CONFINDUSTRIA
BENEVENTO

Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Benevento

Obblighi e opportunità per amministratori e sindaci alla luce del nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza:

Piano Industriale e Controllo di gestione

28 maggio 2019 ore 16.00
Benevento - Hotel President

Prof. Roberto Jannelli

Agenda

1	**Premessa e obiettivi della Legge**

Le caratteristiche principali della Legge :Default Risk Management Key Default Indicators

Piano Industriale (ristrutturazione)

Controllo di Gestione

Premessa

Il presidente di Confindustria, **Vincenzo Boccia**, all’assemblea annuale dell’associazione degli industriali, alla presenza del Capo dello Stato, Sergio Mattarella chiede alla politica di «**darsi grandi obiettivi e risorse per raggiungerli, valutando gli effetti delle decisioni e correggendo la rotta se necessario**». Questo «**senza stancarsi di ricercare le soluzioni migliori perché è di queste che i cittadini hanno bisogno**».

Prof. Roberto Jannelli

Premessa

Vincenzo Boccia ha tracciato gli elementi essenziali nella conduzione
d'azienda:

- ❑ Gestione programming-risk based approach
- ❑ Sviluppo di sistemi di controllo innovativi e adeguati

Prof. Roberto Jannelli

Il Ciclo Gestionale

Prof. Roberto Jannelli

Premessa : decisioni e rischi

Ogni iniziativa o decisione aziendale :

- ✓ nasce da una idea;
- ✓ L'idea viene valutata in base ad una prospettazione del futuro (probabile attività e risultati attesi)
- ✓ Valutazione in base congruità dei risultati attesi

Prof. Roberto Jannelli

Premessa : decisioni e rischi

Valutazione in base congruità rei risultati attesi : limiti

- Base non certezze ma ipotesi (ragionevoli, attendibili ma non certe)
- Previsioni vs realtà= Scostamenti
- Scostamenti = rischio
- Rischio critico= scioglimento società e perdite patrimoniali

Prof. Roberto Jannelli

Prof. Roberto Jannelli

Rischio: una definizione…

Ciascun evento futuro che minacci la capacità di un'organizzazione di compiere la propria mission

Premessa e obiettivi del CCI

La crisi è un momento complesso e patologico, impatti:

- ✓ l'azienda
- ✓ coloro che sono chiamati a governarla in questo delicato frangente: imprenditori e manager
- ✓ rapporto di fiducia tra l'impresa (e quindi l'imprenditore) e ambiente

Prof. Roberto Jannelli

Premessa e obiettivi del CCI

- La crisi → cambiamento forzato degli indirizzi gestionali.
- Crisi aspetti positivi → foriera di molte opportunità
- Ripensamento della gestione e dell'organizzazione

Prof. Roberto Jannelli

Premessa e obiettivi del CCI

- Complessità → necessità di creazione di un team multidisciplinare per affrontare e superare la crisi

- Team Misto: interno (continuità operativa ordinaria) esterno (individuazione e definizione azioni per superamento crisi)

- Fattore critico: **T E M P O**

Prof. Roberto Jannelli

Premessa e obiettivi del CCI

Finalità CCI :

- sono tante e molto importanti
  - **precoce** rilevazione della crisi dell'impresa mediante la **tempestiva** adozione di misure idonee a **superarla o a gestirla**.

Prof. Roberto Jannelli

Agenda

Premessa e obiettivi della Legge

2	**Le caratteristiche principali della Legge :Default Risk Management Key Default Indicators**

Piano Industriale (ristrutturazione)

Controllo di Gestione

Le caratteristiche principali della Legge :Default Risk Management

*La "crisi" può esser definita come lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile la futura insolvenza e si manifesta come **inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate.***

Art2 lett.a) Codice CCI

Prof. Roberto Jannelli

Le caratteristiche principali della Legge :Default Risk Management

L' «insolvenza» è definita come quello stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni

Art2 lett.a) Codice CCI

Prof. Roberto Jannelli

Prof. Roberto Jannelli

- *Gli imprenditori individuali* sono tenuti **ad adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato della crisi ed assumere SENZA INDUGIO le iniziative necessarie a farvi fronte**

- *Gli imprenditori collettivi,* ovvero nel caso di società – sia di persone che di capitali-, dovranno istituire un **ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE ADEGUATO** alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche **in funzione della rilevazione tempestiva della crisi nonché attivarsi per l'adozione e l'attuazione di uno strumento adatto al recuperi della continuità aziendale**.

