente al caso di esercizio provvisorio autorizzato “*limitatamente a specifici rami dell'azienda*”, invece, il subentro del curatore riguarderà soltanto i contratti dei lavoratori dipendenti addetti a tali rami, con conseguente risoluzione dei rapporti relativi ai rami la cui attività si interrompe. Ne consegue che, quando l'esercizio provvisorio riguarda solo un ramo aziendale, il curatore dovrà verificare se sussistono i presupposti per l'accesso al trattamento di Cassa Integrazione Straordinaria (Cigs).

Al riguardo occorre effettuare alcune precisazioni.

Il D.L. 14/09/2015 n. 148 e la successiva circolare ministeriale n. 24 del 05/10/2015 hanno profondamente modificato l'applicazione degli ammortizzatori sociali alle aziende in crisi a partire dal 1/01/2016.

---

<sup>28</sup> Cass., sez. I civ., 14 febbraio 2001, n. 2104.

---

Difatti, a partire dall'1 gennaio 2016 con la soppressione dell'art. 3 della Legge 223/91, e con le limitazioni contenute nel D.Lgs 148/2015, non è più possibile ricorrere al trattamento di CIGS in caso di procedura concorsuale avente sfondo liquidatorio.

Del pari, l'art. 3 è stato contemporaneamente modificato e soppresso dall'art. 2 comma 70 della legge 92/2012 che ha anche istituito l'ASPI (assicurazione sociale per l'impiego) in sostituzione dell'indennità di disoccupazione.

L'ASPI, diventata NASPI dall'1 maggio 2015 con il D.Lgs. 4 marzo 2015 n. 22, sostituisce da subito l'indennità di disoccupazione e poi, dall'1 gennaio 2017, l'indennità di mobilità.

Già la modifica dell'art. 3 aveva limitato il ricorso al trattamento di CIGS alle sole ipotesi di continuazione o ripresa dell'attività e di salvaguardia dei livelli occupazionali i cui criteri sono stati identificati dal Decreto Ministeriale 4 dicembre 2012 n. 70750.

Successivamente, con la pubblicazione del D. Lgs 148/2015, che consente il ricorso al trattamento di CIGS solo alle imprese che abbiano occupato più di 15 dipendenti, compresi dirigenti e apprendisti, nel semestre precedente alla presentazione della domanda e che abbiano le caratteristiche contenute nei punti ricompresi da a) a g) dell'art. 20 comma 1, gli ammortizzatori sociali in favore delle procedure concorsuali aventi sfondo liquidatorio sono unicamente identificabili nell'indennità di mobilità e nella NASPI:

*a) imprese industriali, comprese quelle edili e affini;*

*b) imprese artigiane che procedono alla sospensione dei lavoratori in conseguenza di sospensioni o riduzioni dell'attività dell'impresa che esercita l'influsso gestionale prevalente;*

*c) imprese appaltatrici di servizi di mensa o ristorazione, che subiscano una riduzione di attività in dipendenza di situazioni di difficoltà dell'azienda appaltante, che abbiano comportato per quest'ultima il ricorso al trattamento ordinario o straordinario di integrazione salariale;*

*d) imprese appaltatrici di servizi di pulizia, anche se costituite in forma di cooperativa, che subiscano una riduzione di attività in conseguenza della riduzione delle attività dell'azienda appaltante, che abbia comportato per quest'ultima il ricorso al trattamento straordinario di integrazione salariale;*

*e) imprese dei settori ausiliari del servizio ferroviario, ovvero del comparto della produzione e della manutenzione del materiale rotabile;*

*f) imprese cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e loro consorzi;*

*g) imprese di vigilanza.*

Perciò fino al 31 dicembre 2016, il curatore fallimentare che viene nominato, non potendo più fare richiesta di trattamento CIGS in ipotesi di procedura senza continuità aziendale, dovrà inevitabilmente risolvere i rapporti di lavoro con il personale che risulta in forza alla società fallita utilizzando la procedura di mobilità (artt. 4 e 24 della Legge 223/91), se ne ricorrano i criteri relativi ai livelli occupazionali e alla tipologia di attività, o intimando i licenziamenti individuali per cessazione dell'attività produttiva.

---

Stante l'abrogazione dell'art. 3 della Legge 223/91 in entrambi i casi il curatore dovrà farsi carico di un onere aggiuntivo:

- nel caso di procedura di mobilità, lo stesso consiste nel contributo di attivazione della procedura medesima pari a €915 o €1.100, a seconda della retribuzione percepita, per ciascun dipendente e moltiplicato tre volte nel caso si raggiunga un accordo sindacale.
- nel caso di licenziamento individuale plurimo dovrà versare una somma pari al 41% del massimale mensile NASPI per ogni 12 mesi di anzianità aziendale nell'ultimo triennio. L'importo varia da un minimo di €490 a un massimo di €1470.

A partire dall'1 gennaio 2017 con la soppressione della mobilità in tutti i suoi aspetti (dichiarazione, procedura, indennità, collocazione, iscrizione in lista) come ammortizzatore rimarrà la sola NASPI che sostituirà il contributo di attivazione e che accompagnerà la procedura di licenziamento collettivo.

Il trattamento CIGS resta applicabile, per un periodo massimo di 12 mesi anche continuativi, alle aziende sottoposte a procedure concorsuali con continuazione dell'esercizio di impresa (l'esercizio provvisorio fallimentare, il concordato in continuità, il concordato liquidatorio con affitto d'azienda stipulato prima dell'ingresso in procedura), ove ricorrano i presupposti dettati dal piano di risanamento, se esistente.

Per il riconoscimento del trattamento di CIGS il curatore fallimentare a cui è affidata la gestione provvisoria dell'impresa ex art. 104 L.F. deve:

- verificare che l'azienda prima del fallimento avesse almeno 15 dipendenti, se industriale, o almeno 50 dipendenti se commerciale o agenzia di viaggio;
- presentare un piano di risanamento aziendale che preveda, alla fine del periodo di esercizio provvisorio, l'affitto o la cessione dell'azienda stessa o di un suo ramo;
- dimostrare che le iniziative volte ad ottenere il risanamento aziendale erano già state intraprese prima della sentenza di fallimento, potendo così rafforzare la percezione di affidabilità del piano stesso. È difficile dare corso ad un piano di risanamento approntato *ex novo*, dal curatore, una volta che l'azienda è fallita, pur se in qualche raro caso la durata dell'esercizio provvisorio ha consentito, all'interno del *business plan* della procedura qualche assunzione strategica e limitati investimenti (soprattutto sulla rete commerciale e mediante l'*outsourcing* esterno);
- prevedere comunque la concessione della CIGS alle sole maestranze occupate nel/nei rami d'azienda di cui è prevista l'affitto/cessione, nei casi in cui il piano di risanamento non preveda, al termine, l'affitto/cessione dell'intera azienda.

Per quanto riguarda l'istituto della Mobilità, come detto, questo rimane in vigore per l'intero 2016, mentre non esisterà più a decorrere dal 1° gennaio 2017, quando sarà sostituita dalla NASPI (Nuova Assicurazione Sociale Per l'Impiego).

In sintesi, il curatore fallimentare, a partire dal 1° gennaio 2016 effettua una valutazione caso per caso e:

- 
- nei casi in cui l'impresa fallita abbia i requisiti dimensionali previsti, può procedere alla richiesta di CIGS, nel rispetto delle condizioni contenute nella circolare del Ministero del Lavoro n. 24 del 5 ottobre 2015 e a condizione che la sentenza di fallimento preveda l'esercizio provvisorio, altrimenti deve valutare il licenziamento immediato, con riconoscimento dell'indennità di preavviso, di tutto o parte del personale non interessato dall'esercizio provvisorio;
  - nei casi in cui l'impresa abbia già adottato un piano o, almeno, alcune misure per giungere al risanamento dell'azienda prima della dichiarazione di fallimento, può procedere alla richiesta di CIGS, altrimenti deve valutare il licenziamento immediato, con riconoscimento dell'indennità di preavviso, di tutto o parte del personale non interessato dall'esercizio provvisorio;
  - per il personale che non sia direttamente coinvolto dall'esercizio provvisorio ma che risulti alle dipendenze del ramo o dei rami d'azienda di cui è previsto l'affitto o la cessione al termine dell'esercizio, può procedere alla richiesta di CIGS o valutarne il licenziamento immediato, con riconoscimento dell'indennità di preavviso.

Una volta che con l'esercizio provvisorio disposto con sentenza siano mantenuti in essere i rapporti di lavoro, al termine dello stesso il curatore dovrà risolvere i relativi contratti ricorrendo al licenziamento collettivo (per i dipendenti che hanno avuto la prosecuzione del rapporto di lavoro e per quelli posti in C.I.G.S. ex art. 223/91) nel caso in cui il numero dei dipendenti sia superiore a 15, ovvero al licenziamento per giustificato motivo oggettivo.

Al termine dell'esercizio provvisorio il curatore liquiderà l'indennità di anzianità, il TFR o ogni altro compenso derivante dalla cessazione del rapporto di lavoro, in base al contratto di lavoro vigente.

Deve precisarsi che nel caso di esercizio provvisorio la cui durata sia stata prestabilita, ai sensi dell'art. 104, secondo comma, L.F., alla relativa scadenza il curatore dovrà manifestare espressamente la volontà di cessare il rapporto, nel rispetto del termine di preavviso, al fine di evitare che la procedura sia costretta a corrispondere la relativa indennità prevista dall'art. 2118 c.c..

Infatti tutti i crediti maturati dai lavoratori nel corso dell'esercizio provvisorio devono essere pagati in prededuzione, a differenza dei crediti maturati *ante* dichiarazione di fallimento, per i quali vige il regime di privilegio di cui all'art. 2751 *bis*, n. 1, c.c. con la conseguenza che per il relativo soddisfacimento essi dovranno essere ammessi allo stato passivo a seguito di apposita domanda di insinuazione ed attendere che la procedura effettui il relativo riparto delle somme.

Dalla prededuzione dei crediti dei lavoratori dipendenti deriva la necessità, da parte del curatore, di corrispondere la retribuzione negli stessi termini previsti per l'imprenditore *in bonis*, con la conseguenza che:

- sotto il profilo amministrativo, dovrà essere consegnato il relativo prospetto paga;

- 
- sotto il profilo fiscale e previdenziale, il curatore dovrà versare, secondo le scadenze ordinarie, le trattenute ed i contributi calcolati sulle retribuzioni erogate, e dovrà presentare telematicamente il modello DM10 con cadenza mensile.

Quanto sopra deriva dal novellato art. 111 L.F. secondo il quale l'autorizzazione all'esercizio provvisorio comporta automaticamente l'autorizzazione anche di tutte quelle operazioni - tra cui, appunto, la corresponsione delle retribuzioni ed il pagamento di contributi e trattenute che ne derivano - necessarie alla continuazione dell'attività dell'impresa.

A tal proposito, nonostante l'autonomia del curatore nell'eseguire i suddetti pagamenti in prededuzione, la Suprema Corte<sup>29</sup> ha ritenuto di dover escludere l'irrogazione di sanzioni a seguito del ritardato pagamento dei contributi previdenziali maturati, per due motivi: *"in primo luogo, perché le sanzioni civili, avendo natura essenzialmente risarcitoria, sono dovute al mancato o ritardato pagamento dei contributi, nel caso questo sia volontario ed imputabile, in presenza, cioè, di un illecito consistente nella violazione della relativa normativa, mentre tale non può essere qualificata l'inosservanza del termine di legge per un pagamento che deve essere disposto ed eseguito da organi del procedimento fallimentare (giudice delegato e curatore).*

*In secondo luogo perché l'applicabilità delle sanzioni civili, che potrebbero essere evitate solo attraverso l'adempimento tempestivo del debito contributivo, da un lato verrebbe ad attribuire a questo, una condizione peggiore rispetto agli altri debiti di massa, in sostanziale contrasto con il principio per cui le disparità di trattamento sono consentite solo in forza delle priorità e cause di prelazione espressamente stabilite dalla legge; dall'altro verrebbe a condizionare l'andamento ed il regime delle operazioni di liquidazione, le quali debbono rispondere, invece, al miglior soddisfacimento degli interessi di tutto il ceto creditorio."*

Come si è già avuto modo di accennare, la cessazione dell'esercizio provvisorio può derivare dallo stesso provvedimento che lo autorizza oppure dalla decisione del comitato dei creditori o del Tribunale che la ritenga opportuna.

Al termine della continuazione dell'attività d'impresa, quindi, il curatore dovrà provvedere alla risoluzione dei contratti ancora pendenti nei quali è subentrato ai sensi del più volte citato art. 104 L.F..

La comunicazione del licenziamento ai dipendenti dovrà avvenire nel rispetto di quanto stabilito:

- dalla L. 15 luglio 1966, n. 604, nel caso in cui il numero dei dipendenti da licenziare non sia superiore a 15;
- dalla L. 23 luglio 1991, n. 223, nel caso in cui il numero dei dipendenti da licenziare sia superiore a 15.

Nelle ipotesi considerate, la risoluzione del contratto deve avvenire nel rispetto del termine di preavviso previsto dall'art. 2118 c.c.: dato il largo anticipato con il quale il curatore è a conoscenza del termine dell'esercizio provvisorio nel caso in cui questo sia stabilito contestualmente alla sua autorizzazione, è presumibile che in tale

---

<sup>29</sup> Cass., sez. 6 febbraio 1986, n. 917.

---

caso avvenga il rispetto dell'art. 2118, con la possibilità, quindi, di far coincidere la fine del periodo di preavviso con il termine dell'attività produttiva.

Al contrario, risulta evidente che, nei casi in cui la cessazione dell'esercizio provvisorio non coincida con la scadenza naturale dell'esercizio ma consegua ad una decisione assunta dal comitato dei creditori o dal Tribunale, non valgano le medesime regole.

Occorre peraltro precisare che in ogni caso il mancato rispetto del termine di preavviso fa sorgere un credito, nei confronti del lavoratore dipendente, il cui pagamento segue le regole della prededuzione di cui all'art. 111 L.F..

A tal proposito la Corte Suprema<sup>30</sup> ha statuito il principio per cui il diritto all'indennità sostitutiva del preavviso in favore del lavoratore dipendente, il cui rapporto di lavoro sia continuato con l'amministrazione fallimentare, per le esigenze del fallimento, dopo la dichiarazione di questo, va integralmente soddisfatto in prededuzione, ai sensi dell'art. 111, n. 1, L.F. e non è consentito il frazionamento dell'indennità ai fini della sua parziale collocazione tra i crediti concorrenti nel passivo fallimentare. Considerata la finalità della indennità - equivalente all'importo della retribuzione che sarebbe spettata per il periodo di preavviso ex art. 2118 c.c. - secondo i giudici, l'imputazione proporzionale di essa allo sviluppo del rapporto sarebbe un'operazione del tutto arbitraria, in palese contrasto con la genesi del diritto alla indennità che trova esclusivo fondamento nella gestione del rapporto da parte del curatore.

Discorso diverso va effettuato invece, con riferimento al trattamento di fine rapporto che costituisce una forma di retribuzione differita a scopo di previdenza. L'art. 2120 c.c., così come modificato dalla L. 29 maggio 1982, n.297, stabilisce che il suddetto trattamento deve essere corrisposto "*in ogni caso di cessazione del rapporto di lavoro subordinato*", ma non si preoccupa di individuare il momento esatto nel quale il lavoratore maturi tale diritto.

Nonostante sia pacifico che la maturazione di tale trattamento avvenga durante lo svolgimento del rapporto, il pagamento in prededuzione riguarda soltanto la quota maturata nel periodo di esercizio provvisorio, facendo, così, confluire la restante parte tra i crediti concorsuali privilegiati di cui all'art. 2751 *bis*, n. 1, c.c..

---

<sup>30</sup> Cass. I sez. civ., 7 febbraio 2003, n. 1832.

---

## 12. L'art. 2112 C.C. e la cessione d'azienda

La dichiarazione di fallimento, come detto, non determina il trasferimento coattivo della titolarità dell'azienda dal fallito al curatore fallimentare, in quanto l'apertura della procedura comporta solo lo spossessamento dei beni e non il mutamento della titolarità degli stessi<sup>31</sup>.

Ai sensi dell'art. 2119, comma secondo, c.c., i rapporti di lavoro proseguono poiché il fallimento in sé non costituisce giusta causa di risoluzione dei contratti come non lo costituisce il trasferimento dell'azienda.

È stato sostenuto<sup>32</sup> che l'art. 2119, comma 2, c.c., mira a mantenere in vita, anche se temporaneamente, il rapporto di lavoro, pur di fronte alla sopravvenuta impossibilità del lavoratore. In questo senso l'art. 2119, comma secondo, si coordina bene con l'art. 104 L.F. che consente di disporre la prosecuzione provvisoria dell'esercizio dell'impresa del fallito e, quindi, la continuazione dei rapporti di lavoro.

Nel momento in cui l'azienda viene ceduta tramite gara competitiva di cui all'art. 105 L.F., opera l'art. 2112 c.c. che, una volta ritenuto uno dei capisaldi della tutela dei lavoratori, anche nel caso di soluzione della crisi d'impresa, trova oggi, successivamente alla riforma Fornero ed al *Jobs Act*, una forte battuta d'arresto nella tutela dei livelli occupazionali.

Infatti, una volta attivati gli ammortizzatori sociali in capo al curatore (CIGS della Procedura f.) che consentono di garantire ai lavoratori una minima retribuzione, ogni occupato, utilizzando il gergo degli operatori, avrà diritto al "passaggio al futuro acquirente", nel momento dell'emissione del decreto di trasferimento da parte del giudice delegato; fatta salva ogni decisione di licenziamento inevitabile da parte del curatore, nel caso in cui, non siano attivabili dalla procedura concorsuale gli ammortizzatori sociali.

Relativamente al TFR la questione è un po' più complessa, considerata la maturazione in via progressiva del trattamento economico che avviene mediante l'accantonamento delle quote nel corso del rapporto di lavoro, con il diritto del lavoratore alla corresponsione al momento della cessazione del rapporto<sup>33</sup>. L'importo del TFR potrà essere indicato nel bando di gara per la vendita dell'azienda col precipuo intento<sup>34</sup>, da un lato, di creare un vantaggio economico per il cessionario e, dall'altro, di liberare il cedente (la procedura fallimentare) dal relativo obbligo di adempimento.

---

<sup>31</sup> F. FIMMANÒ, *La circolazione dell'azienda nel fallimento*, in Riv. Not., 2007, 257 e ss.; ID., *La gestione dell'impresa nell'ambito del fallimento*, in *Trattato delle procedure concorsuali*, III, *Il fallimento*, a cura di A. Jorio – B. Sassani, Milano 2016, 32 e ss.

<sup>32</sup> F. FIMMANÒ, *La circolazione dell'azienda nel fallimento*, cit. 554.

<sup>33</sup> Cfr. Cass. Sez. lav., 24 giugno 1991, n. 708, secondo cui "il diritto al TFR matura de diem in diem nel corso del rapporto di lavoro ... configurando una fattispecie costitutiva a formazione progressiva ... ma si perfeziona tuttavia solo con la cessazione del rapporto di lavoro"; in tema anche A. FERRI, *Il ruolo del curatore nei casi di esercizio provvisorio*, in AA.VV., *Esercizio provvisorio e strumenti alternativi per la continuità aziendale*, Milano 2013, 89, nt. 5.

<sup>34</sup> L'importo così calcolato del TFR e delle altre eventuali competenze maturate dal lavoratore, verranno imputate - e scontate - dal saldo del prezzo.

---

L'art. 2112 c.c. prevede espressamente una responsabilità solidale tra cedente e cessionario per i crediti che il lavoratore aveva al tempo del trasferimento (salvo che il lavoratore medesimo consenta la liberazione del cedente in sede di conciliazione ex artt. 410 e 411 c.p.c.) in deroga all'art. 105, quarto comma, L.F. che, viceversa, esclude la responsabilità dell'acquirente per i debiti relativi all'esercizio delle aziende cedute, sorti prima del trasferimento.

In altri termini, il cessionario si accollerà, ai sensi dell'art. 2112 c.c., le competenze maturate in relazione all'originario rapporto di lavoro solo se l'accordo sindacale assunto ai sensi dell'art. 47 L. 428/90<sup>35</sup>, da discutersi subito dopo il decreto di aggiudicazione (a seguito delle procedure competitive di cui all'art. 107 L.F.), non approdasse ad un risultato positivo e condiviso dalle parti: acquirente e associazioni sindacali *in primis*, sotto l'egida della Procedura.

La *ratio* di tale disposizione deriva dal fatto che la garanzia dei crediti lavorativi è essenzialmente costituita dai beni aziendali, pertanto, la responsabilità per il relativo adempimento viene estesa al cessionario di tali beni, che diventa così co-obbligato in solido con il cedente.

Se da un lato l'art. 2112 c.c. garantisce i lavoratori, dall'altro non agevola la cessione a terzi dell'impresa in crisi. Ed è per tale motivo che è stata prevista, dal legislatore, la possibilità di stipulare accordi collettivi che, nell'ambito delle consultazioni sindacali relative al trasferimento dell'azienda, prevedano la salvaguardia, almeno parziale, dei livelli occupazionali (art. 105 L.F.)<sup>36</sup>.