Prof. Roberto Jannelli

Indipendentemente dalla forma giuridica e dalle dimensioni aziendali una sana gestione della crisi prevede :

- predisposizione dei flussi di cassa prospettici
- elaborazione di piani strategici (industriali e finanziari)
- Implementazione di un efficace sistema di controllo direzionale/gestione
- Implementazione di un efficace sistema di monitoraggio degli indicatori di crisi (alert system)
- Adeguata pianificazione finanziaria
- Adeguata rendicontazione finanziaria

Le caratteristiche principali della Legge :Default Risk Management

La definizione di sistema aziendale presuppone come corollario l'esistenza di un **sistema dei rischi . Il rischio d'impresa discende da due circostanze tra loro collegate:**

- **Volatilità dei ricavi:** domanda e prezzi sono mutevoli e talora imprevedibili
- **Rigidità della struttura:** l'azienda per produrre deve disporre di una struttura ovvero di una molteplicità di fattori, variamente coordinati fra loro la cui utilità svanisce a volte solo per il passare del tempo

Prof. Roberto Jannelli

Le caratteristiche principali della Legge :Default Risk Management

La condizione di vita dell'azienda si basa su due tipologie di equilibrio:

- **Equilibrio economico:** a)equivalenza tra costi di produzione e valore della produzione b) arco di tempo necessario per arrivare all'equivalenza

- **Equilibrio finanziario:** regolarità sviluppo degli incassi e dei pagamenti, così da far fronte tempestivamente, alle scadenze concordate, a tutti i pagamenti. Importante anche l'aspetto connesso al fabbisogno finanziario considerato come eccedenza dei pagamenti rispetto agli incassi.

- **Rischio= disequilibrio economico-finanziario**

Prof. Roberto Jannelli

Agenda

Premessa e obiettivi della Legge

Le caratteristiche principali della Legge :Default Risk Management Key Default Indicators

3 **Piano Industriale (ristrutturazione)**

Controllo di Gestione

Piano industriale e business plan

Prof. Roberto Jannelli

Secondo il comma 2 dell'art. 2086 c.c., introdotto dall'art. 375 del Codice della Crisi di impresa e dell'insolvenza (D.lgs. 14/2019), **l'imprenditore**, che operi in forma societaria o collettiva, **ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato per prevenire le crisi e la perdita della continuità aziendale.**

Gli strumenti necessari per l'adempimento degli obblighi

Gli obblighi riguardano **tutte le società**, a prescindere dal fatto che siano di capitali o persone e dalle caratteristiche dimensionali.

Per **assolvere all'obbligo** occorre dotarsi di:

- Piano industriale *e/o* Business Plan
- Budget
- Controllo periodico degli scostamenti
- Nuovo cruscotto direzionale dotato di sistemi di allerta basati su elementi di misurazione degli indici di rischio economico finanziario stabiliti dalla riforma

L’art. 56 del Codice della crisi e dell’insolvenza stabilisce che il piano attestato di risanamento deve avere **data certa**, e dunque forma scritta, ed avere **contenuto analitico**, con la precisazione, volta a scongiurare condotte opportunistiche o collusive, che **anche gli atti unilaterali od i contratti esecutivi devono essere provati per iscritto e devono avere data certa**.

Piano industriale e business plan

Il piano deve avere data certa e deve indicare:

a)la situazione economico-patrimoniale e finanziaria dell'impresa;

b) le principali cause della crisi;

c)le strategie d'intervento e dei tempi necessari per assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria;

d)i creditori e l'ammontare dei crediti dei quali si propone la rinegoziazione e lo stato delle eventuali trattative;

e)gli apporti di finanza nuova (da soci o attraverso attività di M&A);

f)i tempi delle azioni da compiersi, che consentono di verificarne la realizzazione, nonché gli strumenti da adottare nel caso di scostamento tra gli obiettivi e la situazione in atto

Prof. Roberto Jannelli

Prof. Roberto Jannelli

Esempio di indice:

1) Natura e obiettivi del piano
2) Principi generali del piano
3) L'iter di formazione del piano
4) Stato attuale e la strategia realizzata
5) Le intenzioni strategiche di risanamento
6) L'outcome atteso della strategia di risanamento
7) La manovra finanziaria
8) L'Action Plan
9) Le ipotesi e i dati finanziari prospettici
   a) Modello economico-finanziario
   b) Le diverse direttrici di analisi
   c) Analisi di sensitività
10) Esecuzione e monitoraggio del piano

Prof. Roberto Jannelli

Sul piano procedurale il management e/o la proprietà aziendale hanno la scelta:

a)predisporre un **piano** di **risanamento** o di **turnaround**;

b)intraprendere la strada della **liquidazione**. In pratica la strada della liquidazione societaria viene perseguita **raramente** durante le **prime fasi** di una **crisi**, in quanto:

1)l'imprenditore italiano non vede di buon occhio il far cessare (liquidare) la propria attività;

2)essa appare come extrema ratio da lasciare come residuale, tentando preliminarmente altre strade di recupero dell'attività aziendale.