### **13. L'egida del tribunale volta a rasserenare gli stakeholder dell'impresa**

L'intenzione del legislatore del 2006 e la prassi adottata nelle sezioni fallimentari dei tribunali italiani evidenziano, a dieci anni dalle riforme, un rafforzamento nel concetto e nella tendenza alla vendita atomistica dell'impresa,

---

<sup>35</sup> Va notato che l'art. 105, terzo comma, L.F. precisa che nell'ambito delle consultazioni sindacali relative al trasferimento d'azienda, il curatore, l'acquirente e i rappresentanti dei lavoratori possono convenire il trasferimento solo parziale dei lavoratori alle dipendenze dell'acquirente e le ulteriori modifiche al rapporto di lavoro in ossequio alla normativa vigente. Le consultazioni sindacali in oggetto sono quelle considerate dalla legge n. 428 del 29 dicembre 1990, e più specificatamente dall'art. 47, che a ben vedere ineriscono le c.d. imprese socialmente utili. Al riguardo, occorre mettere in luce l'orientamento di una parte della dottrina che, muovendo dalla tipologia dell'impresa interessata dall'applicazione del summenzionato art. 47, ritiene che nell'ambito di cessione di imprese socialmente utili venga esclusa l'operatività dell'art. 2212 c.c. in presenza di un accordo trilaterale assunto ai sensi dell'art. 47 della legge n. 428/1990 distinguendo da queste ultime le imprese prive del requisito rispetto alle quali dovrebbe continuare a trovare applicazione la solidarietà tra cedente e cessionario ex art. 2212 c.c.; in tal senso, F. FIMMANÒ, op. ult. cit., 556.

<sup>36</sup> Con riguardo alla disciplina giuslavoristica e alle recenti novità segnalate nel testo, si mette in evidenza che il Disegno di legge AC n. 3671 recante "*Delega al Governo per la riforma organica delle discipline delle crisi di impresa e dell'insolvenza*" prevede quale criterio generale di cui all'art. 7, comma 7, di coordinare la disciplina degli effetti della procedura sui rapporti di lavoro subordinato con la legislazione vigente in materia di diritto di lavoro, per quanto concerne il licenziamento, le forme assicurative e di integrazione salariale, il trattamento di fine rapporto e le modalità di insinuazione al passivo.



---

privilegiando la rapidità e l'aggressività della procedura fallimentare, in un'ottica tipicamente da *bankruptcy act* americano.

La gestione temporale del curatore, libera da tutti i lacci e laccioli, che "affogavano" il concordato preventivo prima di un severo ripristino dell'autorità giudiziaria, ripristino voluto dal legislatore della legge n. 132/2015, può liberamente esprimere il nuovo governo dell'impresa volto a rasserenare tutti gli *stakeholders* coinvolti.

La nuova versione dell'art.104, abbinata alla lungimirante opzione dell'art.104 *ter*, quarto comma, L.F. (laddove prevede la possibilità della gara di vendita immediata con decreto del giudice delegato, superando le regole monolitiche sancite dal rispetto del programma di liquidazione), mette a disposizione del curatore tutti gli strumenti legali necessari per ripristinare rapidamente la continuità aziendale.

Altrettanto rapidamente gli organi della procedura potranno avviare una gara di vendita del complesso aziendale (anche 2 o 3 mesi dalla dichiarazione di fallimento) oppure gestire e riequilibrare l'azienda, anche per uno o più esercizi sociali<sup>37</sup>.

Nella suddetta conduzione, il curatore sarà ancor più agevolato laddove l'istruttoria prefallimentare abbia fornito il maggior numero di informazioni possibili riguardo la società stessa.

In particolare, il Tribunale in sede prefallimentare o il curatore che intenda proporre la continuazione temporanea dell'impresa, dovrebbero avere a disposizione i seguenti dati:

- un *budget* minimo delle vendite<sup>38</sup>: se la *governance* non ha provveduto in sede di istanza di autofallimento o se, l'istanza di fallimento è stata depositata dai creditori o dal P.M., occorre entrare immediatamente in possesso dei dati contabili volti alla creazione di un *budget* delle vendite che consenta di avere un dato di riferimento di minimo periodo (sei mesi);
- un *budget* ed un *forecast*, almeno dei tre esercizi a venire: è il piano industriale lo strumento di massima professionalità manageriale che il curatore può e deve spendere nei confronti dei soggetti terzi con i quali lavora o entra in contatto.

La conduzione temporanea dell'impresa non può poi prescindere da un accordo col personale dipendente che tenda essenzialmente ad assicurare una certa copertura occupazionale, nel limite del *break even point*

---

<sup>37</sup> Caso Fallimento Think3, Trib. Bologna, 14 aprile 2011, attività sviluppo e assistenza di *software* – contenzioso internazionale tra l'esercizio provvisorio italiano ed il Chapter 11 presso la Corte di Austin (Texas) – vedi Cass. SS.UU. n. 17866/2013 del 23 luglio 2013 secondo la quale "è consolidato nella giurisprudenza di legittimità il principio in ragione del quale, a norma dell'art. 3, 2° comma, ultima parte, della legge 31 maggio 1995, n. 218, nelle materie escluse dall'ambito di applicazione della convenzione di Bruxelles 27 settembre 1968, resa esecutiva con la legge 21 giugno 1971, n. 804, e successive modificazioni, tra le quali ricade la materia fallimentare, la giurisdizione del giudice italiano sussiste in base ai criteri di collegamento stabiliti per la competenza per territorio (tra le tante, cfr. Cass. SS.UU. nn. 9745/08, 2692/07, 17706/06): il suddetto principio si applica, dunque, a tutte le controversie in materia fallimentare e, nella specie, la domanda principale azionata dal curatore è quella che concerne l'accertamento della legittimità dell'esercizio della facoltà prevista dall'art. 72 L.F., alla quale risultano subordinate tutte le altre domande. In conclusione deve essere dichiarata la giurisdizione del giudice italiano".

<sup>38</sup> A. PANIZZA - A. FERRI, *Il Piano industriale sotto l'egida del Tribunale: un caso di esercizio provvisorio*, in *Amministrazione e Finanza*, 4/2011, *passim*.

---

aziendale. In tale contesto, la rinata produttività dell'impresa e gli utili di periodo dovrebbero garantire l'appetibilità dell'azienda.

Pare, dunque, essenziale, in questa delicata fase di gestione temporanea che il Tribunale e gli *stakeholders* (creditori *in primis*) possano avere a disposizione tutte le informazioni volte a non distruggere capitale aziendale.

La dottrina e la giurisprudenza affermano oramai con decisione che proprio in questa delicata fase l'impresa gioca il suo futuro: sia in tema di possibile vendibilità sia in tema di soddisfazione dei creditori sociali.

L'impresa moderna non è più l'impresa immaginata dal legislatore del 1942 dotata di una fisicità e di rapporti e di beni; è un'impresa flessibile, si colloca all'interno di una filiera di imprese, spesso non abbiamo più un immobile da valuta, un magazzino da stimare, ma degli *intangible*, dei rapporti delle relazioni.

Conoscere in maniera appropriata il valore di questa impresa, ripristinarne la continuità anche sulla base della qualità della relazione con i suoi clienti, fornitori, banche necessiterebbe almeno di un anno di lavoro da parte del curatore. Nelle prassi riscontrate, tale attività conoscitiva delle cause e circostanze del dissesto va svolta nell'arco del primo mese di insediamento della procedura concorsuale.

Quanto al ruolo del comitato dei creditori<sup>39</sup> nella fase in esame occorre spendere alcune riflessioni.

La professionalità, anche giuridica, (magari utilizzando la forma delegata contenuta nell'art. 40, quinto comma, L.F., dove anche gli avvocati, commercialisti, consulenti del creditore, possono trovare collocazione) è una preziosa risorsa per il curatore e per tutta la Procedura (si pensi al potere deliberativo sulle proposte transattive, potere esprimibile anche in via anticipatoria, così da sovrintendere a conflitti, anche interpersonali tra la curatela ed i soggetti terzi). Fondamentale è il rispetto della consultazione obbligatoria di cui al terzo comma dell'art. 104 L.F., portando la verbalizzazione delle operazioni di consultazione, ad un vero e continuo esame e riesame del *budget* e del consuntivo di periodo in riferimento alle cause e circostanze del dissesto. Il taglio critico del comitato, soprattutto se ben assortito (un dipendente responsabile RSU, un legale, un fornitore, un istituto di credito), permetterà al curatore di ottenere pareri da confrontare con le opinioni e le valutazioni espresse dalla *governance* fallimentare, con un sicuro "ritorno" in termini di efficienza e tempestività. Lo stretto contatto, maturato in giornate intense di lavoro collegiale, consente la creazione di sinergie volte a determinare i percorsi manageriali, ma anche ripristinatori e risarcitori, ai sensi degli artt. 67 e 146 L.F., con studio congiunto delle cause e circostanze del dissesto, abbreviando i tempi necessari alla procedura per la conoscenza e la veicolazione delle informazioni sull'impresa in *default*.

Questo delicato flusso informativo consente "all'ufficio" del curatore di "processare" le azioni legali rapidamente e congiuntamente alle attività manageriali, nell'ambito di un programma di liquidazione che non può più essere

---

<sup>39</sup> Sarebbe auspicabile che tra i componenti del comitato dei creditori, venisse coinvolto almeno un lavoratore, possibilmente con la carica di RSU interno, affinché possano essere condivise le informazioni non sensibili ricevute, nell'ottica di massima trasparenza.

---

completato (con supplemento) all'avvenuto trasferimento dell'impresa in gestione provvisoria, in virtù delle pressanti ed incalzanti tempistiche sancite dall'art. 104 – *ter* L.F. così come modificato della novellata legge n. 132/2015.

L'esercizio provvisorio nell'ambito delle procedure concorsuali attribuisce la massima protezione al terzo acquirente anche in relazione ad azioni legali circa la proprietà degli *asset* (si pensi ad esempio alla tutela dei brevetti, marchi o proprietà intellettuale-*software*).

I tempi necessari per ipotizzare la migliore strada risolutiva della crisi d'impresa, la complessità delle insolvenze che sempre più spesso sono transfrontaliere ("*cross bordering*"), hanno allungato notevolmente anche il periodo di durata degli esercizi provvisori, che possono durare anche uno o più esercizi sociali<sup>40</sup>.

La garanzia di stabilità e continuità dei rapporti con clienti e fornitori va valutata tramite procedure competitive, almeno ogni sei mesi.

La tutela e le coperture giuridiche previste dall'art. 104 L.F. (si pensi a titolo d'esempio al potere di sciogliere pressoché indistintamente tutti i contratti) garantiscono agli Organi della procedura tutele endofallimentari di grande portata grazie alla *vis attractiva* della legge fallimentare italiana.

Fino a che non saranno definite e concluse le cause legali, aventi ad oggetto ad esempio la proprietà intellettuale dell'impresa, mancheranno i presupposti per la gara di vendita di cui all'art. 105 L.F.

L'impresa è un sistema complesso ed organizzato di persone ed elementi, anche immateriali<sup>41</sup>, la cui coesione rappresenta quanto di più complesso viene rappresentato dalla dottrina economica e fermare questo "treno in corsa", il più delle volte, diventa problematico.

## 14. I piani industriali nell'esercizio provvisorio fallimentare

Successivamente all'autorizzazione alla continuazione temporanea dell'attività d'impresa *ex art.* 104 L.F., si apre una delicata fase per la curatela, volta a definire le azioni funzionali al mantenimento e alla conservazione del valore aziendale, *in primis* quello dell'avviamento.

In questa fase il curatore si sostituisce all'imprenditore nella gestione aziendale ed è proprio dal suo operato che i creditori devono trarre vantaggio dalla gestione provvisoria dell'impresa.

Per tale motivo alla base delle scelte della curatela deve necessariamente esserci un documento di pianificazione strategica, il piano, che configuri le attività da porre in essere durante l'esercizio provvisorio.

Il piano funge, così, da ausilio nello svolgimento dell'operato del curatore, in particolare nell'adempimento delle obbligazioni previste dallo stesso art. 104 L.F. tenuto conto che: "*ogni semestre, o comunque alla conclusione*

---

<sup>40</sup> Trib. Bologna del 14 aprile 2011, cit.

<sup>41</sup> Per un inquadramento delle problematiche si rinvia tra gli altri a P. BASTIA, *Istituzioni di Economia aziendale*, Padova 1999, *passim*; O. PAGANELLI, *Il sistema aziendale*, Bologna, 1976, *passim*.

---

*del periodo di esercizio provvisorio, il curatore deve presentare un rendiconto dell'attività mediante deposito in cancelleria".*

Considerando che obiettivo della curatela è il mantenimento della gestione e la sua evoluzione in caso di continuità d'impresa, anche nell'ottica della futura vendita dell'azienda (nel suo insieme o in rami)<sup>42</sup>, un documento di programmazione (strategica) quale il piano rappresenta un elemento di supporto per il mantenimento della gestione ordinaria, così garantita dalla curatela, nonché la base informativa per mettere in condizione il potenziale acquirente del compendio aziendale di formulare, possibilmente al meglio, la propria proposta di acquisto.

Con l'elaborazione del piano per il potenziale acquirente, il curatore descrive gli elementi del compendio aziendale dell'impresa fallita così da evitare (o rimuovere) elementi di opacità informativa e possibili fattori di criticità che possano potenzialmente pregiudicare l'interesse all'acquisizione.

Con il piano, sia esso elaborato dal curatore per la gestione dell'esercizio provvisorio o per il potenziale acquirente, è fornita, tra le altre, adeguata rappresentazione del ciclo produttivo dell'impresa, del mercato di riferimento, nonché di semplici indicazioni delle azioni necessarie al rilancio dell'attività.

La disponibilità di questo documento favorisce gli operatori economici nella valutazione dell'investimento che si apprestano ad effettuare con l'acquisizione del compendio aziendale dell'impresa fallita in esercizio provvisorio. Il piano per la gestione dell'esercizio provvisorio e quello per il potenziale acquirente, entrambi predisposti dal curatore fallimentare, hanno quale comune denominatore l'esplicitazione delle evoluzioni prospettiche dei flussi reddituali e finanziari e dell'insieme dei fattori produttivi da inserire nel ciclo d'impresa.

Come accennato, la prosecuzione dell'attività, anche limitatamente a specifici rami aziendali, in seguito alla pronunciata dichiarazione di fallimento, è possibile, su proposta del curatore, solo in seguito all'autorizzazione da parte del giudice delegato e previo parere del comitato dei creditori. Deve essere pertanto presente l'espressione di un giudizio di convenienza da parte del comitato dei creditori e del giudice delegato. Il tutto sulla base di una dettagliata e motivata relazione del curatore, in grado di indicare in modo preciso il grado di negoziabilità dell'azienda, rilevare che dalla prosecuzione dell'attività derivi un valore in grado di soddisfare al meglio il ceto creditorio ed evidenziare un piano finanziario dettagliato delle entrate e delle uscite stimate per la continuazione dell'impresa, nonché descrivere le modalità con le quali si intende dare corso alla prosecuzione<sup>43</sup>. Anticipatoria rispetto all'elaborazione del piano per la gestione del curatore è, pertanto, la redazione di una relazione analitica che sintetizzi gli elementi descrittivi dell'azienda, la situazione di partenza, i suoi punti di forza e debolezza e la sua capacità, in presenza di una buona gestione, di produrre quei flussi di cassa in grado di soddisfare al meglio il ceto creditorio. Questa relazione, di fatto riportante i principali elementi di un piano,

---

<sup>42</sup> Si veda A. PANIZZA - A. FERRI, *Il Piano Industriale sotto l'egida del Tribunale: un caso di esercizio provvisorio*, in *Amministrazione & Finanza* 4/2011, cit.

<sup>43</sup> In tal senso, G. LO CASCIO, *Codice commentato del fallimento*, seconda Edizione, Milano, 2013, 1271.

---

rappresenta documento, ancorché dettagliato, dal quale deve trasparire la motivazione per la quale per i creditori e per gli *stakeholders* in genere, la prosecuzione dell'attività rappresenti l'ipotesi più idonea a realizzare la massima soddisfazione possibile.

Ricopre un ruolo rilevante per le decisioni del curatore lo studio dell'eventuale piano industriale predisposto dall'imprenditore e relativo agli ultimi esercizi antecedenti la dichiarazione di fallimento (di solito cinque).

Tale piano, che non può prescindere da una approfondita analisi delle cause e circostanze del dissesto, esprime una forte valenza segnaletica per la curatela in ordine alle scelte strategiche inerenti l'esercizio provvisorio e la Procedura, in particolare il curatore può cogliere:

- 1) i punti di forza e i punti di debolezza dell'azienda al fine di approntare le migliori scelte a garanzia degli interessi del ceto creditorio;
- 2) gli elementi di giudizio relativi all'attivazione di un'eventuale azione di responsabilità ex art. 146 L.F..

Tramite l'analisi e lo studio del piano industriale predisposto dall'imprenditore, il curatore entra in possesso di informazioni rilevanti (sia in termini positivi che negativi) per la prosecuzione dell'attività d'impresa in esercizio provvisorio ex art. 104 L.F.

Oltre al piano elaborato dall'organo di gestione, il curatore dovrebbe redigere un piano industriale per favorire l'attività di monitoraggio dell'andamento dell'esercizio provvisorio, nell'esercizio dell'attività d'impresa. La proiezione dell'evoluzione della gestione come riportata nel piano e il suo costante monitoraggio favorisce il curatore nell'analisi delle *performance* realizzate e, conseguentemente, nell'adempimento delle sue funzioni, tra le quali vi è l'obbligo di informare: *“senza indugio il giudice delegato e il comitato dei creditori di circostanze sopravvenute che possono influire sulla prosecuzione dell'esercizio provvisorio”*<sup>4445</sup>. L'obbligo di informativa periodica (semestrale) prevista dall'art. 104, quinto comma, L.F. favorisce e condiziona l'elaborazione del piano per la gestione del curatore in quanto, essendo presente la continuità aziendale, appaiono applicabili tutti i concetti che sono alla base di un sistema di programmazione e controllo interno. Il piano, anche in un contesto gestionale come questo, condizionato dallo status di impresa fallita e da un orizzonte temporale non facilmente quantificabile, dovrebbe essere concepito come uno strumento, in mano agli organi della procedura (*in primis* il curatore) che rappresenta una fase di un processo, tutto interno, portatore di efficienza. L'importanza del piano è ancor più rilevante nel caso in cui il curatore, debba prevedere l'esecuzione di nuovi investimenti (ad esempio R&D) e pertanto monitorarne gli effetti.

Ciò premesso, di seguito si esplicita un'ipotesi di struttura del piano del curatore:

## **1. Componente qualitativa**

- a. descrizione dell'azienda, della sua attività, delle strategie applicate e delle cause di crisi;
- b. descrizione della situazione strategica prospettica e l'impatto della gestione da parte del curatore;

---

<sup>44</sup> Cfr. art. 104, quarto comma, L.F. seconda parte.

<sup>45</sup> Si veda anche G. LO CASCIO, *Codice commentato del fallimento*, cit., 1275.

---

c. *action plan* e definizione delle azioni correttive.

## **2. Componente quantitativa**

- a. piano economico;
- b. piano patrimoniale;
- c. piano finanziario;
- d. stress test.

## **1. Componente qualitativa**

### **a. Descrizione dell'azienda, della sua attività, delle strategie applicate e delle cause di crisi**

In questa prima parte del piano sono contenute informazioni di carattere generale quali la storia dell'impresa, la sua proprietà, la sua localizzazione, la descrizione di eventuali recenti operazioni straordinarie e di carattere più specifico riconducibili alla descrizione:

- dell'attività svolta e dei prodotti/servizi offerti;
- del settore/mercato servito;
- del ciclo di vita dei prodotti/servizi offerti e del settore in cui opera l'impresa;
- del posizionamento dei prodotti/servizi;
- dell'analisi di benchmarking;
- degli elementi distintivi aziendali;
- della sua struttura organizzativa;
- della tecnologia impiegata;
- dei clienti (tipologia, settori di appartenenza, importanza strategica, ecc.);
- dei fornitori (tipologia, settori di appartenenza, importanza strategica, ecc.).

Ai fini di una più efficace identificazione della situazione strategica prospettica, il curatore dovrà provvedere ad una puntuale individuazione delle cause e circostanze che hanno portato al consolidamento dello stato di crisi irreversibile e di dissesto. Questa fase di elaborazione del piano, propedeutica alla successiva identificazione e applicazione delle strategie per il mantenimento della continuità gestionale ed eventuale rilancio aziendale, è particolarmente delicata poiché fondamentale per la definizione di un chiaro scenario di partenza.

### **b. Descrizione situazione strategica prospettica**

L'importanza della pianificazione delle intenzioni strategiche da parte del curatore risulta di fondamentale importanza alla luce del dettato del sesto comma dello stesso art. 104 della L.F.: *“il tribunale può ordinare la cessazione dell'esercizio provvisorio in qualsiasi momento laddove ne ravvisi l'opportunità, con decreto in camera di consiglio non soggetto a reclamo sentiti il curatore ed il comitato dei creditori”*.

Ciò premesso si impone al curatore una minuziosa ponderazione dell'orizzonte temporale del piano all'interno del quale intende esplicitare le proprie previsioni strategiche.

---

Orizzonte temporale che deve, ragionevolmente, essere sufficientemente contenuto poiché, entro questo lasso di tempo, si dovrebbe assistere alla cessione del compendio aziendale o, quantomeno, di sue parti. Nel contesto della gestione *pro-tempore* dell'esercizio provvisorio da parte del curatore, il piano rappresenta uno strumento "ponte" a supporto della pianificazione e monitoraggio della gestione anticipatori della cessione dell'azienda al terzo acquirente. Ne deriva che le stesse strategie individuate per la gestione del curatore, finalizzando il tutto alla continuità aziendale, risultano, comunque, pesantemente condizionate dall'obiettivo primario di vendita del compendio aziendale

Oltre alla determinazione dell'orizzonte temporale, il curatore, pertanto, dovrà pianificare le scelte strategiche riconducibili alle diverse aree gestionali. In particolare, dovrà applicare le più opportune azioni in ordine a:

1. approvvigionamenti;
2. vendite;
3. organizzazione delle risorse umane;
4. sostegno finanziario al ciclo produttivo;
5. analisi e pianificazione di eventuali necessari nuovi investimenti;
6. interventi di comunicazione verso i terzi.

### **c. La definizione delle azioni correttive**

La fase rappresentata dall'applicazione del piano e dalla definizione di eventuali azioni correttive impone la previsione di una puntuale e precisa preventiva pianificazione delle azioni identificate nel piano. Tale fase, che evidenzia le principali linee di comportamento che il curatore intende adottare nei tempi del piano per la realizzazione di quanto pianificato, rappresenta lo strumento basilare ai fini informativi.

In questo contesto l'*action plan* rappresenta lo strumento informativo che favorisce questo tipo di analisi, le eventuali revisioni del piano in ottica di perfezionamento delle previsioni nonché la verifica del mantenimento dei presupposti basilari dell'esercizio provvisorio<sup>46</sup>.

## **2. Componente quantitativa**

La componente qualitativa del piano industriale del curatore deve essere, necessariamente, affiancata dalla parte numerica a sostegno dell'esecuzione delle scelte strategiche.

- L'elaborazione della componente quantitativa, inoltre, deve essere contestualizzata con le peculiari finalità dell'esercizio provvisorio fallimentare e le limitazioni di tipo gestorio che caratterizzano l'operato del curatore nell'ambito di questa procedura. Conseguentemente, anche la componente quantitativa del piano non potrà che risentire degli effetti dell'applicazione di principi generali in

---

<sup>46</sup> Sull'aspetto, G. LO CASCIO, *Codice commentato del fallimento*, cit., 1273 e ss.

---

materia. In particolare gli schemi di conto economico e stato patrimoniale del piano che il curatore redige a supporto della propria gestione risentiranno degli effetti che derivano dalla presenza di nuovi investimenti e attività funzionali all'andamento della gestione, a seconda che lo stesso curatore operi in un contesto finalizzato al mantenimento della continuità aziendale o, al contrario, squisitamente liquidatorio.

## 1. Le configurazioni del conto economico

- Trattandosi di schema che deve cercare di soddisfare specifiche necessità informative, *in primis* del curatore, va prediletta l'applicazione di configurazioni di conto economico che siano in grado di rilevare la progressiva formazione del risultato di periodo, riconducendo lo stesso, il più possibile, alle varie aree gestionali. L'assenza di aggregazione di risultati parziali tra le singole aree gestionali, rende poco interessante l'applicazione dello schema di cui all'art. 2425 c.c. in punto di criteri di redazione del conto economico. Molto più alta la valenza informativa residente in configurazioni di conti economici derivanti da riclassificazioni del tipo:
  - a valore aggiunto;
  - a ricavi e costo del venduto;
  - a margine di contribuzione;

La contestuale previsione di più configurazioni di conto economico, ove ciò sia possibile per la disponibilità della quantità e qualità di dati di cui normalmente si dovrebbe disporre, incrementa la qualità dell'informazione a disposizione del curatore (e del potenziale acquirente). Di seguito sono proposte e sinteticamente commentate le riclassificazioni di conto economico sopra richiamate.

### La riclassificazione a valore aggiunto

Nonostante questo modello di riclassificazione non rappresenti quello dalla maggiore valenza informativa di tipo gestionale, consente la ripartizione della ricchezza generata dall'attività produttiva tra i vari fattori impiegati. Le aree in cui può essere suddivisa la gestione, ai fini della presente tipologia di riclassificazione, sono quelle descritte nella tavola di seguito proposta<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> P. CAMANZI in A. Quagli – A. Panizza – M. Iotti – P. Camanzi - M. Contri, *Piano industriale e strumenti di risanamento – guida metodologica e operativa*, Milano, 2012, 135 -136.



|   |                                |   |
|---|--------------------------------|---|
| <b>Gestione ordinaria, a sua volta distinta in:</b> | <b>Gestione caratteristica</b> | Costituita dalle operazioni che si manifestano in via continuativa nello svolgimento della gestione e che esprimono componenti positivi e negativi di reddito i quali identificano e qualificano la parte peculiare e distintiva dell'attività economica svolta.  |
|   | <b>Gestione accessoria</b>     | Rappresentata convenzionalmente da proventi, oneri, plusvalenze e minusvalenza da cessione, anche di origine patrimoniale, tutti relativi a operazioni che fanno parte della gestione ordinaria, ma che non rientrano nella gestione caratteristica, in quella finanziaria e in quella straordinaria.   |
|   | <b>Gestione finanziaria</b>    | Rappresentata da proventi, oneri, plusvalenze e minusvalenze da cessione, svalutazioni e ripristini di valore tutti relativi a titoli, partecipazioni, conti bancari, crediti iscritti nelle immobilizzazioni e finanziamenti di qualsiasi natura attivi e passivi, oltre ad utili e perdite su cambi.  |
| <b>Gestione straordinaria</b>                       |                                | La straordinarietà non allude all'eccezionalità o anormalità dell'evento, bensì all'estraneità, della fonte del provento o dell'onere, all'attività ordinaria; non è dunque sufficiente, per considerare come "straordinario" un componente, l'eccezionalità (a livello temporale), o l'anormalità (a livello quantitativo) dell'evento, ma è necessaria l'estraneità rispetto alla gestione ordinaria della fonte del provento o dell'onere. |

La riclassificazione del conto economico "a valore aggiunto", nonostante non rappresenti, rispetto ad altre configurazioni, un'eccellente base informativa di natura gestionale, consente la definizione di aggregazioni di risultato intermedie quali il Margine operativo lordo (Mol), corrispondente all'anglosassone *Ebitda (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)*, ed evidenziante l'utile prima delle imposte, degli oneri finanziari, degli ammortamenti su beni immateriali e materiali e delle svalutazioni, nonché la definizione del Risultato operativo (Ro), corrispondente al margine operativo depurato dell'effetto riconducibile agli ammortamenti e svalutazioni, coincidente, a sua volta, con l'*Ebit (Earnings before interest, taxes)*. L'applicazione di questo modello di riclassificazione di conto economico è, comunque, consigliata in quanto rappresenta tipo di schema largamente impiegato quale *output* della componente economica del piano e coincidente con l'approccio metodologico tipico dell'analista esterno.

## Conto economico a valore aggiunto

| Descrizione | Voce art. 2425 Codice civile |
|-------------|------------------------------|
|-------------|------------------------------|

### CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A VALORE AGGIUNTO

|            |   |
|------------|---|
| Ric        | Ricavi netti  |
| Vms        | Variazione rimanenze pcl, semilavorati e finiti                           |
| Vlc        | Variazione dei lavori in corso su ordinazione                             |
| Inc        | Incrementi di immob. per lavori interni                                   |
| <b>Vpc</b> | <b>Valore della produzione caratteristica (Ric +/- Vms +/- Vlc + Inc)</b> |
| Am         | Costi per materie prime, sussid., cons. e merci                           |
| Ser        | Costi per servizi   |
| Gbt        | Costi per il godimento di beni di terzi                                   |
| Vmm        | Variazione rimanenze materie prime-sussid.-cons.-merci                    |
| Acr        | Accantonamenti per rischi   |
| Acc        | Altri accantonamenti  |
| <b>Va</b>  | <b>Valore aggiunto (Vpc - Am - Ser - Gbt +/- Vmm - Acr - Acc)</b>         |
| Ps         | Costi per il personale  |
| <b>MOL</b> | <b>Margine operativo lordo (Va - Ps) - Ebitda</b>                         |
| At         | Ammortamenti  |
| Sv         | Svalutazioni  |
| <b>Ro</b>  | <b>Risultato operativo (MOL - At - Sv)</b>                                |
| Ar         | Altri ricavi e proventi   |
| Od         | Oneri diversi di gestione   |
| <b>Roa</b> | <b>Ris. operativo ed accessorio (Ro + Ar - Od) - Ebit</b>                 |
| Pf         | Proventi finanziari   |
| Of         | Oneri finanziari  |
| Rf         | Rettifiche di valore di attività finanziarie                              |
| <b>Rc</b>  | <b>Risultato corrente (Roa + Pf - Of +/- Rf)</b>                          |
| Prs        | Proventi straordinari   |
| Os         | Oneri straordinari  |
| <b>Rpi</b> | <b>Risultato pre-imposte (Rc + Prs - Os)</b>                              |
| Im         | Imposte sul reddito   |
| <b>Rn</b>  | <b>Risultato netto (Rpi - Im)</b>   |

### La riclassificazione a “ricavi e costo del venduto”

L'applicazione del criterio di destinazione nell'attribuzione dei fattori produttivi consumati direttamente alle singole aree funzionali (produttiva, commerciale, amministrativa, di ricerca e sviluppo, ecc.) destinatarie dei relativi costi consente di redigere il conto economico riclassificato a “ricavi e costo del venduto”. La presenza di una contabilità direzionale e, conseguentemente, la possibilità di utilizzare le informazioni che derivano dai

sistemi della contabilità generale ed analitica, e quelle rivenienti da rilevazioni e statistiche non contabili, metteva in condizione il curatore di elaborare un conto economico riclassificato con il criterio “a ricavi e costo del venduto”. Questo tipo di schema di conto economico rappresenta, pertanto, elemento dall’elevata valenza informativa sia a supporto della gestione del curatore sia a favore della successiva elaborazione del piano per il potenziale acquirente. Con questo tipo di riclassificazione è resa evidente la distinzione tra costi che contribuiscono alla definizione del costo dei prodotti venduti, inclusi quelli riconducibili al costo del personale e agli ammortamenti industriali, e quelli rappresentanti la struttura aziendale (costi commerciali, amministrativi, generali). Per ottenere il risultato netto di periodo, a questi costi, espressione della gestione caratteristica, devono essere sommati i costi riconducibili all’area *extra*-caratteristica derivanti dalle gestioni finanziaria, accessoria, straordinaria e fiscale. Di seguito è proposto un esempio di schema di conto di conto economico riclassificato a ricavi e costo del venduto.

|            |   |
|------------|---|
| <b>Ric</b> | <b>Ricavi netti</b>   |
| Am         | Consumi di materie prime, consumo, sussidiarie e merci            |
| Psp        | Costi per il personale di produzione                              |
| Atd        | Ammortamento attrezzature produttive                              |
| Ap         | Altri costi di produzione   |
| Vms        | Variazione rimanenze pcl, semilavorati e finiti                   |
| <b>Cpf</b> | <b>Costo dei prodotti finiti (Am + Psp + Atd + Ap +/- Vms)</b>    |
| Vpf        | Rimanenze prodotti finiti   |
| <b>Cpv</b> | <b>Costo dei prodotti venduti (Cpf +/- Vpf)</b>                   |
| <b>GP</b>  | <b>Gross profit (Ric - Cpv)</b>                                   |
| Sc         | Spese commerciali e distributive                                  |
| Sa         | Spese amministrative  |
| <b>Roc</b> | <b>Risultato Operativo gestione caratteristica (GP - Sc - Sa)</b> |
| Ar         | Altri ricavi e proventi   |
| Od         | Oneri diversi di gestione   |
| <b>Roa</b> | <b>Ris. Operativo ed accessorio (Ro + Ar - Od)</b>                |
| Pf         | Proventi finanziari   |
| Of         | Oneri finanziari  |
| Rf         | Rettifiche di valore di attività finanziarie                      |
| <b>Rc</b>  | <b>Risultato corrente (Roa + Pf - Of +/- Rf)</b>                  |
| Prs        | Proventi straordinari   |
| Os         | Oneri straordinari  |
| <b>Rpi</b> | <b>Risultato pre-imposte (Rc + Prs - Os)</b>                      |
| Im         | Imposte sul reddito   |
| <b>Rn</b>  | <b>Risultato Netto (Rpi - Im)</b>                                 |

---

### **La riclassificazione a “margine di contribuzione”**

La struttura del conto economico riclassificato secondo il criterio del “margine di contribuzione” è un utile supporto nelle scelte strategiche dell’impresa (scelte di convenienza economica).

In generale, l’utilizzo del conto economico a margine di contribuzione, fornisce i flussi informativi all’utilizzatore nella definizione:

- delle aree di business dove competere;
- del mix di prodotti da sviluppare;
- degli obiettivi di prezzo di vendita e quantità di produzione (analisi del *break-even point*);
- della struttura aziendale da adottare (analisi della leva operativa).

In particolare, il conto economico a margine di contribuzione si caratterizza per la distinzione tra costi fissi e costi variabili, distinzione che consente di comprendere, tramite evidenziazione dei risultati intermedi (I° margine di contribuzione e II° margine di contribuzione), la capacità (o incapacità) dell’impresa di fornire adeguata copertura sia ai costi fissi di produzione (specifici) sia agli altri costi fissi aziendali (comuni).

Ponendo l’accento sulla funzione del conto economico a margine di contribuzione nel nostro caso d’impresa in esercizio provvisorio ex art. 104 L.F., la stessa potrà fornire al curatore preziose informazioni circa il mix dei fattori produttivi da impiegare (*in primis* personale dipendente e approvvigionamenti) connesso alle vendite da lui previste.

Si fornisce di seguito la struttura del conto economico riclassificato secondo il criterio del margine di contribuzione.

|            |   |
|------------|---|
| <b>Ric</b> | <b>Ricavi netti</b>   |
| Am         | Consumi di materie prime, consumo, sussidiarie e merci                |
| Ap         | Costi per servizi di produzione                                       |
| Vmm        | Variazione rimanenze materie prime, sussidiarie, consumo e merci      |
| Vms        | Variazione rimanenze pcl, semilavorati e finiti                       |
| <b>Cvp</b> | <b>Costo variabile dei prodotti venduti (Am + Ap +/- Vmm +/- Vms)</b> |
| <b>Mci</b> | <b>Margine di contribuzione industriale (Ric - Cvp)</b>               |
| Vv         | Variabili di vendita  |
| <b>Mca</b> | <b>Margine di contribuzione aziendale (Mci - Vv)</b>                  |
| Sp         | Costi fissi di struttura produttiva                                   |
| Sc         | Costi fissi di struttura commerciale                                  |
| Sa         | Costi fissi di struttura amministrativa                               |
| <b>Roc</b> | <b>Reddito operativo gestione caratteristica (Mca - Sp - Sc - Sa)</b> |
| Ar         | Altri ricavi e proventi   |
| Od         | Oneri diversi di gestione   |
| <b>Roa</b> | <b>Ris. Operativo ed accessorio (Ro + Ar - Od)</b>                    |
| Pf         | Proventi finanziari   |
| Of         | Oneri finanziari  |
| Rf         | Rettifiche di valore di attività finanziarie                          |
| <b>Rc</b>  | <b>Risultato corrente (Roa + Pf - Of +/- Rf)</b>                      |
| Prs        | Proventi straordinari   |
| Os         | Oneri straordinari  |
| <b>Rpi</b> | <b>Risultato pre-imposte (Rc + Prs - Os)</b>                          |
| Im         | Imposte sul reddito   |
| <b>Rn</b>  | <b>Risultato Netto (Rpi - Im)</b>                                     |

## 2. Le configurazioni dello stato patrimoniale

Unitamente alla preventivazione e monitoraggio delle componenti economiche, il curatore di un'impresa in esercizio provvisorio ex art. 104 L.F. necessita di un supporto informativo circa la liquidazione dell'attivo nonché di estinzione delle passività sorte successivamente alla dichiarazione di fallimento.

### La riclassificazione con il criterio finanziario

L'elaborazione dello stato patrimoniale secondo la metodologia del criterio finanziario consente di comprendere l'esistenza (o meno) di un equilibrio temporale tra attivo (investimenti/impieghi) e passivo (finanziamenti/fonti). In particolare, la struttura dello stato patrimoniale elaborata con il criterio finanziario consente al curatore di effettuare un'analisi di liquidità nel breve termine, ponendo a confronto le attività e passività correnti.

Ciò è di estrema rilevanza per la curatela in quanto fornisce elementi di giudizio circa la sostenibilità finanziaria dell'attività d'impresa dopo la dichiarazione di fallimento (e quindi la sussistenza dei presupposti per la

prosecuzione dell'esercizio provvisorio), tenendo ben a mente che deve inevitabilmente escludersi la presenza di fonti a titolo di capitale di terzi nella procedura concorsuale.

Si espone di seguito la struttura ideale dello stato patrimoniale elaborato secondo il criterio finanziario.

| <b>Attivo</b>                    |             | <b>Descrizione</b>                            |             |
|----------------------------------|-------------|---|-------------|
| Liquidità immediate              | ...%        | Denaro e disponibilità liquide                | ...%        |
| Liquidità differite              | ...%        | Crediti commerciali e altri crediti a breve   | ...%        |
| Realizzabilità                   | ...%        | Rimanenze, attività finanziarie a breve, ecc. | ...%        |
| <b>Capitale corrente</b>         | <b>...%</b> | <b>Liquidità + Realizzabilità</b>             | <b>...%</b> |
| Immobilizzazioni immateriali     | ...%        | Marchi, brevetti, ecc.                        | ...%        |
| Immobilizzazioni materiali       | ...%        | Terreni, fabbricati, impianti, ecc.           | ...%        |
| Immobilizzazioni finanziarie     | ...%        | Partecipazioni e titoli a lungo               | ...%        |
| Immobilizzazioni patrimoniali    | ...%        | Crediti commerciali e altri crediti a lungo   | ...%        |
| <b>Capitale fisso</b>            | <b>...%</b> | <b>Immobilizzazioni</b>                       | <b>...%</b> |
| <b>Totale capitale investito</b> | <b>100%</b> | <b>Capitale corrente + Capitale fisso</b>     | <b>100%</b> |

| <b>Passività e Netto</b>         |             | <b>Descrizione</b>                         |             |
|----------------------------------|-------------|--|-------------|
| Passività correnti               | ...%        | Debiti a breve                             | ...%        |
| Passività fisse                  | ...%        | Debiti a lungo (compresi i fondi e il TFR) | ...%        |
| Capitale netto                   | ...%        | Capitale sociale, riserve, utile/(perdita) | ...%        |
| <b>Totale capitale acquisito</b> | <b>100%</b> | <b>Passività + Capitale netto</b>          | <b>100%</b> |

### **La riclassificazione con il criterio di pertinenza gestionale**

La riclassificazione del stato patrimoniale secondo il criterio di pertinenza gestionale prevede la suddivisione delle poste di bilancio in classi distinte secondo la loro appartenenza a determinate "aree di gestione".

Lo stato patrimoniale così elaborato assume forte valenza significativa per analisi in chiave previsionale della gestione finanziaria: il curatore può infatti determinare il fabbisogno finanziario necessario per specifiche aree gestionali e, conseguentemente, adottare le più opportune scelte strategiche funzionali al miglior soddisfacimento del ceto creditorio tramite la miglior conservazione/alienazione del compendio aziendale.