La strada della liquidazione viene spesso perseguita relativamente ad alcuni **specifici beni aziendali**, che si ritiene non siano funzionali nella prospettiva del risanamento (tipico il caso di immobili di prestigio, non indispensabili per lo svolgimento dell'attività aziendale)

Prof. Roberto Jannelli

Sul piano aziendalistico le **azioni** di **risanamento** possono incidere sui seguenti aspetti della gestione aziendale, spesso in combinazione fra di loro.

- **Interventi gestionali**:
  - Interventi sul **management**, quali:
    - a) sostituzioni di manager chiave,
    - b) utilizzo di temporary manager,
    - c) interventi formativi
  - Interventi sulle **strategie**, quali:
    - i. inserimento in nuovi mercati (anche internazionalizzazione);
    - ii. introduzione di nuovi prodotti e servizi;
    - iii. accordi commerciali o di joint venture con altre realtà economiche
    - iv. Interventi sulle **politiche** e strategie generali

Prof. Roberto Jannelli

Interventi di **gestione straordinaria d'impresa**:

- **cessioni** o **scorpori** di aziende o rami d'azienda, separando quanto ristrutturabile e quindi salvabile, da quanto va ceduto o messo in liquidazione;
- **affitto** d'azienda o di ramo d'azienda
- **fusioni** con altre realtà aziendali che operano in settori similari o complementari, al fine di aumentare la massa critica con la quale proporsi sul mercato
- **conferimento** di beni o rami d'azienda in una cd newco, ovvero in altra società già funzionante con la quale perseguire un processo di integrazione

Prof. Roberto Jannelli

Interventi sulla **redditività aziendale**, per riportare l'azienda in equilibrio economico:

- **azioni** sui **costi**, quali:
  - a)riduzione del personale,
  - b) contenimento di costi fissi,
  - c) eliminazioni di sedi o filiali non remunerative;
  - d) miglioramento efficienza con conseguente riduzione di costi,
  - e)delegare in outsourcing alcune fasi del processo produttivo o commerciale
- **azioni** sui **ricavi**, quali:
  - a)ricerca di nuovi prodotti e/o nuovi mercati,
  - b)operazioni commerciali sulle vendite con applicazione di sconti o di diverse condizioni di pagamento

Controllo di gestione

- Interventi di **carattere patrimoniale**:

  a)cessione di beni, ovvero rami aziendali non redditizi o non in linea con i piani di ristrutturazione;

  b) vendite immobiliari.

- Interventi di **carattere finanziario**:

  a) operazioni di ristrutturazione del debito;

  b) ricerca di nuove risorse finanziarie e patrimoniali;

  b) interventi sul capitale proprio;

  c) riscossione accelerata dei crediti;

  d) realizzo di eccedenze di magazzino a prezzi scontati

Prof. Roberto Jannelli

Prof. Roberto Jannelli

Da un punto di vista dello **sviluppo temporale** delle azioni di risanamento, è possibile distinguere:

- una **prima fase** di attuazione degli interventi più urgenti di riduzione dei costi e/o delle attività, per **tamponare** l'emorragia economico-finanziaria in atto, nel contempo possono essere delineate alcune delle linee guida del possibile piano di risanamento

- una **seconda fase** in cui si mettono in atto i vari steps del **piano** di **risanamento**, che, come abbiamo visto possono spaziare in diverse direzioni, nell'ambito o meno di una procedura concorsuale

Agenda

Premessa e obiettivi della Legge

Le caratteristiche principali della Legge :Default Risk Management Key Default Indicators

Piano Industriale (ristrutturazione)

4	**Controllo di Gestione**

Controllo di gestione

Per mettere le aziende su un piede di assoluta razionalità e poter corrispondere a tutte le esigenze di una saggia Amministrazione occorre:

- Cogliere l'**obbligo normativo** come una opportunità anche di crescita culturale a tutti i livelli aziendali e per ogni azienda;
- utilizzare tali strumenti come comportamento ordinario, elevandoli a **standard** ammessi e condivisi da tutti gli stakeholder, in particolare, investitori, creditori, banche
- Adottare gli **strumenti di pianificazione e controllo** in modo consapevole così da garantire una sana gestione finanziaria