Si espone di seguito lo schema tipico dello stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio di pertinenza gestionale<sup>48</sup>.

|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| Crediti commerciali<br>(+) Magazzino<br>(-) Debiti commerciali<br><i>Capitale circolante netto commerciale</i>  | <b>Gestione operativa corrente</b>    |
| (+) Crediti diversi operativi correnti<br>(-) Debiti diversi operativi correnti<br><i>Capitale circolante netto operativo corrente</i>  |                                       |
| (-) TFR<br>(+) Immobilizzazioni materiali<br>(+) Immobilizzazioni immateriali<br>(+) Partecipazioni ed altri impieghi caratteristici<br><i>Capitale investito netto operativo</i> | <b>Gestione operativa strutturale</b> |
| (+) Attività legate alla gestione accessoria<br>(-) Debiti "spontanei" della gestione accessoria<br><i>Capitale investito netto globale</i>                                       | <b>Area accessoria</b>                |
| (+) Liquidità immediata e <i>cash equivalents</i><br>(-) Debiti finanziari  | <b>Area finanziaria</b>               |
| <i>Capitale netto</i>   |                                       |

### 3. Il rendiconto finanziario

Il contesto giuridico caratterizzante l'esercizio provvisorio, dal quale deriva l'impossibilità, o l'inopportunità, di ricorrere a nuova finanza che, in ottica di sua prededuzione, rischierebbe di peggiorare la soddisfazione dei creditori della società, rende ancora più centrale il ruolo del rendiconto finanziario. Con la previsione dell'impiego di questo strumento nella gestione del curatore è garantita un'importante produzione informativa relativamente alla generazione o assorbimento di risorse finanziarie nell'arco di tempo oggetto del monitoraggio da parte dello stesso curatore. L'informazione che deriva dall'elaborazione del rendiconto finanziario è di particolare utilità in quanto definisce le "aree gestionali" (operativa, di investimento e di finanziamento) nelle quali si è generato o assorbito il flusso finanziario. Questi pochi riferimenti sono sufficienti per far percepire l'importanza di questo strumento nel contesto in cui si trova ad operare il curatore, impegnato a mantenere la continuità aziendale in un ambito di discontinuità gestionale (rispetto alla gestione del fallito). Il curatore potrà addivenire alla definizione del rendiconto finanziario con diversi approcci metodologici. Con il rendiconto finanziario elaborato con il metodo

<sup>48</sup> N. CASTELLANO, *L'uso dell'analisi di bilancio*, in A. Danovi, A. Quagli (a cura di), *Crisi aziendali e processi di risanamento*, Milano, 2010, 63, che trae spunti da L. MARCHI, A. Quagli, *Strumenti di analisi gestionale*, Torino, 2003, 28.

diretto il flusso di cassa originato o assorbito nel periodo analizzato è ottenuto dalla contrapposizione degli incassi e dei pagamenti che derivano dalle voci di ricavo e costi monetari. Il metodo indiretto propone le medesime informazioni partendo dalla rettifica dei margini reddituali, quali il risultato operativo o il risultato netto, di tutte le componenti di costo o ricavo non monetarie (quali ammortamenti e svalutazioni). Il flusso di cassa che deriva dalla gestione operativa è poi sottoposto al condizionamento dei flussi finanziari positivi o negativi determinati dalla variazione delle poste del circolante netto, dalla gestione degli investimenti e da quella finanziaria. Le tavole di seguito esposte propongo schemi di rendiconto finanziario elaborati con il metodo diretto e indiretto.

#### **Rendiconto finanziario di liquidità, metodo diretto<sup>49</sup>**

|   |
|---|
| <b>Voce</b>   |
| Componenti positivi di reddito monetari al netto dei proventi finanziari (+)                                  |
| Componenti negativi di reddito monetari al netto degli oneri finanziari (-)                                   |
| = FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE DERIVANTE DALLA GESTIONE CORRENTE (AUTOFINANZIAMENTO POTENZIALE - CASH FLOW ) |
| Variazione dei crediti di natura commerciale e diversa (-/+)  |
| Variazione delle rimanenze di magazzino (-/+)   |
| Variazione dei debiti di natura commerciale e diversi (+/-)   |
| = VARIAZIONE DELLE VOCI DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO  |
| = FLUSSO DI CASSA DERIVANTE DALL'ATTIVITA' OPERATIVA (AUTOFINANZIAMENTO REALE - OPERATING CASH FLOW )         |
| Investimenti netti in attività immateriali (+)  |
| Investimenti netti in attività materiali (+)  |
| Investimenti netti in attività finanziarie (+)  |
| = SALDO DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO  |
| = SURPLUS (FABBISOGNO) FINANZIARIO (UNLEVERED FREE CASH FLOW )  |
| Proventi finanziari (+)   |
| Oneri finanziari (-)  |
| Apporti e restituzioni di debiti finanziari (+/-)   |
| = SALDO DELL'ATTIVITA' FINANZIARIA  |
| = SURPLUS (FABBISOGNO) DISPONIBILE (FREE CASH FLOW TO EQUITY)   |
| = SALDO DELLE OPERAZIONI A FAVORE DEI PORTATORI DI CAPITALE DI RISCHIO  |
| POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A FINE ESERCIZIO  |

<sup>49</sup> M. IOTTI, *La determinazione del flusso di cassa*, in A. Quagli, A. Panizza, M. Iotti, P. Camanzi, M. Contri, in *Piano industriale e strumenti di risanamento – Guida metodologica e operativa*, cit., 208.



Di seguito viene proposto uno schema di rendiconto finanziario di liquidità con applicazione del metodo indiretto.

#### Rendiconto finanziario di liquidità, metodo indiretto<sup>50</sup>

|  |
|--|
| <b>Voce</b>  |
| Risultato netto (profitto) (+/-)   |
| Ammortamenti (+)   |
| Svalutazioni (+)   |
| Proventi finanziari (-)  |
| Oneri finanziari (+)   |
| = FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE DELLA GESTIONE CORRENTE<br>(AUTOFINANZIMENTO POTENZIALE - CASH FLOW) |
| Variazione dei crediti commerciali e diversi (-/+)   |
| Variazione delle rimanenze di magazzino (-/+)  |
| Variazione dei debiti commerciali e diversi (+/-)  |
| = VARIAZIONE VOCI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO  |
| = FLUSSO DI CASSA DELL'ATTIVITA' OPERATIVA<br>(AUTOFINANZIAMENTO REALE - OPERATING CASH FLOW)        |
| Investimenti netti in attività immateriali (+)   |
| Investimenti netti in attività materiali (+)   |
| Investimenti netti in attività finanziarie (+)   |
| = SALDO DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO   |
| = SURPLUS (FABBISOGNO) FINANZIARIO<br>(UNLEVERED FREE CASH FLOW)                                     |
| Proventi finanziari (+)  |
| Oneri finanziari (-)   |
| Apporti e restituzioni di debiti finanziari (+/-)  |
| = SALDO DELL'ATTIVITA' FINANZIARIA   |
| = SURPLUS (FABBISOGNO) DISPONIBILE<br>(FREE CASH FLOW TO EQUITY)                                     |
| = SALDO DELLE OPERAZIONI A FAVORE DEI PORTATORI DI CAPITALE DI<br>RISCHIO                            |
| POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A FINE ESERCIZIO   |

#### Il piano industriale del curatore per il potenziale acquirente

Elaborato il piano industriale per le funzioni interne della procedura, il curatore dovrà procedere a redigere un secondo documento: il piano industriale per il potenziale acquirente.

<sup>50</sup> M. IOTTI, *La determinazione del flusso di cassa*, cit., 209.

---

*In primis* occorre precisare sin da subito che l'elaborazione del predetto documento non considera, per ovvie ragioni, la dotazione patrimoniale e finanziaria del potenziale acquirente: da ciò ne discende che alcune variabili chiave dell'evoluzione prospettica dell'impresa non possono essere prese in considerazione dal curatore.

La principale finalità per la quale è sviluppato questo piano, diverse da quelle per le quali il curatore provvede alla redazione del piano per la gestione dell'esercizio provvisorio, è principalmente riconducibile alla produzione di una chiara e completa informativa inerente il compendio aziendale dell'impresa fallita da mettere a disposizione di un soggetto potenzialmente interessato all'acquisizione.

L'ambito nel quale il curatore provvede all'elaborazione di questo documento gli impone di evidenziare con molta chiarezza che l'intera sua configurazione è pesantemente condizionata proprio dal particolare contesto gestionale di partenza. Deve essere esplicitato che i contenuti del piano, soprattutto in alcune sue parti, sono condizionati dalla gestione *pro-tempore* del curatore e dal successivo intervento nella stessa da parte del soggetto acquirente.

L'*iter* procedurale di elaborazione del piano industriale per il potenziale cliente prevede inevitabilmente quale base di partenza il piano industriale elaborato dal curatore: è lo stesso curatore che dispone delle informazioni interne rilevanti, fornite dalle maestranze o dalla *governance*, per le scelte decisionali di acquisizione da parte di un terzo.

In particolare, al fine di fornire quanti più elementi di giudizio in favore di potenziali investitori, il contenuto del piano industriale del potenziale acquirente non può prescindere da:

- Ipotetici scenari di investimento (ad esempio ricerca e sviluppo, potenziamento delle linee di produzione, inserimento di risorse umane) e di finanziamento con funzione correttiva ed implementativa delle azioni pianificate dal curatore, volte all'ottenimento di migliori performance;
- Ipotetiche scelte strategiche di rafforzamento della posizione di mercato, rafforzamento che per ovvie ragioni è difficilmente ottenibile dalla Curatela;
- Indicazione delle relative performance relative alle ipotesi ivi contenute tramite idonei indicatori di bilancio, così da informare il terzo circa il potenziale "rendimento dell'investimento" che andrà ad effettuare.

È doverosa una precisazione: l'elaborazione di schemi di stato patrimoniale e rendiconto finanziario risulterebbero profondamente condizionati dalla struttura patrimoniale dell'acquirente oltre che dall'ammontare e tipologia delle fonti finanziarie a cui lo stesso dovrebbe ricorrere per perfezionare l'acquisto del compendio aziendale tale da renderla inutile (o addirittura fuorviante). L'esplicitazione quantitativa delle *assumptions* di tipo economico in uno schema di costi e ricavi (possibilmente rappresentato in diverse configurazioni) che esponga il risultato economico a livello di risultato operativo può essere ritenuta adeguata al contesto. Ritenendo l'analisi finanziaria complicata o, ancor peggio, imprecisa, in quanto strettamente legata alle caratteristiche della struttura

---

finanziaria e patrimoniale del futuro acquirente, è preferibile concentrare l'attenzione sulla definizione di scenari alternativi a quelli presi a base per la formulazione delle previsioni economiche del piano.

## 15. L'alternativa dell'affitto d'azienda

Come accennato, già prima della riforma l'affitto di azienda era ritenuto nella prassi una alternativa vantaggiosa rispetto all'esercizio provvisorio in quanto esso consentiva, da un lato di giungere ad una cessione non atomistica dei beni, dall'altro lato di evitare i rischi connessi ad una gestione diretta da parte del curatore.

Di contro, vi erano delle criticità rappresentate dal porre un soggetto estraneo nella gestione aziendale, dalla durata aziendale, dal rischio relativo all'incasso dei canoni.

Con la riforma della legge fallimentare la fattispecie dell'affitto di azienda ha trovato disciplina nell'art. 104 - *bis* L.F., dove è stato delineato il contenuto minimo del contratto, nonché il procedimento di scelta del contraente. Nella stessa disposizione è stato statuito che in caso di retrocessione dell'azienda non si verificano a carico del fallimento le gravose conseguenze previste dagli artt. 2112 e 2560 c.c. circa la responsabilità solidale per i debiti precedentemente maturati.

La legge prevede che, anche prima della approvazione del programma di liquidazione, il curatore possa proporre l'affitto al giudice delegato il quale, previo parere favorevole del comitato dei creditori, lo autorizza. Poiché l'appetibilità dell'azienda scema con il passare del tempo, appare probabile che la proposta di opportunità anticipi, il più delle volte, il programma di liquidazione.

La scelta dell'affittuario deve essere però effettuata nelle forme dell'art. 107 L.F., ossia tramite procedura competitiva di gara, assicurando con idonee forme di pubblicità la massima partecipazione degli interessati.

Nella ipotesi dell'affitto, la norma prevede che la scelta dell'affittuario tenga conto, oltre che del canone offerto, delle garanzie prestate e della attendibilità del piano di prosecuzione delle attività imprenditoriali, anche con riguardo alla conservazione dei livelli occupazionali.

Ciò può creare, nella pratica, concrete difficoltà in sede di valutazione. Una possibile soluzione potrebbe essere, sul piano operativo, quella di disciplinare già in sede di bando di gara i criteri sulla base dei quali la procedura valuterà le offerte sull'affitto: per esempio assegnando, con l'assistenza di *advisor*, punteggi diversi ai parametri indicati dalla legge.

La nuova disciplina sull'affitto prescrive, in relazione al contenuto del contratto di affitto, che debbano comunque essere previste alcune clausole volte ad assicurare la migliore tutela degli interessi e dei diritti del fallimento.

Una delle clausole più rilevanti è quella contenente l'obbligo di prestazione di idonee garanzie da parte dell'affittuario (fideiussione bancaria a prima richiesta, cauzione in denaro o in titoli, pegni, etc.).

È ricorrente, nella prassi, la formulazione di clausole che attribuisce al fallimento il diritto di ispezione dell'azienda, finalizzate a verificare la conservazione dei beni aziendali ed il rispetto dei patti che regolano

---

l'utilizzo dei medesimi beni; o ancora delle clausole che riconoscono al curatore il diritto di recedere dal contratto; diritto che potrà essere variamente disciplinato, eventualmente anche prevedendo un indennizzo in favore dell'affittuario.

Ulteriormente, si prevede l'inserimento di clausole che attribuiscono all'affittuario un diritto di prelazione. Posto che l'interesse alla procedura è quello di incentivare la partecipazione all'esperimento della vendita da parte di più soggetti e quindi la massima competizione, l'esistenza del diritto di prelazione potrebbe indurre l'affittuario a non formulare offerte, ovvero in gara a non effettuare rilanci<sup>51</sup>.

Quanto alla durata, l'art. 104 – *bis*, quarto comma, L.F. si limita a stabilire che essa deve essere compatibile con le esigenze della liquidazione.

Va evidenziato, infine, che l'esercizio provvisorio e l'affitto d'azienda non necessariamente rimangono istituti alternativi, in quanto, come accennato, potrebbero trovare impiego anche nell'ambito della stessa procedura, secondo una scansione temporale progressiva, o anche contemporaneamente con riferimento a differenti rami d'azienda<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Va considerato che il diritto di prelazione può essere esercitato, per legge, solo all'esito del "procedimento di determinazione del prezzo di vendita", intendendo con tale espressione non già la mera operazione di stima, bensì la procedura competitiva prevista dall'art. 107 L.F. per la vendita che, previa idonea pubblicità, dovrà essere svolta per consentire di individuare, tramite gara, il miglior prezzo ricavabile.

Una volta stabilito il prezzo definitivo di aggiudicazione esso, unitamente alle condizioni della vendita, sarà comunicato all'affittuario per l'eventuale esercizio del diritto di prelazione.

<sup>52</sup> Si veda in merito all'alternativa tra esercizio provvisorio ed affitto di impresa il decreto del Tribunale di Benevento del 28 ottobre 2014, con il quale il Giudice ha autorizzato l'esercizio provvisorio, dietro richiesta dei curatori ed acquisito il parere favorevole del comitato dei creditori tenuto conto che:

- l'esercizio provvisorio poteva consentire l'utile conservazione dell'impresa e quindi anche dell'avviamento, nell'ottica di vendita dell'azienda stessa o dei suoi rami. Un'interruzione della produzione, di converso, avrebbe costituito grave danno, aggravando peraltro le passività in conseguenza di azioni di risarcimento per le mancate commesse nonché avrebbe potuto pregiudicare l'avviamento con conseguente cessione dell'azienda (e quindi dei singoli cespiti) a prezzo più basso;

- l'esercizio provvisorio era già stato svolto nell'ambito della procedura fallimentare della società affittuaria e aveva evidenziato risultati in linea con quanto programmato; a seguito della risoluzione dell'affitto d'azienda, la stessa ritornava nella disponibilità della fallita società, che ne richiedeva l'esercizio temporaneo, per non disperdere i valori aziendali;

- uno dei principali creditori strategici aveva evidenziato i benefici dell'esercizio provvisorio, già manifestatisi con riferimento all'azienda affittuaria, confermando peraltro il proprio impegno ad una soluzione imprenditoriale condizionato alla continuità della produzione e della gestione (segno della rassicurazione che una gestione svolta sotto il controllo del Tribunale genera in tutti gli *stakeholders* aziendali). Nel decreto in esame, viene svolta un'interessante riflessione in merito all'alternativa tra l'esercizio provvisorio e l'affitto-ponte temporaneo della fallita società (finalizzata al successivo acquisito), in seguito ad alcune proposte avanzate. Al riguardo, rilevati in ogni caso i due presupposti di cui all'art. 104 L.F. (danno grave di interruzione e assenza di pregiudizio ai creditori, pur se richiesti solo nell'ipotesi di cui al c.1 del richiamato articolo, e cioè in caso di disposizione dell'istituto alla dichiarazione di fallimento) e per le motivazioni esposte in decreto e sopra richiamate, veniva autorizzato l'esercizio provvisorio in conformità alla richiesta dei curatori.

---

## 16. La procedura di vendita dell'azienda

Come detto, sia l'esercizio provvisorio sia l'affitto dell'azienda sono funzionali alla migliore allocazione sul mercato del complesso aziendale. L'art.105 L.F. disciplina in maniera del tutto nuova il trasferimento di azienda in sede fallimentare, ponendo l'accento sulla salvaguardia dei valori aziendali, cui è improntata tutta la disciplina concorsuale: dalla previsione di strumenti conservativi ex art. 15, comma ottavo, L.F., all'esercizio provvisorio, alla disciplina dell'affitto di azienda, sino alla previsione di procedure competitive.

Il momento in cui il curatore deve effettuare la scelta di procedere alla vendita dell'azienda nel suo complesso o di singoli rami coincide ancora una volta con quello della predisposizione del programma di liquidazione.

Nel programma, infatti, deve essere specificata la "possibilità" della cessione unitaria dell'azienda, di singoli rami o di beni o rapporti in blocco, richiedendo una scelta strategica della procedura.

L'art. 107, primo comma, L.F. dispone che le vendite e gli altri atti di liquidazione siano effettuati dal curatore tramite procedure "competitive" e al riguardo spiega la relazione illustrativa "secondo modelli di speditezza, flessibilità e trasparenza", al riparo dai "rigidi schemi procedurali previsti per le esecuzioni individuali". Spetta al curatore elaborare le linee di tali procedure competitive, garantendo in ogni caso idonee forme di pubblicità e l'allegazione di una perizia valutativa dell'azienda<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Per ulteriori approfondimenti, si rinvia a CNDCEC, *Linee-guida alle vendite competitive nel fallimento*, 23 febbraio 2016.

## Allegato A

### FAC-SIMILE QUESTIONARIO ISTRUTTORIA PREFALLIMENTARE

ELENCO ASSET / RAMI D'AZIENDA VENDIBILI (Esclusi macchinari e altre apparecchiature di proprietà)

1) Sistema Analitico ECLECTICA (strumento / reagenti)

A. Potenziali acquirenti (società che potrebbero essere interessate all'acquisto della tecnologia):

- Alfa S.p.A
- Beta S.p.A
- Gamma S.p.A
- Omega S.p.A.

B. Valore di vendita

Il valore di vendita è logicamente legato a cosa i potenziali acquirenti vogliono acquistare e se l'acquisto è legato o meno ad una esclusività. Le 2 opzioni possibili sono:

- a) Solo Know-how della macchina (no reagenti): il valore scende a livelli tra 100 mila € - 200 mila € .
- b) Know How sistema completo (macchina + reagenti) il valore diventa decisamente più interessante e si potrebbe parlare di circa 1,5 – 2 milioni di € che includono:
  - 1) Design della macchina (disegni e procedure di montaggio / sorgenti software
  - 2) Protocolli di produzione e controllo qualità di Materie Prime e Reagenti
  - 3) Linee Cellulari utilizzate per la produzione dei reagenti specifici
  - 4) Elenco clienti / distributori

Logicamente il valore è attendibile solo nel caso il business non venga danneggiato (cosa oramai improbabile) e decresce in modo esponenziale ogni settimana che passa.

Dal valore sopra indicato sono esclusi:

- il valore delle macchine attualmente in inventario (circa 120 unità al costo di 8800 € / unità) e delle parti di ricambio
- Il costo del personale necessarie a trasferire il know how tecnico.

Per rendere appetibile la vendita è bene includere nel prezzo dell'opzione (b) (trasferimento completo di know how) l'attuale stock di magazzino. A 1,5 - 2 milioni di € si dovranno offrire tecnologia e inventario.

A tutto il 30 Giugno 2009 le vendite ammontavano a circa 900.000€ (360.000€ di reagenti e 540.000 € di strumenti). Margine medio (GM) è 20 % sugli strumenti e 50% sui reagenti.

2) Strumento per micropiastre denominato Personal Lab (sistema aperto)

A. Potenziali Acquirenti:

- Alfa S.p.A
- Beta S.p.A
- Gamma S.p.A
- Omega S.p.A.

B. Valore di vendita

- a) Know di produzione (Disegni / procedure di assemblaggio e controllo/sorgenti software): tra i 200 e i 300 mila €
- b) Parti di ricambio: inventario attuale (escluse alcune parti obsolete) a costo o max 10% margine

NB: Il know how (punto a) potrebbe esser anche utilizzato da qualcuno per la semplice produzione delle parti di ricambio per gli strumenti attualmente installati / venduti.

Lo strumento anche se ben conosciuto (oltre 2400 pezzi venduti nel mondo) è oramai di vecchia concezione. Era in corso un aggiornamento software e un potenziale re-design dell'esterno.

Le vendite annue sono stabili e si aggirano ancora intorno alle 180 unità anno per un valore indicativo di circa 2,5 milioni di € con un margine intorno al 30 %.

3) *Strumento per micropiastre denominato Nexgen Four*

A. *Potenziali Acquirenti:*

- *Alfa S.p.A*
- *Beta S.p.A*
- *Gamma S.p.A*
- *Omega S.p.A.*

B. *Valore di vendita*

- a) Know di produzione (Disegni/procedure di assemblaggio e controllo/sorgenti software): tra i 100 e i 200 mila €*
- b) Parti di ricambio: inventario attuale (escluse alcune parti obsolete) a costo o max con 10% margine*
- c) Stock di strumenti attuale: circa 30 unità. Anche se il costo di produzione è di 23.000 euro e quello di vendita normale (per esser minimamente competitivi) è di 27.000 mila€ si suggerisce una campagna promozionale a non più di 15.000€/unità)*

*Le vendite annuali si aggirano intorno a max 80 unità anno.*

*NB Il know How (punto a) potrebbe esser anche utilizzato per la semplice produzione delle parti di ricambio per gli strumenti attualmente installati/venduti.*

4) *Soluzione cromogena "Blue Star "*

A. *Potenziali acquirenti*

- *Alfa Spa*
- *Beta spa*
- *Gamma spa*
- *Omega spa*

B. *Valore di vendita*

*In questo caso il prezzo varia a seconda dell'acquirente e della potenziale esclusività richiesta*

*Nel caso del potenziale acquirente Alfa Spa, il prezzo può esser tenuto ad un valore minimo tra 300 e 500 mila€ poiché oltre al fatto che acquistano circa 100 Ke/anno di prodotto, nel caso di un cambio di fornitore/prodotto sarebbero costretti ad eseguire una nuova validazione dei prodotti con conseguenti costi di esecuzione altissimi. Per tutti gli altri nel caso di esclusività il prezzo dovrebbe aggirarsi intorno ai 300 mila €, nel caso di NON esclusività il prezzo dovrebbe scendere tra i 50 e i 100 mila €*

5) *Tecnologia produzione allergeni*

A. *Potenziali acquirenti*

- *Alfa Spa*
- *Beta spa*
- *Gamma spa*
- *Omega spa*

B. *Prezzo di vendita*

*Tra i 100 e i 200 mila € (protocolli di produzione e controllo qualità/elenco fornitori MP)*

*Se si includono i due cloni necessari per alcuni reagenti il costo va aumentato di 40 \_50 mila euro*

6) *Linee cellulari (produzione reagenti vari per linea Elisa o RIA/per produzione MP Eclectica o varie)*

A. *Potenziali acquirenti*

- *Chi compra il sistema Eclectica*
- *Chi necessita della linea cellulare per potenziali sviluppi di nuovi prodotti*

B. *Valore di vendita*

*Nel caso di Eclectica vedere sopra*

*Nel caso di acquisto delle singole linee con esclusività: 20.000€ a linea cellulare*

*Nel caso di acquisto senza esclusività: tra i 5.000 e i 10.000 € a linea cellulare*

---

*Le linee cellulari sono stoccate sotto azoto liquido da molto tempo. L'eventuale acquirente potrebbe richiedere la verifica della vitalità prima dell'acquisto.*

*Le linee cellulari sono stoccate sia nello stabilimento di Roma che presso una banca di stoccaggio in Francia: Nome della ditta xxyy, località Parigi. Mentre le linee stoccate a Roma sono tenute solo come Back up, quelle presso xxyy sono state (ove necessario) utilizzate per la produzione della MP per Eclectica*

#### PERSONALE NECESSARIO AL MANTENIMENTO DI UNA ATTIVITA' MINIMA CHE GARANTISCA LA VENDITA DI QUANTO SOPRA

- A) *Vendita / fatturazione inventario etc.*
  - Nr -1 magazziniere*
  - Nr -1 Addetto spedizioni*
  - Nr -1 Impiegato Order processing per ricevimento ordini e fatturazione*
  - Nr - 1 Addetto CED*
  - Nr - 1 addetto manutenzione (verifica frigoriferi / impianto vai )*
  
- B) *Gestione routine e supporto curatore*
  - Nr 1 Responsabile Risorse Umane almeno fino alla conclusione delle trattative con Sindacati e finalizzazione competenze dipendenti.*
  - Nr 1 addetta ufficio personale (paghe etc.):*
  - Nr 1 responsabile Amministrativo*
  - Nr 1 Addetta registrazione fatture e pagamenti*

*Costo indicativi (lordo personale senza contribuzione ) tra i 20 e i 25 mila€ / mese*

#### UTENZE FONDAMENTALI DA MANTENERE

Stabilimento di \_\_\_\_\_

- 1) *Energia Elettrica (ENEL) circa 10.000€ / mese*
- 2) *Servizio di vigilanza notturna (circa 1,7mila € / mese)*
- 3) *Fornitura azoto liquido per conservazione Linee Cellulari (circa 500 € / mese)*
- 4) *Sistema informativo (AS 400)*
- 5) *Linea Dati (telecom)*
- 6) *Telefoni / Fax (circa 1000 € / mese incluso punto 4)*

UFFICIO DI \_\_\_\_\_ *Le utenze indispensabili*

*Altro personale potrà esser convocato a necessità.*

*Inoltre va tenuto presente che potrebbe esser necessaria la presenza di personale di produzione e controllo qualità per reagenti Eclectica, per supportare eventuali richieste di clienti per consentire o il mantenimento del valore della linea di prodotto per eventuali acquirenti o il limitare eventuali danni richiesti per interruzione di servizio*

*Il personale richiesto sarebbe*

*Nr 2 addetti produzione*

*Nr 2 addetti controllo qualità*

*Costo totale (lordo dipendente escluso contribuzione) circa 6.000 – 7.000 € / mese*

*Complessivamente:*

*Costi € 650.000*

*Ricavi € 950.000*

*Utile dell'esercizio provvisorio € 300.000*



---

CONDIZIONI DI PAGAMENTO ALLA CLIENTELA:

- I. Per contanti alla consegna del prodotto (spedizionario, contrassegno, corriere)*
- II. Per lettera di credito accettata dal cliente e notificata alla fallita dalla banca*
- III. Con rateizzazione max 120 gg garantita da fideiussione bancaria (solo per importi elevati)*
- IV. qualunque altro tipo di pagamento non sarà accettato*

---

## Allegato B

Piano Industriale per il potenziale acquirente 2012/2014

Fallimento Alpha3 Spa (n. .../2011) – in esercizio provvisorio

Sede legale e operativa: \_\_\_\_\_

Partita IVA: \_\_\_\_\_

Codice Fiscale/Isr. Reg. Imprese: \_\_\_\_\_

### RISERVATEZZA

Tutte le informazioni contenute nel presente documento sono e devono intendersi strettamente riservate e confidenziali e, in quanto tali, sottoposte e tutelate dalla normativa sulla Privacy di cui al Decreto Legislativo 196/2003. Le informazioni stesse sono e rimarranno di proprietà della Procedura Fallimentare. Chiunque ne venga in possesso si impegna espressamente a non divulgare, né permettere ad altri di divulgare, a qualsiasi Parte terza, o comunque utilizzare o consentire ad altri di utilizzare, qualsiasi informazione riservata ricevuta senza previo consenso scritto ed esplicito da parte del curatore, Dott. Mario Rossi, impegnandosi altresì ad adottare le necessarie precauzioni di sicurezza finalizzate a mantenere riservate tali informazioni ivi incluse, a mero titolo esemplificativo ma non esaustivo:

- a) la protezione e la salvaguardia delle informazioni riservate da utilizzi, pubblicazioni o divulgazioni non autorizzate;
- b) il divieto di utilizzo di qualsiasi informazione riservata;
- c) il divieto di rivelare, riferire, pubblicare, divulgare, trasferire o comunque utilizzare, sia direttamente sia indirettamente, in qualsiasi modo, qualsiasi informazione riservata, ad eccezione di quanto specificatamente autorizzato dal curatore, Dott. Mario Rossi, in conformità al presente Documento;
- d) il divieto di utilizzo di qualsiasi informazione riservata, in alcun modo, o qualsiasi scopo, ivi incluso, senza essere a questo limitato, a qualsivoglia scopo concorrenziale o commerciale che sia, direttamente o indirettamente, pregiudizievole per la scrivente;
- e) il divieto di utilizzo, riproduzione, trasformazione o memorizzazione di qualsiasi informazione riservata su qualsivoglia computer o sistema informatico elettronico accessibile dall'esterno, nonché il divieto di trasferimento delle stesse in qualsiasi modo o con qualsivoglia metodo;
- f) il rispetto di qualsiasi altra ragionevole misura di sicurezza richiesta per iscritto dalla scrivente ovvero necessaria in conformità alle disposizioni di cui al Decreto Legislativo 196/2003.

### **1. Riferimenti della società**

Denominazione sociale: Alpha3 Spa (numero ..... ) – in esercizio provvisorio

Tribunale Competente: \_\_\_\_\_

Curatore Fallimentare: Dott. \_\_\_\_\_

Sede legale: \_\_\_\_\_

Sede operativa: \_\_\_\_\_

Partita IVA: \_\_\_\_\_

Codice Fiscale / Isr. Reg. Imprese: \_\_\_\_\_

N. telefono: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

---

## 2. Data di stesura del piano e di comunicazione ai destinatari

Data di stesura: \_\_\_\_\_

Data di comunicazione ai destinatari: \_\_\_\_\_

## 3. Referente del piano

Dott. \_\_\_\_\_, curatore nominato dal Tribunale di \_\_\_\_\_

## 4. Premessa

Il presente piano è composto da una parte qualitativa e da una parte quantitativa ed è rappresentato (trattandosi di procedura concorsuale) dal conto economico previsionale (redatto sia con l'applicazione del criterio di riclassificazione "a valore aggiunto" che a "ricavi e costo del venduto") elaborato in previsione di due scenari alternativi, uno migliorativo, definito "best", e uno più pessimistico, definito "worst". Nel documento sono chiaramente esposte le assunzioni che stanno alla base della quantificazione di entrambe le ipotesi. Non sono state effettuate ulteriori operazioni di *stress-test* in nessuno dei due scenari rispetto alle stesse assunzioni. Lo schema di conto economico presenta unicamente l'evidenziazione del Risultato Operativo in quanto non si è provveduto alla quantificazione della componente finanziaria, straordinaria e fiscale in quanto ritenuta sufficiente la definizione del risultato economico derivante dall'attività caratteristica. Una quantificazione di ulteriori costi e/o ricavi avrebbe potuto rappresentare elemento di "alterazione informativa" in quanto strettamente legata alla situazione economica, finanziaria e patrimoniale del potenziale acquirente. Per lo stesso motivo non si è provveduto alla elaborazione di uno stato patrimoniale e rendiconto finanziario previsionale. Non è stato effettuato nessun calcolo del rendimento complessivo del piano, espresso in termini di Tasso Interno di Rendimento (TIR) e del relativo rischio. Anche nella componente qualitativa del piano, pur spingendosi a presentare una sorta di "progetto di rilancio" con conseguente identificazione di strategie a supporto, si è frequentemente rimandato ai piani e programmi del potenziale acquirente, senza spingersi, pertanto, nell'individuazione di ipotesi che potrebbero rivelarsi quantomeno inutili ai fini del presente documento. Il presente piano è la risultanza dell'elaborazione effettuata sulla base delle informazioni e documentazione fornite da svariati interlocutori, interni ed esterni alla società fallita (in esercizio provvisorio), tutti sostanzialmente riconducibili a risorse appartenenti alle funzioni Commerciale, Tecnica e Amministrativa della società fallita (in esercizio provvisorio), nel corso degli incontri tenuti nel corso del periodo maggio-settembre 2011.

## 5. Obiettivi

L'obiettivo del seguente piano è di fornire ai potenziali acquirenti dell'azienda un'informativa sufficientemente esaustiva sulla potenziale evoluzione della gestione dell'azienda Alpha3 Spa, a oggi sotto l'egida del Tribunale di \_\_\_\_\_, in particolare nella persona del curatore fallimentare.

Teniamo a precisare che il presente piano è frutto delle migliori professionalità dell'azienda e degli sforzi congiunti degli organismi di giustizia che tanto hanno profuso per favorire il rilancio di Alpha3 Spa.

## 6. L'azienda

Fondata nel \_\_\_\_\_ con il nome di Beta Srl, Alpha3 Spa è oggi uno dei *player* di riferimento a livello mondiale nel mercato CAD e PLM. Da \_\_\_ anni Alpha3 Spa affianca le aziende manifatturiere offrendo soluzioni tecnologiche uniche nel loro genere e servizi di consulenza e assistenza che aiutano i produttori a ottimizzare l'intero processo di sviluppo prodotto e i progettisti industriali a creare prodotti migliori e più innovativi.

Anno dopo anno Alpha3 Spa ha saputo innovarsi e innovare, diventando una multinazionale con sedi in tutto il mondo e una fitta rete di rivenditori selezionati.

Di seguito si riportano le principali date che hanno caratterizzato la storia aziendale di Alpha3 Spa:

- \_\_\_\_\_: Fondata a \_\_\_\_\_ con il nome di Beta Srl
- 1985: Realizzati i prodotti CAD 2D e PDM più diffusi in Europa nell'industria manifatturiera.
- 1995: Lanciata una soluzione 3D

- 
- 1996: Primo investimento di Venture Capital per finanziare l'espansione a livello mondiale
  - 1997: Creato un kernel d'avanguardia che combina 2D/3D/Solidi e superfici
  - 1998: Cambia il proprio nome in Alpha3 Spa, per evidenziare fin dal nome la propria missione di rendere il 3D "strumento di massa"
  - 1999: Si accinge alla quotazione al NASDAQ, con presentazione del Prospetto Informativo alla SEC; Presentazione del Prospetto Informativo per la quotazione a Milano; Iniziano le vendite in Giappone, e l'R&D operativa in India
  - 2000: Introduzione del GSM (Global Shape Modelling)
  - 2001: Lancio della prima soluzione completa PLM per soddisfare i bisogni delle Piccole e Medie Aziende Manifatturiere
  - 2002: Diventa il primo Provider PLM in Italia
  - 2003: Introdotta Alpha3D per il Design Industriale
  - 2007: Definizione della strategia di espansione in Cina
  - 2008: Lancio di un innovativo Web-Based CAD-independent PLM.

## 7. Il business

### a) Mission aziendale

La "mission aziendale" di Alpha3 Spa è quella di fornire soluzioni alle aziende clienti, permettendo la copertura a livello tecnologico dell'intero ciclo di vita del prodotto, partendo dalla sua ideazione, passando al relativo sviluppo, fino al prodotto finito. Con questa integrazione dei processi, e la conseguente riduzione del *time-to-market* e dei costi, Alpha3 Spa offre a migliaia di aziende sue clienti la possibilità di innovare, di competere e di affrontare le sfide dei mercati globali.

### b) Analisi del prodotto/servizio

La Piattaforma Alpha3 per il *Product Development (PDP)* offre quanto necessario per garantire:

- più "libertà" alle idee, abbattendo i vincoli e le barriere progettuali e dando sicurezza alla migrazione 2D/3D
- maggiore produttività all'impresa, fornendo agli ingegneri uno strumento efficace e rapido da apprendere;
- riduzione del TCO (*total cost of ownership*), con contratti chiari e costi ricorrenti di manutenzione e supporto contenuti;
- rapida ed efficace operatività, con soluzioni di *training* e aggiornamento online e un servizio di *customer care* tra i migliori al mondo.

---

La piattaforma di Alpha3 riguarda l'implementazione, lo sviluppo e l'assistenza di *software* CAD altamente personalizzabili e completi per tutte le fasi del processo produttivo. In particolare è possibile distinguere diversi prodotti Alpha3 Spa:

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Alpha3 for Styling</b> | <p><i>Alpha Design Styling</i> porta una vera e positiva rivoluzione nel mondo del <i>design</i> permettendo a chi si occupa di progettazione di creare con libertà, flessibilità, qualità e precisione le forme concepite e di metterle a disposizione delle fasi successive di realizzazione senza che queste debbano essere ricostruite. Un perfetto connubio di strumenti di creazione e modifica con una caratteristica comune: l'alta qualità delle forme risultanti. Questo aspetto assume una importanza totale in certi contesti come <i>l'industrial design</i> e <i>l'automotive</i> e nei quali la ricerca delle emozioni suscitate da una determinata forma è spinta ai massimi livelli.</p> <p>Grazie al <i>Target Driven Design</i> <i>Alpha Design Styling</i> offre un approccio alla progettazione assolutamente innovativo. Gli utenti sono finalmente liberi dai vincoli tecnologici dei tradizionali sistemi di progettazione e con <i>Alpha Design Styling</i> i <i>designer</i> definiscono gli obiettivi, che possono essere punti, curve o persino l'esatto <i>highlight</i> che desiderano ottenere su un oggetto per poi concentrarsi esclusivamente sulla forma del prodotto, con la massima libertà, trasformando infine il progetto in un modello che tiene in considerazione gli aspetti tecnici e ingegneristici nel rispetto dell'intento di <i>design</i> iniziale.</p> <p><i>Alpha Design Styling</i> è un importante componente nella soluzione globale offerta da <i>Alpha Design Suite</i> di Alpha3 che, attraverso strumenti pensati per le fasi dello <i>Styling</i>, <i>Engineering</i> e <i>Tooling</i>, garantisce il <i>TOTAL PROCESS COVERAGE</i>, facendo emergere le caratteristiche di <i>MULTIPLE MODELING APPROACH</i> e <i>MULTI DATA REPRESENTATION</i>.</p> <p><i>Alpha Design Styling</i> offre, oltre alle tradizionali ed efficienti funzionalità di creazione e modifica di curve, solidi e superfici, i potenti strumenti quali <i>Global Shape Modeling</i>, <i>Capping</i>, <i>Blending Curves</i> e <i>Blending Shapes</i>, Estrusione Globale Associativa, ma anche <i>Morphing</i> Dinamico, Reticolo Vettura e <i>Rendering</i>, facendo di <i>Alpha Design Styling</i> una soluzione perfetta per il mondo del <i>design</i>.</p> |
|---------------------------|---|

### Alpha3 for Engineering

Senza alcun dubbio *Alpha Design Engineering* è la soluzione ideale per chi deve progettare macchine, componenti meccanici e occuparsi in generale della importante fase di ingegnerizzazione di un prodotto. La ricca dotazione di strumenti pensati per chi opera in questo ambito lo rende estremamente completo. Inoltre la facilità d'uso e le moderne tecnologie attuate dal team di R&D di Alpha3 lo rendono altamente produttivo.

Frutto del lavoro del team di sviluppo di Alpha3 da sempre attenta alle richieste dei progettisti, *Alpha Design Engineering* offre una ricca serie di strumenti. Le grandi caratteristiche di flessibilità permettono al progettista di scegliere il percorso operativo e l'approccio progettuale più adatto alle specificità del progetto, senza soffocare la sua vena creativa e nel pieno rispetto degli standard aziendali ed internazionali. Dai tradizionali comandi di progettazione 2D, alle funzionalità innovative di progettazione 3D integrate in un unico ambiente, *Alpha Design Engineering* fornisce una soluzione CAD completa che consente alle aziende di procedere con rapidità, efficienza e flessibilità attraverso il processo di definizione del prodotto.

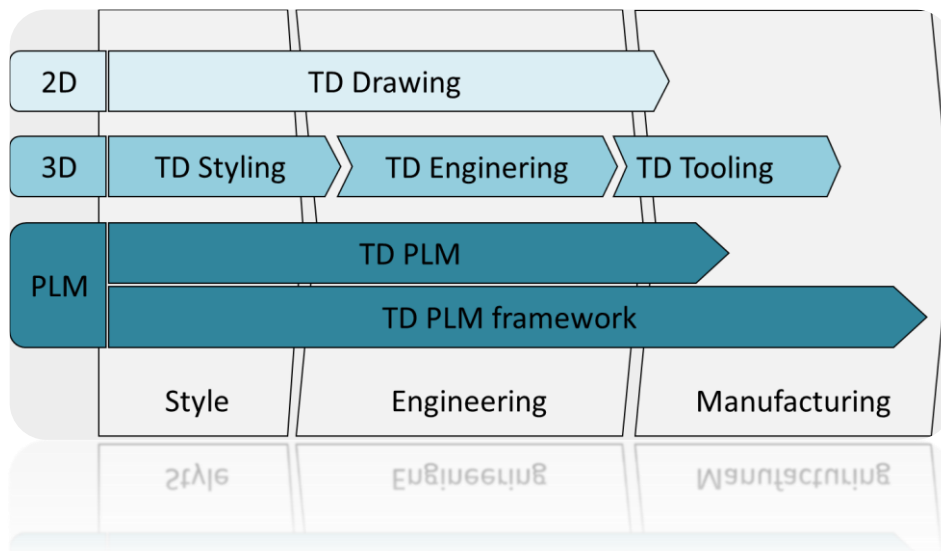
*Alpha Design Engineering* svolge un ruolo centrale nella soluzione globale offerta da *Alpha Design Suite* di Alpha3 che attraverso strumenti pensati per le fasi dello *Styling*, *Engineering* e *Tooling* garantisce il *TOTAL PROCESS COVERAGE*, facendo emergere le caratteristiche di *MULTIPLE MODELING APPROACH* e *MULTI DATA REPRESENTATION*.