Prof. Roberto Jannelli

Controllo di gestione

I sistemi di controllo di gestione rappresentano sicuramente uno

- strumento fondamentale per la efficace ed efficiente gestione ordinaria dell'Impresa,
- strumenti **indispensabili ed insostituibili** nel campo della prevenzione e del governo di situazioni di crisi aziendale

Prof. Roberto Jannelli

Prof. Roberto Jannelli

Già il testo **dell'art. 2214 del C.C.**, anche se in maniera non esplicita, richiamava l'essenzialità dello strumento controllo di gestione, sia pur non prevedendone una specifica obbligatorietà:

" *L'imprenditore che esercita un'attività commerciale deve tenere il libro giornale e il libro degli inventari.*

Deve altresì tenere le altre scritture contabili che siano richieste dalla ***natura e dalle dimensioni dell'impresa*** *……"*

Come possiamo notare al secondo comma viene richiamata la necessità di tenere tutte le altre scritture contabili (sarebbe stato utile menzionare anche quelle extracontabili) che siano richieste dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa.

Controllo di gestione

Pur rimanendo poco chiara la tipologia di scritture a cui si fa rifermento, appare assolutamente chiaro l'intento del legislatore di stimolare l'Impresa

(i) a dotarsi di sistemi di rilevazione dei dati aziendali indispensabili per monitorare la gestione

(ii) disegnare tali sistemi corrispondenti alla dimensione ed alla complessità aziendale.

Una parte della dottrina ha ritenuto che tale norma rivestisse, in taluni casi, un ruolo cogente, nel senso di obbligare l'imprenditore alla istituzione di un sistema di controllo di gestione.

Prof. Roberto Jannelli

Prof. Roberto Jannelli

GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO

1) Contabilità Generale
2) Contabilità industriale e le contabilità speciali
3) Budget
4) Reporting
5) Analisi degli scostamenti

Controllo di gestione

Prof. Roberto Jannelli

Gli strumenti di controllo consentono

- ✓ di rilevare e monitorare i segnali anticipatori di crisi aziendali supportando i processi decisionali e riducendo la probabilità che si verifichino errori, se non addirittura furti e/o frodi che oltre al danno economico possono anche minare la reputazione aziendale;

- ✓ di stimolare la motivazione, la fidelizzazione e il coinvolgimento del management e di tutti i collaboratori dell'imprenditore, incidendo in tal modo in maniera determinante sull'efficentismo operativo e sulla produttività.

Controllo di gestione

Conoscere l'azienda nelle sue componenti umane, tecniche, economico/patrimoniali e finanziarie, è quindi essenziale per governarla correttamente e per ridurre al minimo il rischio di scioglimento.

Senza idonei strumenti di controllo non si può disporre degli elementi indispensabili per procedere alla **definizione di piani industriali di rilancio o risanamento aziendale**, e nella fase della loro realizzazione non si sarebbe in grado di monitorarne lo svolgimento.

Prof. Roberto Jannelli

Controllo di gestione

Elementi essenziali di contesto :

1) Organigramma
2) Ruoli e funzioni
3) Budget economico/patrimoniale
4) Pianificazione finanziaria
5) Contabilità analitica
6) Reporting mensile
7) Staff meeting periodico
8) Reskilling del personale
9) Mappatura dei processi e manuale procedure

Prof. Roberto Jannelli

Prof. Roberto Jannelli

Il nuovo codice della crisi di impresa e dell'insolvenza 2019 (D.Lgs 14/2019) predispone le procedure di allerta, mediante le quali viene anticipata il nuovo diritto della crisi e dell'insolvenza; si è voluto, tra l'altro, dotare gli operatori del settore, di strumenti atti a prevenire o limitare situazioni di crisi e di insolvenza dell'impresa.

Prof. Roberto Jannelli

Costituiscono strumenti di allerta gli obblighi di segnalazione degli indizi della crisi posti a carico di alcuni soggetti e, più precisamente, a carico:

- degli **organi di controllo societari** (sindaci e revisori): allerta interna disciplinata dall'art. 14 del CCI;
- dei **creditori pubblici qualificati** (Agenzia delle entrate, Istituto nazionale della previdenza sociale e Agenzia della riscossione).

Quali e cosa sono le procedure di allerta

La procedura d'allerta consiste in una serie di segnalazioni qualificate che devono essere effettuate dagli organi di controllo delle società, ovvero dai creditori pubblici qualificati (Agenzia entrate, INPS e agente della riscossione).