Ambiente *drafting* completo, modellazione di parti, trasparenza 2D/3D, funzionalità integrate dell'ambiente lamiera, creazione e gestione di *tubing*, gestione dei grandi assiemi, creazione di telai di carpenteria, *Smart Objects*, *animation*, interfacce di scambio dati con altri sistemi CAD, ampia disponibilità di librerie di componenti meccanici, interfaccia diretta con FEM/FEA, gestione dei dati di prodotto e una grande facilità di apprendimento e di utilizzo: questi sono solo alcuni dei titoli che compongono il mondo di *Alpha Design Engineering*. Un mondo creato per permettere alle aziende manifatturiere di vincere le sfide del mercato.

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <p><b>Alpha3 for Tooling</b></p> | <p><i>Alpha Design Tooling</i> permette di attuare l'importante fase della definizione di stampi ed attrezzature di produzione necessari per concretizzare i prodotti ideati nella fase dello <i>styling</i> e perfezionati in quella dell'<i>engineering</i>. In questa fase si gioca il rispetto della qualità dei prodotti e <i>Alpha Design Tooling</i> ne garantisce il mantenimento, essendo capace di elaborare le geometrie anche di grandi dimensioni preservando la qualità originale del modello e, qualora necessario, potendola anche migliorare.</p> <p><i>Alpha Design Tooling</i> è un tassello fondamentale nella soluzione globale offerta da <i>Alpha Design Suite</i> di Alpha3 che attraverso strumenti pensati per le fasi dello <i>Styling</i>, <i>Engineering</i> e <i>Tooling</i> garantisce il <i>TOTAL PROCESS COVERAGE</i>, facendo emergere le caratteristiche di <i>MULTIPLE MODELING APPROACH</i> e <i>MULTI DATA REPRESENTATION</i>. Sviluppato a partire da solide fondamenta CAD, <i>Alpha Design Tooling</i> offre efficienti convertitori, insuperabili funzionalità di modellazione ibrida e si avvale delle innovative tecnologie Alpha3 come il <i>Global Shape Modeling GSM<sup>3</sup></i> e lo <i>Zone Modeling</i>, che consentono di modificare in tempo reale modelli complessi. Inoltre, poiché una parte importante del processo di progettazione degli stampi viene ancora eseguito in un "ambiente misto", che unisce i pregi del 2D alla qualità e la precisione della modellazione di superfici o di solidi, <i>Alpha Design Tooling</i> offre un unico ambiente 2D/3D integrato per il progetto, utilizzabile dagli specialisti a seconda delle loro necessità.</p> <p>Infine offre la possibilità di utilizzare funzionalità specificamente studiate per la progettazione di stampi per imbutitura della lamiera e per l'iniezione plastica disponibili nella <i>Alpha Design Suite</i> e di far accesso alle funzionalità di gestione dati del PLM (<i>Product Lifecycle Management</i>) che rappresenta un altro passaggio chiave nella ottimizzazione della gestione degli stampi per le aziende che vogliono ridurre i tempi, i costi e tenere sotto controllo la documentazione e la storia di evoluzione e manutenzione dei propri prodotti.</p> |
| <p><b>Alpha3 PLM</b></p>         | <p>Vitale è l'importanza di mantenere una posizione di vantaggio rispetto a una concorrenza sempre più aggressiva. Per la gestione delle informazioni, dei processi e delle risorse umane, Alpha3 propone due suite di prodotti PLM (<i>Product Lifecycle Management</i>), entrambe pensate per un approccio semplice ed efficace alla gestione della conoscenza aziendale. La modularità e la facilità di personalizzazione fanno dei prodotti Alpha3 la scelta giusta sia per l'Ufficio Tecnico che per situazioni "Enterprise" per la gestione di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- distinte base;</li> <li>- documentazione CAD;</li> <li>- commessa durante le attività di vendita;</li> <li>- fase progettuale;</li> <li>- manutenzione del prodotto con gestione ricambi e assistenza.</li> </ul> <p>Sia per problematiche operative che di <i>business</i>, le soluzioni PLM di Alpha3 consentono di mettere le informazioni giuste a disposizione nel momento più adatto. Sono in grado di supportare efficientemente il processo di sviluppo prodotto, dalla decisione del management allo sviluppo di documentazione tecnica, fino al supporto post vendita e all'assistenza.</p>  |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <p><b>Software Components</b></p> | <p>La <i>Software Components</i> di Alpha3 è una divisione aziendale che si occupa unicamente dei fornitori OEM (<i>Original Equipment Manufacturer</i>), sia in relazione alle applicazioni <i>software</i> sia per ciò che concerne i sistemi <i>hardware</i>. Alpha3 si distingue da altri fornitori presenti in questo segmento di mercato non solo per la sua tecnologia <i>leader</i> ma anche per le opzioni della sua proposta commerciale.</p> <p>I componenti <i>software</i> offerti appartengono alle aree elencate di seguito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- disegno 2D e modellazione solida 3D;</li> <li>- superfici avanzate;</li> <li>- gestione dati prodotto (<i>Product Data Management</i>).</li> </ul> <p>Grazie alla sua flessibilità, Alpha3 è in grado di soddisfare le esigenze dei clienti integrando le sue soluzioni con i progetti e le risorse esistenti presso di loro.</p> <p>I vantaggi del modello commerciale specifico consistono nel fatto che i clienti possono scegliere le soluzioni che più si adattano alle strategie in essere: licenze di livello più basso per componenti che possono essere utilizzati sia in versione stand alone oppure integrati in un sistema esistente; soluzioni dotate di un'interfaccia completa; progetti speciali dedicati allo sviluppo di funzionalità verticali.</p> |
|-----------------------------------|---|

Riassumendo, l'offerta di Alpha3 può essere schematizzata nell'immagine seguente:



In abbinamento a questi prodotti, la società offre anche diversi servizi professionali, che aiutano le società clienti a raggiungere obiettivi importanti e quantificabili come ad esempio: l'aumento della quota di mercato, la crescita dei profitti, un reale vantaggio competitivo.

Alpha3 ha sviluppato un metodo adattabile su misura alle esigenze specifiche di ciascun cliente. Generalmente i requisiti sono valutati in un arco di tempo compreso fra i due e i cinque giorni e il primo rilascio in produzione della soluzione avviene entro, al massimo, otto settimane. Su misura non significa, naturalmente, non strutturato.

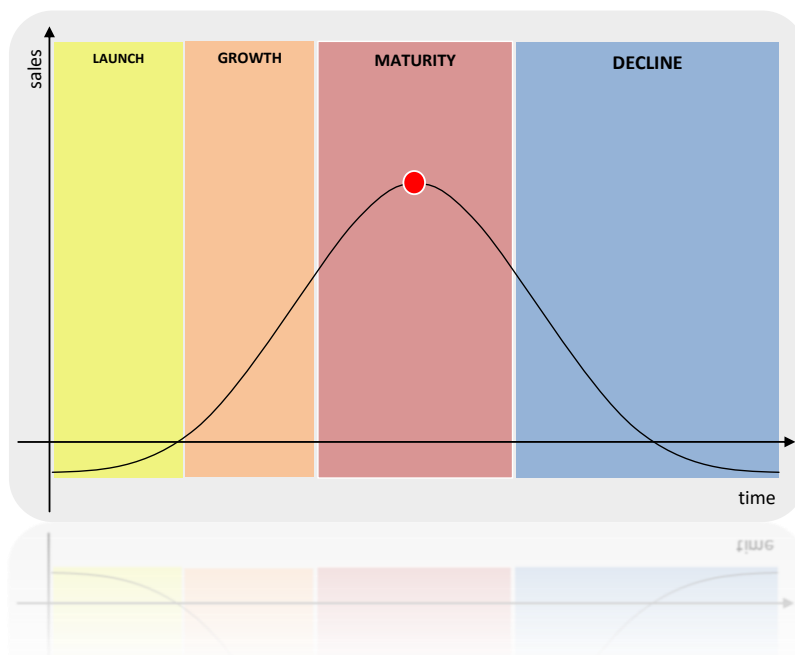


Il processo definito da Alpha3 è articolato in 4 fasi con l'obiettivo di realizzare un ambiente integrato per lo sviluppo dei prodotti (*Integrated Product Development Environment - IPDE*):

- Valutazione;
- Definizione;
- Esecuzione;
- Supporto.

### c) Analisi del prodotto/servizio

I prodotti offerti da Alpha3 si posizionano nella parte alta della curva del ciclo di vita dei prodotti: maturità. In questa fase i concorrenti cominciano a lasciare il mercato e i soggetti rimanenti cercano di sottrarsi le quote di mercato che di volta in volta si liberano. La velocità delle vendite si riduce ed il volume complessivo raggiunge un livello costante. In questa fase, i principali clienti continuano ad usare il prodotto mentre diventa estremamente difficile aumentare il numero dei propri clienti. Il legame che si è creato nel tempo tra società e clienti è dato principalmente dalla possibilità di personalizzare i prodotti in base alle singole esigenze, utilizzando spesso gli stessi clienti come *beta tester* per migliorare la qualità offerta.



### d) Posizionamento dell'azienda nel mercato

Prima del *default*, l'area *marketing* aveva lavorato duramente e con successo per migliorare la percezione del *brand* e la conoscibilità del prodotto. Ad oggi, è difficile posizionare l'azienda nel mercato di riferimento soprattutto per due motivi: la difficoltà di quantificare gli effetti negativi della situazione attuale, e la velocità con cui il nuovo *management* riuscirà a prendere in mano la situazione.

In generale, non è difficile affermare che la società gode comunque di una buona reputazione che si basa sull'ottima gestione del *customer care* e sul legame che il prodotto ha creato tra la società e i clienti.

---

### e) Elementi distintivi aziendali

I principali elementi distintivi della società sono i seguenti:

- *Customer Care* di altissima qualità

Alpha3 è consapevole che i metodi tradizionali di assistenza e formazione non riescono a soddisfare le reali esigenze dei clienti. Molte aziende sono insoddisfatte del livello di servizio che ricevono e la produttività, nel passaggio all'utilizzo di nuovi prodotti, risulta compromessa.

Il servizio di *Customer Care* di Alpha3 rappresenta un'alternativa reale: assistenza e formazione completi tramite *Web* e telefono, con risposta tempestiva, disponibilità 24 ore al giorno, 7 giorni la settimana e utilizzo illimitato senza costi aggiuntivi. Grazie all'infrastruttura più innovativa e scalabile del settore, i clienti ottengono risposte rapide e soluzioni tempestive. L'avanzato programma di *e-learning*, inoltre, permette di seguire corsi di formazione ovunque e in qualsiasi momento, accrescendo al massimo i risultati didattici e mantenendo elevata la produttività degli utenti.

*MyTrainer*: disponibile solo per i clienti Alpha3, *MyTrainer* rappresenta la base del servizio di *Customer Care*. Si tratta di un vero e proprio portale didattico che offre un approccio individuale per l'apprendimento personalizzato. L'utente può definire un proprio programma di formazione in modo personalizzato oppure scegliere un programma predefinito. Tali programmi di formazione includono articoli della *knowledge base*, esercizi *webtraining* e *web-seminar*.

*Webtraining*: programmi *software* di formazione a cui è possibile accedere su richiesta, tramite Internet, senza bisogno di supporti fisici o di frequenze in classe. Non è più necessario attendere l'invio dei nuovi manuali, seguire il programma nei tempi decisi dagli istruttori o riorganizzare i propri impegni per frequentare un seminario.

*Web-seminar*: sessioni di formazione interattive *online* trasmesse su Internet. È possibile assistere alle dimostrazioni in tempo reale, porre domande agli esperti e sperimentare immediatamente le nuove nozioni acquisite.

- Elevata personalizzazione del prodotto ed elevato *know-how*

I prodotti offerti da Alpha3, grazie alla loro struttura, permettono di essere modellati in base alle esigenze richieste dal singolo cliente. Questo incrementa la base di domanda raggiungibile e agevola l'instaurazione di un rapporto duraturo. In particolare, le personalizzazioni permettono di creare un legame molto stretto tra la società e il cliente, evidenziando notevoli difficoltà in caso di cambio del fornitore.

- Estensione della rete distributiva

Alpha3 collabora con *partner* di livello mondiale per rendere facilmente accessibile ad ogni azienda la propria tecnologia. Attraverso la rete dei distributori allocati in tutto il mondo, Alpha3 riesce a portare prodotti e assistenza ai propri clienti. La rete si divide in tre diverse aree: Asia/Pacifico, Europa e Nord/Sud America.

### f) Confronto con i concorrenti

I competitor di Alpha3 possono essere suddivisi in tre categorie:

- Dassault Systemes, UGS Siemens, Ptc, Autodesk;
- Solidworks, Solidedge;
- Produttori di software a livello nazionale e/o destinati a nicchie di mercato.

Le prime due categorie concentrano i loro sforzi di *marketing* in: attività di PR su riviste tecniche ed economiche-finanziarie; pubblicità su riviste tecniche; *web marketing* (*newsletters*, *webcast*); *social web marketing* (gruppi di

discussione, utenti registrati alle *newsletters*); campagne pubblicitarie rivolte a clienti (*meeting* di utenti, *convention*); campagne pubblicitarie per clienti potenziali (fiere).

#### g) Canali distributivi

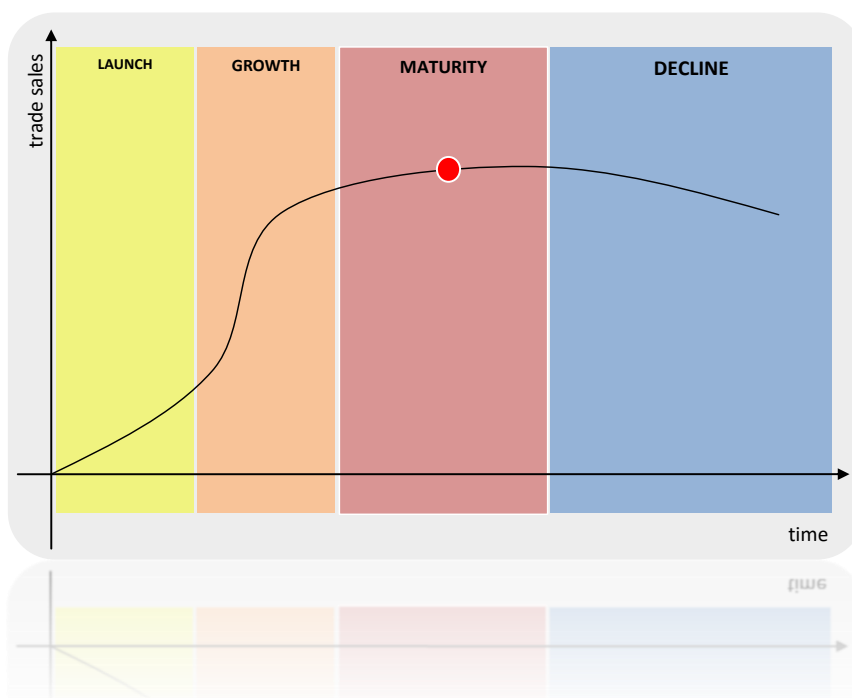
Alpha3 vende i propri prodotti principalmente tramite la propria forza vendita secondo un modello di vendita tramite canale indiretto in Europa e Asia. Per allargare la propria copertura geografica la società si serve di diversi distributori localizzati in tutto il mondo. Questi *partner* sono scelti in base alla capacità di coprire una determinata area geografica e di fornire ai clienti un'assistenza che abbia le stesse caratteristiche, in termini di competenza e attenzione, di quella originale della casa madre.

Per garantire l'efficacia degli interventi e delle soluzioni ai problemi dei clienti, i *partner* di Alpha3 seguono corsi di formazione sia di natura tecnica sia di tipo commerciale.

La soddisfazione del cliente, per Alpha3, dipende dal supporto e dall'assistenza che riceve nel corso del tempo e non semplicemente dalla fornitura di un contenitore di tecnologia. Al crescere dei bisogni del cliente, i *partner* devono essere presenti e pronti a farvi fronte: questo è il motivo per cui la società stabilisce rapporti di lunga durata.

#### h) Ciclo di vita del settore

Così come i prodotti, anche il settore non può essere posizionato in una fase particolarmente positiva del ciclo di vita del settore. Sia per caratteristiche intrinseche, sia per il perdurare della crisi economica generalizzata, il settore in cui opera la Alpha3 deve essere posizionato nella fase centrale ciclo, ossia "maturità". Durante la fase di maturità, infatti, il *know-how* diffuso genera una differenziazione dei prodotti solamente attraverso la marca e, specularmente, non potendo far risaltare i propri prodotti rispetto agli altri la concorrenza si basa sul prezzo.



#### i) Tecnologia impiegata

Per lo sviluppo dei propri prodotti Alpha3 utilizza *hardware* e *software* di ultimissima generazione. Lo sviluppo di nuovi prodotti passa attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologicamente avanzati e, di conseguenza, l'R&D non può prescindere da questi strumenti.

## j) I clienti

L'offerta di Alpha3 si sviluppa a tutti i settori collegati alla progettazione e alla ricerca del *design*. Per questo motivo, la società può contare su un numero elevato di clienti (più di 10.000) occupati in diversi settori. La composizione del parco clienti è estremamente complessa: vicino a nomi di eccellenza internazionale di diversi settori industriali (meccanica, sport, abbigliamento e accessori, ecc.), si trovano anche clienti di dimensioni minori individuabili nella piccola-media industria italiana.

## 8. La situazione di partenza

L'azienda Alpha3 ha avviato la propria attività ad inizio anni '80 (inizialmente con il nome Beta Srl). Le soluzioni create dall'azienda tramite i *software* venduti, hanno permesso di creare programmi altamente evoluti, sia a livello di peculiarità, che di funzionalità.

L'elevata personalizzazione, unita ad un rapporto continuo con le società clienti, hanno portato Alpha3 a diventare un punto di riferimento sul mercato dei *software* CAD.

Alla fine degli anni '90 all'interno della società entrò a far parte della compagine societaria una società di gestione di fondi americana. Questa società decise di iniziare notevoli investimenti per la BU statunitense, ma la non corretta gestione da parte dello stesso fondo provocò, nel 2006, l'uscita della compagine societaria americana, lasciando un problema finanziario nella società Alpha3 Srl.

La crisi della società si aggravò poi ad aprile 2010, quando si ebbe la notizia, del tutto inaspettata, della chiusura della joint venture avviata in Cina nel 2008. La società riponeva grandi aspettative in questa iniziativa; vennero intrapresi investimenti importanti, vista anche una possibile quotazione della società stessa nella borsa di Honk Kong. L'operazione ottenne ottimi risultati a livello commerciale, ma la società incontrò notevoli problemi a livello finanziario rendendo difficile la gestione dell'investimento.

Dal 2010 in poi si sono verificate situazioni che hanno ulteriormente evidenziato lo stato di crisi vissuto dalla società.

In questa situazione la società si era attivata per cercare altri partner disponibili ad entrare nel capitale sociale, o creare importanti accordi con i concorrenti, al fine di poter sfruttare al meglio tutte le potenzialità offerte dal *know-how* di Alpha3 Srl. Nel giugno 2010 venne stipulato un accordo tra la società americana Gamma USA Inc. e Alpha3 che prevedeva la concessione (da parte di Alpha3 Srl) dell'utilizzo delle licenze e la conseguente gestione del rapporto con i clienti.

La nuova proprietà ha portato avanti una strategia di aumento dei prezzi in cui la massima attenzione andava esclusivamente al "profitto a breve", trascurando il rapporto con i clienti, e la ricerca e sviluppo nei nuovi prodotti. Il responsabile vendite di Gamma USA Inc. iniziò a lavorare con un obiettivo ben preciso, ovvero vendere al più presto contratti, facendo siglare ai clienti accordi con Gamma USA Inc. e non più con Alpha3, con offerte maggiorate dal 25% al 45% rispetto al solito, che Gamma USA Inc. pretendeva di giustificare ai clienti con servizi supplementari, un miglior supporto ecc.. Tuttavia il servizio di sviluppo ed assistenza, affidato a personale completamente nuovo, risultò, rispetto al passato, largamente inferiore alle aspettative. Questo, unitamente all'aumento dei costi prospettato, ha completamente spiazzato la clientela, anche perché nessun cliente aveva mai sentito parlare di Gamma USA Inc.. Infatti, normalmente, un'azienda operante in un settore così specifico, come quello della produzione di *software* di progettazione, è acquisita da altro competitore del medesimo settore, ovvero da altra azienda che conosce bene sia il prodotto che il mercato in cui dovrà operare. Questo cambio di politica societaria ha comportato, a tutti i clienti per i quali il *software* CAD era diventato un elemento fondamentale per l'attività, un blocco parziale della attività con una conseguente perdita di credibilità dell'azienda Alpha3 Srl. Un *software* CAD, quando è radicato in azienda, diventa difficile da sostituire, sia economicamente sia in termini di *knowledge*.

Trascorso un anno dall'acquisto da parte di Gamma USA Inc. della società l'azienda è stata posta in fallimento. I clienti continuano, comunque, ad effettuare richieste di assistenza per questo *software*. Infatti, molte aziende

clienti puntano proprio su questo *software* per la sua facilità d'uso e possibilità di effettuare importanti personalizzazioni.

L'applicazione di nuove strategie (già nel corso dell'esercizio provvisorio), puntando a recuperare tutta la clientela persa nel corso degli ultimi anni durante i quali non si è inciso sui punti di forza di Alpha3 (personalizzazione e continua assistenza), potrebbe riportare la società Alpha3 ai livelli di mercato di un tempo.

## 9. La strategia ipotizzabile per un rilancio

### a) La piramide strategica

La strategia aziendale può essere completamente descritta dalla piramide strategica, nella quale si evidenzia al vertice l'obiettivo finale del piano, nel secondo riquadro sottostante le tattiche previste per il raggiungimento degli obiettivi, e, infine, i programmi per lo svolgimento delle tattiche. Di seguito se ne propone la rappresentazione grafica, evidenziando come la stessa potrà/dovrà subire modifiche/integrazioni da parte del potenziale acquirente:



### b) L'organizzazione

#### i. Piano del personale

Il piano del personale si differenzia nel caso in cui la versione del piano sia *worst* o *best*, visto le differenti prospettive di vendita da parte della società.

Nel piano *worst* si considerano impiegate 40 persone, di cui 2 nell'area *Customer Care* (CC), 5 nell'area amministrazione (AFC), 1 nell'area *marketing* (MKG), 29 nell'area Ricerca e Sviluppo (R&D) e 3 nell'area Vendite (COM). Delle 40 risorse impiegate, così come previsto nella presente ipotesi, 16 provengono dall'esercizio provvisorio mentre le rimanenti rappresentano nuove assunzioni. Per tutti gli anni del piano non si considerano aggiustamenti contrattuali. Si evidenzia che, nel corso del 2012 è stato previsto un graduale

incremento delle unità impiegate nella R&D fino a raggiungere (a fine anno) il numero di 29 addetti (mantenuto nei successivi anni del Piano).

| Area          | Numero    |
|---------------|-----------|
| CC            | 2         |
| AFC           | 5         |
| MKG           | 1         |
| R&D           | 29        |
| COM           | 3         |
| <b>Totale</b> | <b>40</b> |

Nel piano best si considerano impiegate 45 persone, di cui 2 nell'area *Customer Care* (CC), 5 nell'area amministrazione (AFC), 1 nell'area *marketing* (MKG), 34 nell'area Ricerca e Sviluppo (R&D) e 3 nell'area Vendite (COM). Delle 45 risorse impiegate, così come previsto nella presente ipotesi, 16 provengono dall'esercizio provvisorio mentre le rimanenti rappresentano nuove assunzioni. Per tutti gli anni del piano non si considerano aggiustamenti contrattuali. Si evidenzia che, nel corso del 2012 è stato previsto un graduale incremento delle unità impiegate nella R&D fino a raggiungere (a fine anno) il numero di 34 addetti (mantenuto nei successivi anni del Piano).

| Area          | Numero    |
|---------------|-----------|
| CC            | 2         |
| AFC           | 5         |
| MKG           | 1         |
| R&D           | 34        |
| COM           | 3         |
| <b>Totale</b> | <b>45</b> |

Nelle differenti versioni del piano, il personale rimane lo stesso nelle aree commerciali/*marketing*, *customer care* e nell'area amministrativa. La differenza tra il piano *worst* e *best* riguarda una maggior assunzione del personale nell'area ricerca & sviluppo per l'esercizio 2012 prevista nel piano *best*, area che in Alpha3 è strettamente legata ai dati di fatturato e di vendita, stante l'elevato contenuto in termini di ricerca e personalizzazioni continue del prodotto.

### c) Le vendite

#### i. Piano delle vendite

La base di partenza per le stime di fatturato è stata fornita dalla Direzione Commerciale della società in esercizio provvisorio e riguarda il rinnovo di tutti i contratti in scadenza negli esercizi previsti nel piano (2012-2013-2014). I dati considerati prendono in considerazione sia le vendite di licenze CAD, che quelle di contratti di noleggio e manutenzione. Le due tipologie di vendite devono necessariamente essere distinte tra di loro, in quanto la licenza CAD è totalmente di competenza dell'esercizio in cui si effettua la vendita, mentre il contratto di manutenzione inerente la licenza è da considerare solo per la competenza da contratto (es. un contratto di manutenzione stipulato il 30/06/2011 e di durata un anno, avrà validità fino al 30/06/2012, ma la competenza del 2011 è solo di sei mesi, mentre i restanti sei mesi sono da "riscontare" all'esercizio successivo).

Considerata la vastità dei contratti da analizzare, e in accordo con la Direzione Commerciale della società in esercizio provvisorio, si è stimato che:

- Le vendite di licenze CAD incidessero per il 20% del fatturato totale fornito dalla società;
- Le vendite di contratti di noleggio e manutenzione delle licenze CAD incidessero per il restante 80% del fatturato totale fornito dalla società.

Tale semplificazione, decisa con percentuali che si basano sulle vendite medie dei due prodotti (in serie storica), è stata resa necessaria dalle diverse tipologie di vendite con diverse competenze, in modo da rendere il dato dei ricavi il più corretto possibile.

Nell'elaborazione di tali dati sono state previste due diverse ipotesi di fatturato: un'ipotesi di minima (o "worst") che considera le vendite di contratti di noleggio/manutenzione dei programmi CAD e vendite di nuove licenze CAD, indicate dalla Direzione Commerciale della società in esercizio provvisorio, con rinnovo annuale e con l'ipotesi della perdita del 20% annua dei clienti sulla vendita delle manutenzioni e dei noleggi. Inoltre vengono considerate le vendite di PLM ridotti al 60% rispetto al dato dell'ipotesi "best". Per le vendite di Componenti OEM si ipotizza un fatturato per l'esercizio 2012 di 1.017 K/Euro, per il 2013 1.726 K/Euro, per il 2014 1.972 K/Euro. L'ipotesi di massima (o "best") considera le vendite di contratti di noleggio e manutenzione CAD e vendite di nuove licenze CAD, indicate dalla Direzione Commerciale, con rinnovo annuale e con l'ipotesi dell'incremento del 10% dei clienti sulla vendita di noleggi e manutenzioni. Inoltre vengono considerate le vendite di PLM al 100%, come previsto dai dati di vendita forniti dalla Direzione Commerciale. Per le vendite di Componenti OEM si ipotizza un fatturato per l'esercizio 2012 di 1.119 K/Euro, per il 2013, 2.111 K/Euro, per il 2014 2.339 K/Euro. La descrizione delle tipologie di vendite è riepilogata nella seguente tabella:

| Vendite ricorrenti  | Crescita su nuovi prodotti  | Technology Leverage   |
|---|---|---|
| <b>Alpha3 Design</b>  | <b>TD PLM</b>   | <b>Componenti</b>   |
| - Rinnovo di manutenzione e noleggio<br>- Asset fondamentale: I Client attivi | - Mercato ancora in fase di sviluppo<br>- Tecnologia moderna e innovativa<br>- Grande parco clienti soddisfatto | - Vendite continue nel tempo a grandi partners<br>- Asset fondamentale: I Client attivi |

Nella prima ipotesi **worst**, il fatturato è calcolato in base ai seguenti criteri:

- Il rinnovo dei clienti è valido per 12 mesi;
- Si considera una diminuzione "anno su anno" di clienti pari al 20% solo per quanto riguarda la vendita di contratti di manutenzione e di noleggio delle licenze CAD;
- Si considerano le vendite di nuove licenze CAD, interamente di competenza nell'anno in cui si effettua la vendita. Si ha inoltre che tali ricavi sono considerati unicamente nel conto economico dell'esercizio in cui vengono vendute le licenze e, quindi, non più rinnovate in quanto relative a vendite differenti dai contratti di noleggio o manutenzione;
- Si considerano le possibili vendite derivanti da PLM ridotte al 60%, di quanto previsto dalla versione "best". Tali ricavi non devono essere "riscontati";
- Per le vendite di Componenti OEM si ipotizza un fatturato per l'esercizio 2012 di 1.017 K/Euro, per il 2013 1.726 K/Euro, per il 2014 1.972 K/Euro. Tali ricavi non devono essere "riscontati".

In dettaglio si possono notare i valori dei diversi fatturati (i valori delle licenze sono considerati già quelli di competenza nei vari esercizi):

| <b><u>VERSIONE WORST</u></b>                              | <b><u>2012</u></b>      | <b><u>2013</u></b>      | <b><u>2014</u></b>      |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Vendite licenze CAD (IT - FR - GER - GIAP)                | 376.819                 | 126.801                 | 54.846                  |
| Vendite noleggi e manutenzioni CAD (IT - FR - GER - GIAP) | 3.265.367               | 3.320.878               | 2.948.764               |
| Vendite PLM   | 60.000                  | 300.000                 | 600.000                 |
| Vendite componenti OEM                                    | 1.017.399               | 1.725.899               | 1.971.899               |
| <b><u>TOTALE</u></b>                                      | <b><u>4.719.585</u></b> | <b><u>5.473.578</u></b> | <b><u>5.575.510</u></b> |

TUTTI GLI IMPORTI SONO DA CONSIDERARSI IN EURO

Nella seconda ipotesi **best**, il fatturato è calcolato in base ai seguenti criteri:

- Il rinnovo dei clienti è valido per 12 mesi;
- Si considera un incremento “anno su anno” di clienti pari al 10% solo per quanto riguarda la vendita di contratti di manutenzione e di noleggio delle licenze CAD;
- Si considerano le vendite di nuove licenze CAD, interamente di competenza nell’anno in cui si ottiene la vendita. Si ha inoltre che tali ricavi sono considerati unicamente nel conto economico dell’esercizio in cui vengono vendute le licenze e, quindi, non più rinnovate in quanto relative a vendite differenti dai contratti di noleggio o manutenzione;
- Si considerano le possibili vendite derivanti da PLM al 100% del dato fornito dalla Direzione Commerciale della società in esercizio provvisorio. Tali ricavi non devono essere “riscontati”;
- Per le vendite di Componenti OEM si ipotizza un fatturato per l’esercizio 2012 di 1.119 K/Euro, per il 2013 2.111 K/Euro, per il 2014 2.339 K/Euro. Tali ricavi non devono essere “riscontati”.

In dettaglio si possono notare i valori dei diversi fatturati (i valori delle licenze sono considerati già quelli di competenza nei vari esercizi):

| <b><u>VERSIONE BEST</u></b>                               | <b><u>2012</u></b>      | <b><u>2013</u></b>      | <b><u>2014</u></b>      |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Vendite licenze CAD (IT - FR - GER - GIAP)                | 376.819                 | 126.801                 | 54.846                  |
| Vendite noleggi e manutenzioni CAD (IT - FR - GER - GIAP) | 3.433.006               | 4.300.488               | 3.945.028               |
| Vendite PLM   | 100.000                 | 500.000                 | 1.000.000               |
| Vendite componenti OEM                                    | 1.119.399               | 2.111.299               | 2.338.899               |
| <b><u>TOTALE</u></b>                                      | <b><u>5.029.223</u></b> | <b><u>7.038.589</u></b> | <b><u>7.338.773</u></b> |

TUTTI GLI IMPORTI SONO DA CONSIDERARSI IN EURO

La differenza tra le due versioni del piano è sostanzialmente riconducibile all’incremento dei ricavi previsti nella versione “*best*” e alla componente riconducibile al personale dipendente. In particolare, in concomitanza ad un sensibile incremento dei ricavi presente nella versione “*best*”, si evidenzia un maggiore investimento di personale nel comparto della Ricerca & Sviluppo.

## ii. Gli investimenti

L’unico investimento rilevante nel piano è rappresentato dall’acquisizione dall’asta fallimentare della licenza (IP) che, con un valore di 7.000.000 di euro (ammortizzato al 10%), incide a livello di conto economico per un orizzonte temporale di dieci anni. Il valore iscritto a titolo di acquisto degli IP è quello medio desunto dalla *RELAZIONE SINTETICA DI STIMA* redatta in data 2 maggio 2011 (vedi allegato n.1), pari a 7.085.897,



---

approssimato ad un valore di 7.000.000 di euro. Si tratterebbe pertanto di onere sostenuto la cui utilità sarà ceduta a favore della Società nel medio-lungo periodo e pertanto tale spesa viene iscritta tra le attività dello stato patrimoniale ed ammortizzata in dieci anni, ritenendo tale attivo utilizzabile per un periodo almeno pari a questo arco temporale, considerato anche il settore in cui opera la società, le caratteristiche del prodotto offerto dalla stessa e le costanti attività di ricerca e sviluppo (R&D) previste negli anni del presente piano. Questo comportamento è ritenuto in linea con quanto previsto dall'art. 2426 del codice civile (Criteri di valutazione), comma 1, punto 2), in cui si prevede che *“il costo delle immobilizzazioni, materiali e immateriali, la cui utilizzazione è limitata nel tempo deve essere sistematicamente ammortizzato in ogni esercizio in relazione con la loro residua possibilità di utilizzazione. Eventuali modifiche dei criteri di ammortamento e dei coefficienti applicati devono essere motivate nella nota integrativa”*. Su tali aspetti si rinvia anche al veda il principio contabile OIC 24, *Immobilizzazioni immateriali*.

Nell'arco temporale preso in considerazione nel piano, gli investimenti previsti sono relativi al personale da impiegare nell'area R&D, e quindi interamente spesi a conto economico, e agli acquisti di cespiti (computer, mobili e arredi e impianti e macchinari) per un valore complessivo di circa 85 K/Euro.

### **iii. I finanziamenti**

L'analisi proposta nel Piano non tiene in considerazione della componente finanziaria e patrimoniale della società poiché, a sua volta, strettamente condizionata dalla situazione economico-finanziaria del potenziale acquirente. Si ha infatti che l'elaborazione di schemi di stato patrimoniale e rendiconto finanziario risulterebbe così pesantemente influenzata dalla tipologia di fonti finanziarie a cui ricorrere per l'operazione di acquisto della licenza IP tale da renderla inutile (o addirittura fuorviante).

### **iv. L'Action Plan**

Il presente piano non tiene conto della pianificazione temporale delle attività previste in quanto strettamente condizionata dalle decisioni strategiche del potenziale acquirente.

## 10. Prospetti di conto economico

a) Conto Economico a Valore Aggiunto

i. Vers. *Worst*

| CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A VALORE AGGIUNTO |   | 31/12/12         |                 | 31/12/13         |                 | 31/12/14         |                 |
|--|---|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
|  |   | Totale           | inc. % su fatt. | Totale           | inc. % su fatt. | Totale           | inc. % su fatt. |
| Ric  | Ricavi netti  | 4.719.585        |                 | 5.473.578        |                 | 5.575.510        |                 |
| Vms  | Variazione rimanenze pcl, semilavorati e finiti                               | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| Vlc  | Variazione dei lavori in corso su ordinazione                                 | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| Inc  | Incrementi di immob.per lavori interni  | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| <b>Vpc</b>                                       | <b>Valore della produzione caratteristica (Ric + / - Vms + / - Vlc + Inc)</b> | <b>4.719.585</b> | <b>100,00%</b>  | <b>5.473.578</b> | <b>100,00%</b>  | <b>5.575.510</b> | <b>100,00%</b>  |
| Am   | Costi per materie prime, sussid., cons. e merci                               | 7.000            | 0,15%           | 7.000            | 0,13%           | 7.000            | 0,13%           |
| Ser  | Costi per servizi   | 1.246.000        | 26,40%          | 1.246.000        | 22,76%          | 1.246.000        | 22,35%          |
| Gbt  | Costi per il godimento di beni di terzi                                       | 125.000          | 2,65%           | 125.000          | 2,28%           | 125.000          | 2,24%           |
| Vmm  | Variazione rimanenze materie prime-sussid.-cons.-merci                        | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| Acr  | Accantonamenti per rischi   | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| Acc  | Altri accantonamenti  | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| <b>Va</b>  | <b>Valore aggiunto (Vpc - Am - Ser - Gbt + / - Vmm - Acr - Acc)</b>           | <b>3.341.585</b> | <b>70,80%</b>   | <b>4.095.578</b> | <b>74,82%</b>   | <b>4.197.510</b> | <b>75,28%</b>   |
| Ps   | Costi per il personale  | 2.676.029        | 56,70%          | 2.820.577        | 51,53%          | 2.820.577        | 50,59%          |
| <b>MOL</b>                                       | <b>Margine operativo lordo (Va - Ps)</b>                                      | <b>665.556</b>   | <b>14,10%</b>   | <b>1.275.001</b> | <b>23,29%</b>   | <b>1.376.932</b> | <b>24,70%</b>   |
| At   | Ammortamenti  | 723.500          | 15,33%          | 723.500          | 13,22%          | 723.500          | 12,98%          |
| Sv   | Svalutazioni  | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| <b>Ro</b>  | <b>Risultato operativo (MOL - At - Sv)</b>                                    | <b>- 57.944</b>  | <b>-1,23%</b>   | <b>551.501</b>   | <b>10,08%</b>   | <b>653.432</b>   | <b>11,72%</b>   |
| Ar   | Altri ricavi e proventi   | 7.000            | 0,15%           | 7.000            | 0,13%           | 7.000            | 0,13%           |
| Od   | Oneri diversi di gestione   | 7.000            | 0,15%           | 7.000            | 0,13%           | 7.000            | 0,13%           |
| <b>Roa</b>                                       | <b>Ris. operativo ed accessorio (Ro + Ar - Od)</b>                            | <b>- 57.944</b>  | <b>-1,23%</b>   | <b>551.501</b>   | <b>10,08%</b>   | <b>653.432</b>   | <b>11,72%</b>   |

b) Conto Economico a Valore Aggiunto

ii. Vers. Best

| CONTOECONOMICO RICLASSIFICATO A VALORE AGGIUNTO |   | 31/12/12         |                 | 31/12/13         |                 | 31/12/14         |                 |
|---|---|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
|   |   | Totale           | inc. % su fatt. | Totale           | inc. % su fatt. | Totale           | inc. % su fatt. |
| Ric   | Ricavi netti  | 5.029.223        |                 | 7.038.589        |                 | 7.338.773        |                 |
| Vms   | Variazione rimanenze p.c.l., semilavorati e finiti                        | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| Vlc   | Variazione dei lavori in corso su ordinazione                             | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| Inc   | Incrementi di immob. per lavori interni                                   | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| <b>Vpc</b>                                      | <b>Valore della produzione caratteristica (Ric +/- Vms +/- Vlc + Inc)</b> | <b>5.029.223</b> | <b>100,00%</b>  | <b>7.038.589</b> | <b>100,00%</b>  | <b>7.338.773</b> | <b>100,00%</b>  |
| Am  | Costi per materie prime, sussid., cons. e merci                           | 7.000            | 0,14%           | 7.000            | 0,10%           | 7.000            | 0,10%           |
| Ser   | Costi per servizi   | 1.246.000        | 24,78%          | 1.246.000        | 17,70%          | 1.246.000        | 16,98%          |
| Gbt   | Costi per il godimento di beni di terzi                                   | 125.000          | 2,49%           | 125.000          | 1,78%           | 125.000          | 1,70%           |
| Vmm   | Variazione rimanenze materie prime-sussid.-cons.-merci                    | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| Acr   | Accantonamenti per rischi   | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| Acc   | Altri accantonamenti  | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| <b>Va</b>                                       | <b>Valore aggiunto (Vpc - Am - Ser - Gbt +/- Vmm - Acr - Acc)</b>         | <b>3.651.223</b> | <b>72,60%</b>   | <b>5.660.589</b> | <b>80,42%</b>   | <b>5.960.773</b> | <b>81,22%</b>   |
| Ps  | Costi per il personale  | 2.901.525        | 57,69%          | 3.167.494        | 45,00%          | 3.167.494        | 43,16%          |
| <b>MOL</b>                                      | <b>Margine operativo lordo (Va - Ps)</b>                                  | <b>749.699</b>   | <b>14,91%</b>   | <b>2.493.094</b> | <b>35,42%</b>   | <b>2.793.279</b> | <b>38,06%</b>   |
| At  | Ammortamenti  | 723.500          | 14,39%          | 723.500          | 10,28%          | 723.500          | 9,86%           |
| Sv  | Svalutazioni  | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           | -                | 0,00%           |
| <b>Ro</b>                                       | <b>Risultato operativo (MOL - At - Sv)</b>                                | <b>26.199</b>    | <b>0,52%</b>    | <b>1.769.594</b> | <b>25,14%</b>   | <b>2.069.779</b> | <b>28,20%</b>   |
| Ar  | Altri ricavi e proventi   | 7.000            | 0,14%           | 7.000            | 0,10%           | 7.000            | 0,10%           |
| Od  | Oneri diversi di gestione   | 7.000            | 0,14%           | 7.000            | 0,10%           | 7.000            | 0,10%           |
| <b>Roa</b>                                      | <b>Ris. operativo ed accessorio (Ro + Ar - Od)</b>                        | <b>26.199</b>    | <b>0,52%</b>    | <b>1.769.594</b> | <b>25,14%</b>   | <b>2.069.779</b> | <b>28,20%</b>   |