Prof. Roberto Jannelli

Controllo interno

In particolare, per quel che riguarda gli organi di controllo delle imprese, la segnalazione dello stato di crisi deve avvenire in primo luogo nei confronti degli amministratori (**cd. controllo interno**);

Controllo esterno

Nell'ipotesi in cui, a seguito dell'informativa interna alla società, non vengano prese misure per contrastare la crisi d'impresa (entro il termine massimo di novanta giorni dalla segnalazione), l'organo di controllo deve informare l'Organismo di Composizione della Crisi (**OCRI – cd. controllo esterno).**

Si evidenzia come nei due meccanismi di allerta il presupposto per la segnalazione non coincide, identificandosi:

- nell'**allerta interna** con il fondato indizio della crisi;
- nell'**allerta esterna** con l'inadempimento rilevante.

Prof. Roberto Jannelli

Gli indicatori della crisi

Gli indicatori di crisi sono degli squilibri di carattere **reddituale, patrimoniale o finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa nonché dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza:

- della **sostenibilità dei debiti** per almeno i 6 mesi successivi;
- delle **prospettive di continuità aziendale** per l'esercizio in corso o, qualora la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione sia inferiore a 6 mesi, per i 6 mesi successivi;
- della **capacità di sostenere gli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa** che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi;
- i **ritardi** reiterati e significativi nell'effettuazione dei pagamenti.

Gli indici sono elaborati, con cadenza "almeno triennale".

Prof. Roberto Jannelli

Questi gli indicatori “di allerta” da tenere monitorati:

- ✓ **Indicatori finanziari**
- ✓ **Indicatori gestionali**
- ✓ **Altri indicatori**

Controllo di gestione

Prof. Roberto Jannelli

Indicatori finanziari*:*

- Situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- Prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- Indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori;
- Bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi;
- Principali indici economico-finanziari negativi;
- Consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività utilizzate per generare i flussi di cassa;
- Difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o discontinuità nella distribuzione di dividendi;
- Incapacità di pagare i debiti alla scadenza;
- Incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- Cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori, dalla condizione “a credito” alla condizione “pagamento alla consegna”;
- Incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

Prof. Roberto Jannelli

Indicatori gestionali:

- Intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività;
- Perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione;
- Perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- Difficoltà con il personale;
- Scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti;
- Comparsa di concorrenti di grande successo

Prof. Roberto Jannelli

Altri indicatori:

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

Tali indicatori non sono interpretabili singolarmente, ma attraverso una valutazione complessiva nel reciproco interagire per comprenderne gli effetti attesi ai fini della verifica di sussistenza delle condizioni di continuità aziendale calati nella specificità aziendale e di settore.

Controllo di gestione

Attenzione: l'allerta interna può essere anche effettuata ad opera dell'imprenditore per evitare *aggravio di responsabilità*.

Attraverso le procedure di allerta veloce "**early warning**", si mira ad *evitare il rischio* di un repentino peggioramento delle condizioni di redditività e solvibilità, attraverso il monitoraggio e la conservazione delle condizioni di equilibrio, preservando la continuità aziendale.

In caso di peggioramento degli indicatori di redditività e solvibilità spetta in primis agli organi di controllo e revisori l'obbligo di segnalazione.

Gli indicatori che fanno scattare l'allerta sono:

- Flussi di cassa ed indebitamento;
- Oneri finanziari e fatturato;
- Debiti e Patrimonio netto

Gli organi di controllo societari hanno il compito di *verificare* che l'organo amministrativo valuti costantemente se *l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato o meno*, se esiste l'equilibrio economico finanziario, e quale è il prevedibile andamento della gestione (**approccio forward looking**).

Prof. Roberto Jannelli

Prof. Roberto Jannelli

Per concludere

- Il percorso da compiere per l'introduzione nelle aziende o per l'efficentamento dei sistemi di controllo è ancora molto lungo,
- La riforma della crisi d'impresa potrà dare una sensibile accelerata alla sua realizzazione, in quanto "costringerà" anche gli imprenditori meno oculati a fare delle scelte gestionali orientate in questo senso.

Il primo obiettivo che ci si dovrebbe porre è quindi quello di divulgare gli aspetti di questa riforma facendo leva su :

- ❖Imprenditori
- ❖Consulenti
- ❖Operatori del settore in genere e stakeholder

facendo comprendere che una sua corretta applicazione può rappresentare per le aziende un significativo miglioramento culturale e gestionale, che ne rafforzerebbe le capacità di fronteggiare sia esigenze di sviluppo che situazioni di crisi.

Prof. Roberto Jannelli

Dobbiamo utilizzare tali strumenti non perché siamo in crisi ma siamo in crisi perché non li abbiamo utilizzati.

Crisi valida occasione per crescita culturale, economica, sviluppo occupazione e sviluppo sociale.