c) Conto Economico a Ricavi e Costo del Venduto

iii. Vers. Worst

| CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A RICAVI E COSTO DEL VENDUTO |   | 31/12/12         |                | 31/12/13         |                | 31/12/14         |                |
|---|---|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
|   |   | Totale           | inc. % su ric. | Totale           | inc. % su ric. | Totale           | inc. % su ric. |
| Ric   | Ricavi delle vendite e prestazioni  | 4.719.585        |                | 5.473.578        |                | 5.575.510        |                |
| Inc   | Incrementi di immob.per lavori interni  | -                |                | -                |                | -                |                |
| Ar  | Altri ricavi e proventi   | 7.000            |                | 7.000            |                | 7.000            |                |
|   | <b>Ricavi</b>   | <b>4.726.585</b> |                | <b>5.480.578</b> |                | <b>5.582.510</b> |                |
| Am  | Consumi di materie prime, consumo, sussidiarie e merci  | 6.000            | 0,13%          | 6.000            | 0,11%          | 6.000            | 0,11%          |
| Ap  | Costi per servizi di produzione (inclusi Variabili di Vendita)  | 131.500          | 2,79%          | 131.500          | 2,40%          | 131.500          | 2,36%          |
| Psp   | Costi per il personale di produzione  | 1.971.111        | 41,76%         | 2.115.659        | 38,65%         | 2.115.659        | 37,95%         |
| Vmm   | Variazione rimanenze materie prime, sussidiarie, consumo e merci  | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          |
| Vms   | Variazione rimanenze pcl, semilavorati e finiti   | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          |
|   | <b>MdC Margine di contribuzione (Ric - Am - Ap - Psp +/- Vmm +/- Vms)</b>   | <b>2.617.974</b> | <b>55,47%</b>  | <b>3.227.419</b> | <b>58,96%</b>  | <b>3.329.350</b> | <b>59,71%</b>  |
| Sa  | Costi fissi di struttura  | 196.500          | 4,16%          | 196.500          | 3,59%          | 196.500          | 3,52%          |
| Psa   | Costi per il personale di struttura   | 541.680          | 11,48%         | 541.680          | 9,90%          | 541.680          | 9,72%          |
| Sc  | Costi fissi commerciali   | 199.000          | 4,22%          | 199.000          | 3,64%          | 199.000          | 3,57%          |
| Psc   | Costi per il personale commerciale  | 883.238          | 18,71%         | 883.238          | 16,14%         | 883.238          | 15,84%         |
| Gbt   | Costi per il godimento di beni di terzi   | 125.000          | 2,65%          | 125.000          | 2,28%          | 125.000          | 2,24%          |
| Od  | Oneri diversi di gestione   | 7.000            | 0,15%          | 7.000            | 0,13%          | 7.000            | 0,13%          |
|   | <b>EBITDA Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (Mdc - Sa - Sra - Psa - Sc - Src - Psc - Gbt - Od)</b> | <b>665.556</b>   | <b>14,08%</b>  | <b>1.275.001</b> | <b>23,26%</b>  | <b>1.376.932</b> | <b>24,67%</b>  |
| Ati   | Ammortamenti beni immateriali   | 700.000          | 14,83%         | 700.000          | 12,79%         | 700.000          | 12,55%         |
| Atm   | Ammortamenti beni materiali   | 23.500           | 0,50%          | 23.500           | 0,43%          | 23.500           | 0,42%          |
| Sv  | Svalutazioni  | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          |
|   | <b>EBIT Earnings before interest and taxes (EBITDA - Ati - Atm - Sv)</b>  | <b>- 57.944</b>  | <b>-1,23%</b>  | <b>551.501</b>   | <b>10,08%</b>  | <b>653.432</b>   | <b>11,72%</b>  |

d) Conto Economico a Ricavi e Costo del Venduto

iv. Vers. Best

| CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A RICAVI E COSTO DEL VENDUTO |  | 31/12/12         |                | 31/12/13         |                | 31/12/14         |                |
|---|--|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
|   |  | Totale           | inc. % su ric. | Totale           | inc. % su ric. | Totale           | inc. % su ric. |
| Ric   | Ricavi delle vendite e prestazioni   | 5.029.223        |                | 7.038.589        |                | 7.338.773        |                |
| Inc   | Incrementi di immob.per lavori interni   | -                |                | -                |                | -                |                |
| Ar  | Altri ricavi e proventi  | 7.000            |                | 7.000            |                | 7.000            |                |
|   | <b>Ricavi</b>  | <b>5.036.223</b> |                | <b>7.045.589</b> |                | <b>7.345.773</b> |                |
| Am  | Consumi di materie prime, consumo, sussidiarie e merci   | 6.000            | 0,12%          | 6.000            | 0,09%          | 6.000            | 0,08%          |
| Ap  | Costi per servizi di produzione (inclusi Variabili di Vendita)   | 131.500          | 2,61%          | 131.500          | 1,87%          | 131.500          | 1,79%          |
| Psp   | Costi per il personale di produzione   | 2.196.606        | 43,68%         | 2.462.576        | 34,99%         | 2.462.576        | 33,56%         |
| Vmm   | Variazione rimanenze materie prime, sussidiarie, consumo e merci   | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          |
| Vms   | Variazione rimanenze p.c.l., semilavorati e finiti   | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          |
|   | <b>MdC Margine di contribuzione (Ric - Am - Ap - Psp +/- Vmm +/- Vms)</b>  | <b>2.702.117</b> | <b>53,73%</b>  | <b>4.445.513</b> | <b>63,16%</b>  | <b>4.745.697</b> | <b>64,67%</b>  |
| Sa  | Costi fissi di struttura   | 196.500          | 3,91%          | 196.500          | 2,79%          | 196.500          | 2,68%          |
| Psa   | Costi per il personale di struttura  | 541.680          | 10,77%         | 541.680          | 7,70%          | 541.680          | 7,38%          |
| Sc  | Costi fissi commerciali  | 199.000          | 3,96%          | 199.000          | 2,83%          | 199.000          | 2,71%          |
| Psc   | Costi per il personale commerciale   | 883.238          | 17,56%         | 883.238          | 12,55%         | 883.238          | 12,04%         |
| Gbt   | Costi per il godimento di beni di terzi  | 125.000          | 2,49%          | 125.000          | 1,78%          | 125.000          | 1,70%          |
| Od  | Oneri diversi di gestione  | 7.000            | 0,14%          | 7.000            | 0,10%          | 7.000            | 0,10%          |
|   | <b>EBITD Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (Mdc - A Sa - Sra - Psa - Sc - Src - Psc - Gbt - Od)</b> | <b>749.699</b>   | <b>14,89%</b>  | <b>2.493.094</b> | <b>35,39%</b>  | <b>2.793.279</b> | <b>38,03%</b>  |
| Ati   | Ammortamenti beni immateriali  | 700.000          | 13,92%         | 700.000          | 9,95%          | 700.000          | 9,54%          |
| Atm   | Ammortamenti beni materiali  | 23.500           | 0,47%          | 23.500           | 0,33%          | 23.500           | 0,32%          |
| Sv  | Svalutazioni   | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          | -                | 0,00%          |
|   | <b>EBIT Earnings before interest and taxes (EBITDA - Ati - Atm - Sv)</b>   | <b>26.199</b>    | <b>0,52%</b>   | <b>1.769.594</b> | <b>25,14%</b>  | <b>2.069.779</b> | <b>28,20%</b>  |

## 11. Dettaglio delle voci di riclassificato del Conto Economico a Valore Aggiunto

### Ric – Ricavi

|                                    | Ricavi  |   |
|------------------------------------|---|---|
|                                    | <u>Worst</u>  | <u>Best</u>   |
| Vendita licenze CAD                | SONO IL 20% DEL FATTURATO DI LICENZE E MANUTENZIONI/NOLEGGI, NON VENGONO RISCANTATE OGNI ESERCIZIO. NON VENGONO RINNOVATE RISPETTO ALL'ESERCIZIO PRECEDENTE                       | SONO IL 20% DEL FATTURATO DI LICENZE E MANUTENZIONI/NOLEGGI, NON VENGONO RISCANTATE OGNI ESERCIZIO. NON VENGONO RINNOVATE RISPETTO ALL'ESERCIZIO PRECEDENTE   |
| Vendita manutenzioni e noleggi CAD | SONO L'80% DEL FATTURATO DI LICENZE E MANUTENZIONI/NOLEGGI, VENGONO RISCANTATE OGNI ESERCIZIO. RINNOVI ALL'80% RISPETTO ALL'ESERCIZIO PRECEDENTE PER TUTTI GLI ESERCIZI DEL PIANO | SONO L'80% DEL FATTURATO DI LICENZE E MANUTENZIONI/NOLEGGI, VENGONO RISCANTATE OGNI ESERCIZIO. RINNOVI AL 100% E INCREMENTO DEL 10% SUL DATO DELL'ESERCIZIO PRECEDENTE PER TUTTI GLI ESERCIZI DEL PIANO |
| Vendita PLM                        | 2012 - 60 k/euro --- 2013 - 300 k/euro euro --- 2014 - 600 k/euro<br>TALI IMPORTI NON DEVONO ESSERE RISCANTATI  | 2012 - 100 k/euro --- 2013 - 500 k/euro --- 2014 - 1.000 k/euro<br>TALI IMPORTI NON DEVONO ESSERE RISCANTATI  |
| Vendita Componenti OEM             | 2012 - 1.017 k/euro --- 2013 - 1.726 k/euro euro --- 2014 - 1.972 k/euro<br>TALI IMPORTI NON DEVONO ESSERE RISCANTATI   | 2012 - 1.119 k/euro --- 2013 - 2.111 k/euro --- 2014 - 2.339 k/euro<br>TALI IMPORTI NON DEVONO ESSERE RISCANTATI  |

### Ar - Altri ricavi

| <i>Descrizione</i>                  | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
|-------------------------------------|--|-----------------------|
| Altri contributi in conto esercizio | Riguardano altri ricavi derivanti dalle trattenute del fondo pensione dei dipendenti | 2012<br>2013<br>2014  |

### Am - Costi per materie prime, sussid., cons. e merci

| <i>Descrizione</i>               | <i>Importo</i>  | <i>Anni del Piano</i> |
|----------------------------------|---|-----------------------|
| Acquisti di materiali di consumo | Riguardano le spese per toner e spese varie, stanziata a 2.000 euro | 2012<br>2013<br>2014  |

| <i>Descrizione</i>  | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
|---------------------|--|-----------------------|
| Materiale elettrico | Riguardano spese per batterie e cavi, stanziata a 4.000 euro | 2012<br>2013<br>2014  |

| <i>Descrizione</i>                 | <i>Importo</i>  | <i>Anni del Piano</i> |
|------------------------------------|---|-----------------------|
| Acquisti di cancelleria e stampati | Riguardano tutte le spese di cancelleria varia sostenute dall'azienda, stanziata a 1.000 euro | 2012<br>2013<br>2014  |

## Ser - Costi per servizi

| <i>Descrizione</i>        | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
|---------------------------|--|-----------------------|
| Trasporti                 | Riguardano costi di spedizione delle chiavi al cliente, stanziati 1.500 euro   | 2012<br>2013<br>2014  |
| <i>Descrizione</i>        | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Utenze energetiche        | Stanziato in base ai dati storici della società e definito un costo medio pari a 35.000 euro annui   | 2012<br>2013<br>2014  |
| <i>Descrizione</i>        | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Computer repairs          | Riguardano costi di riparazione dei PC, stanziati a 2.000 euro   | 2012<br>2013<br>2014  |
| <i>Descrizione</i>        | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Office telephone          | Noleggio del locale server presso la Telecom, contiene inoltre i canoni di manutenzione per le linee che vanno da t3 ai server. Ipotizzato 20.000 + 20.000 altre spese, per un totale di 40.000 euro | 2012<br>2013<br>2014  |
| <i>Descrizione</i>        | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Gas e acqua               | Riguardano costi di utenze gas e acqua, stanziati a 25.000 euro  | 2012<br>2013<br>2014  |
| <i>Descrizione</i>        | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Postage                   | Spese postali varie, stanziati a 2.000 euro  | 2012<br>2013<br>2014  |
| <i>Descrizione</i>        | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Servizio vigilanza uffici | Riguardano i costi di vigilanza della struttura, stanziati a 4.000 euro  | 2012<br>2013<br>2014  |
| <i>Descrizione</i>        | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Servizio pulizie          | Riguardano i costi per la pulizia dell'azienda, stanziati a 6.000 euro   | 2012<br>2013<br>2014  |

| <i>Descrizione</i>                   | <i>Importo</i>  | <i>Anni del Piano</i> |
|--------------------------------------|---|-----------------------|
| Consultants and contractors-agencies | Riguardano costi di varie consulenze aziendali, come: consulenza sistemistica, società doganale per compilazione modello intra, ricerche di mercato, spese mediche per i dipendenti. Per gli anni del piano si considera un "tetto" di spesa per le consulenze varie pari a 50.000 euro | 2012<br>2013<br>2014  |

| <i>Descrizione</i> | <i>Importo</i>  | <i>Anni del Piano</i> |
|--------------------|---|-----------------------|
| Legal fees         | Riguardano costi di consulenza di tipo legale legati allo svolgimento della normale attività lavorativa, per gli anni del piano si stima un costo massimo di 20.000 euro. | 2012<br>2013<br>2014  |

| <i>Descrizione</i> | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
|--------------------|--|-----------------------|
| Compenso sindaci   | Riguardano i costi del collegio sindacale, stanziati a 18.000 euro | 2012<br>2013<br>2014  |

| <i>Descrizione</i>            | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
|-------------------------------|--|-----------------------|
| T&E Lodging                   | Riguardano tutti quei costi di rimborso spese ai dipendenti, per gli anni del piano si considerano un "tetto" massimo di spesa di 3.000 euro | 2012                  |
| T&E Taxi, Bus, Other          |  | 2013                  |
| T&E Parking tolls             |  | 2014                  |
| T&E Auto/Gas                  |  |                       |
| T&E Mileage                   |  |                       |
| T&E Telephone Carphone        |  |                       |
| T&E Meals (Self Only)         |  |                       |
| T&E Vendor Customer Relations |  |                       |
| T&E Other/Misc                |  |                       |
| T&E Airfare                   |  |                       |

| <i>Descrizione</i> | <i>Importo</i>  | <i>Anni del Piano</i> |
|--------------------|---|-----------------------|
| Assicurazioni      | Riguardano quei costi di assicurazione aziendale, stanziati a 10.000 euro | 2012<br>2013<br>2014  |

| <i>Descrizione</i>      | <i>Importo</i>                                 | <i>Anni del Piano</i> |
|-------------------------|--|-----------------------|
| Spese di rappresentanza | Costi di rappresentanza stanziati a 1.000 euro | 2012<br>2013          |



|  |  | 2014                  |
|--|--|-----------------------|
| <i>Descrizione</i>                       | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Consulenze esterne commercialista        | Riguardano costi di consulenza a commercialista, stanziati 11.500 euro   | 2012<br>2013<br>2014  |
| <i>Descrizione</i>                       | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Consulenze esterne paghe                 | Riguardano costi di consulenza per cedolini paga dipendenti, stanziati 12.000 euro   | 2012<br>2013<br>2014  |
| <i>Descrizione</i>                       | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Consulenze esterne PLM + App. cad 2+1    | Riguardano costi tecnici di consulenza a società esterne per lo sviluppo del PLM e dei componenti, stanziati a 78.000 euro   | 2012<br>2013<br>2014  |
| <i>Descrizione</i>                       | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Consulenze esterne Doc                   | Riguardano costi tecnici di consulenza a società esterne, stanziati a 12.000 euro  | 2012<br>2013<br>2014  |
| <i>Descrizione</i>                       | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Consulenze esterne marketing + Fumagalli | Riguardano costi tecnici di consulenza a società esterne, stanziati a 40.000 euro  | 2012<br>2013<br>2014  |
| <i>Descrizione</i>                       | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Traduzioni                               | Riguardano costi di consulenza a società esterne per la traduzione dei contratti, stanziati a 5.000 euro   | 2012<br>2013<br>2014  |
| <i>Descrizione</i>                       | <i>Importo</i>   | <i>Anni del Piano</i> |
| Diritti licenze e brevetti               | Riguardano costi di licenza a società terze (DCUBED, ITI) per l'utilizzo di componenti che devono essere licenziate da terzi.<br>Considerato in valore costante pari a 150.000 euro per tutti gli anni del piano | 2012<br>2013<br>2014  |

| <i>Descrizione</i>    | <i>Importo</i>                         | <i>Anni del Piano</i> |
|-----------------------|--|-----------------------|
| Consulenze Consulenze | Tale costo riguarda la struttura che   | 2012                  |
| Giappone              | gestisce le vendite dei prodotti       | 2013                  |
|                       | Alpha3 per il mercato giapponese.      | 2014                  |
|                       | Si ipotizza un costo totale di 60.000  |                       |
|                       | euro al mese per dodici mesi e per     |                       |
|                       | tutti gli anni del piano. Tale costo è |                       |
|                       | suddiviso tra Consulenze Giappone      |                       |
|                       | AZIENDALE 20.000 euro al mese          |                       |
|                       | per 12 mesi; Consulenze Giappone       |                       |
|                       | COMMERCIALE 20.000 euro al             |                       |
|                       | mese per dodici mesi; e                |                       |
|                       | Consulenze Giappone                    |                       |
|                       | ASSISTENZA 20.000 euro al mese         |                       |
|                       | per 12 mesi                            |                       |

#### **Gbt - Costi per il godimento di beni di terzi**

| <i>Descrizione</i> | <i>Importo</i>                      | <i>Anni del Piano</i> |
|--------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Automobile lease   | Si stima un budget di spesa per le  | 2012                  |
|                    | auto aziendali o attribuite pari al | 2013                  |
|                    | 10% del dato al 31.12.2010, pari a  | 2014                  |
|                    | 25.000 euro                         |                       |

| <i>Descrizione</i> | <i>Importo</i>                      | <i>Anni del Piano</i> |
|--------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Locazioni          | In questa voce vengono considerati  | 2012                  |
|                    | tutti i costi inerenti all'immobile | 2013                  |
|                    | (locazione, manutenzioni, ecc...).  | 2014                  |
|                    | Si stima una spesa di 100.000 euro  |                       |
|                    | per tutti gli anni del piano        |                       |

## Od - Oneri Diversi di Gestione

| <i>Descrizione</i>          | <i>Importo</i>                                | <i>Anni del Piano</i> |
|-----------------------------|---|-----------------------|
| Spese Reg. Vidim. Bollature | Costi di registrazione stanziati a 3.000 euro | 2012                  |
|                             |   | 2013                  |
|                             |   | 2014                  |

| <i>Descrizione</i> | <i>Importo</i>                | <i>Anni del Piano</i> |
|--------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Sanzioni           | Valore stanziato a 2.000 euro | 2012                  |
|                    |                               | 2013                  |
|                    |                               | 2014                  |

| <i>Descrizione</i>      | <i>Importo</i>                | <i>Anni del Piano</i> |
|-------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Altri oneri di gestione | Valore stanziato a 2.000 euro | 2012                  |
|                         |                               | 2013                  |
|                         |                               | 2014                  |

### 12. Flusso di cassa della gestione corrente

Passiamo dunque da un quadro statico, relativo alla riclassificazione del conto economico nelle sue varie forme, ad un quadro dinamico riferito alla rappresentazione dei flussi prospettici.

In particolare, si va di seguito ad esporre la determinazione dei flussi di cassa derivanti dalla gestione corrente di Alpha3, anche detto "autofinanziamento grezzo".

In altri termini, le risorse finanziarie derivanti dalla gestione caratteristica dell'esercizio di Alpha3 sono determinate depurando il risultato operativo da ricavi e costi non monetari; oltre ad essere base di partenza per la costruzione del rendiconto finanziario, le risultanze costituiscono un indicatore, seppur approssimativo in quanto prescinde dal ciclo temporale del capitale circolante, del cash flow derivante dall'esercizio dell'attività d'impresa caratteristica.

Nel caso specifico di Alpha3, si rilevano due componenti di natura non monetaria: gli ammortamenti e l'accantonamento annuale del trattamento di fine rapporto dei lavoratori dipendenti.

#### i. best case

|  | <b>2012</b>      | <b>2013</b>      | <b>2014</b>      |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Risultato operativo                            | 26.199           | 1.769.594        | 2.069.779        |
| Ammortamenti                                   | 723.500          | 723.500          | 723.500          |
| TFR  | 260.000          | 300.000          | 300.000          |
| <b>Flusso di cassa della gestione corrente</b> | <b>1.009.699</b> | <b>2.793.094</b> | <b>3.093.279</b> |

#### ii. worst case

|  | <b>2012</b>    | <b>2013</b>      | <b>2014</b>      |
|--|----------------|------------------|------------------|
| Risultato operativo                            | -57.944        | 551.501          | 653.432          |
| Ammortamenti                                   | 723.500        | 723.500          | 723.500          |
| TFR  | 230.000        | 250.000          | 250.000          |
| <b>Flusso di cassa della gestione corrente</b> | <b>895.556</b> | <b>1.525.001</b> | <b>1.626.932</b> |