



Corso Breve di Formazione sul Codice della Crisi di Impresa

**La composizione negoziata: il percorso e le mete.
La velocità e l'eventuale scudo protettivo per l'impresa.
Gli strumenti di regolazione per superare la crisi.**

modulo 3

Dario Lupo

La composizione negoziata

MIX
tra

SACRO (le norme: parte formale)

e

PROFANO (la negoziazione: parte libera)



La composizione negoziata

- **Sacro:**
pochi atti formali



*I genitori della
composizione negoziata*



il padre



Il Codice della Crisi d'Impresa

(D.Lgs. 12.01.2019 n. 14 - in pieno vigore, con modifiche, dal 15.07.2022)

inclusivo della composizione negoziata, già prevista dal ~~D.L. 118/2021~~ convertito in ~~L. 147/2021~~

la madre



Documento allegato al decreto dirigenziale direttore generale affari interni del 28.09.2021

Sezione IV

Protocollo di conduzione della composizione negoziata

Cioè l'innesto della mediazione: il profano



Riepiloghiamo la procedura



L'imprenditore fa il test e
rileva una posizione di
squilibrio



chiede nomina
dell'*esperto* al S.G.



Il S.G.
comunica entro 2 gg. l'istanza
alla *commissione*



che entro 5 gg. nomina l'*esperto*

nomina l'*esperto*
per imprese sotto soglia
(*art.25-quater ex 17*)

L'ESPERTO

(e i soggetti con i quali questi è eventualmente unito in associazione professionale):

❖ **deve** essere in possesso dei requisiti *ex art. 2399 c.c.*;

❖ **non deve**:

- assumere più di due incarichi contemporaneamente;
- essere legato all'impresa - o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento - da rapporti di natura personale o professionale;
- aver prestato, negli ultimi cinque anni, attività di lavoro subordinato o autonomo in favore dell'imprenditore;
- essere stato membro degli organi di amministrazione o controllo dell'impresa o aver posseduto partecipazioni in essa
- intrattenere, successivamente all'archiviazione della composizione negoziata, rapporti professionali con l'imprenditore, se non siano decorsi almeno due anni dalla archiviazione



FASE PRELIMINARE CONOSCITIVA

NOMINA DELL'ESPERTO



- ◆ esamina documentazione presente sulla piattaforma telematica
- ◆ verifica la propria indipendenza, possesso di competenze e disponibilità di tempo
- ◆ entro **due giorni** lavorativi dalla nomina, comunica all'imprenditore a mezzo pec:



ACCETTAZIONE

(e la inserisce nella piattaforma)



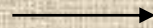
NON ACCETTAZIONE

(comunicazione riservata)

Concreta possibilità di risanamento



convoca creditori e altre parti



hanno tre giorni per presentare osservazioni sull'indipendenza dell'esperto al S.G. della CCIAA che riferisce alla Commissione che:



Sostituisce l'esperto



Conferma l'esperto



Il termine di 180 giorni decorre dalla accettazione del primo esperto



CONTATTO CON L'IMPREDITORE

dopo l'accettazione dell'incarico, l'esperto:

- ❑ convoca l'imprenditore
- ❑ verifica la perseguibilità del risanamento (test online), rilevando:



PROSPETTIVE CONCRETE

incontra le altre parti interessate e
prospetta possibili strategie di
intervento



PROSPETTIVE NON CONCRETE

dà notizia a imprenditore e
segretario generale CCIAA, che
dispone **archiviazione** istanza



PROSPETTIVE CONCRETE

- ❖ analizza la coerenza del **piano** di risanamento;
- ❖ valuta l'adeguatezza delle strategie e iniziative industriali;
- ❖ **individua le parti** con le quali intraprendere trattative;
- ❖ nel caso di unica istanza presentata da imprese di un gruppo, verifica:
 - quale sia l'impresa con maggiore esposizione debitoria;
 - valuta l'opportunità o meno di trattazione unitaria in funzione della coincidenza o contrapposizione di interessi;
- ❖ **elabora l'agenda**



(A1) ESITO NEGATIVO

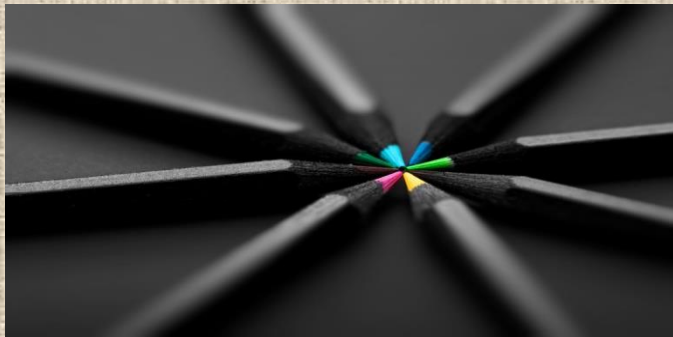
Se

ritiene non ci siano prospettive di risanamento

comunica subito l'esito a:

- ***imprenditore***
- ***S.G. della CCIAA che***  **ARCHIVIA**

l'esperto reputa sussistano strategie di intervento



**valuta di avvalersi di revisore legale
o soggetti con specifica competenza**



fissa successivi incontri serrati



**se non ravvisa prospettive
di risanamento**



**comunica esito (A2) negativo a
impresa e S.G. → ARCHIVIA**



DECORSI 180 GIORNI

infruttuosamente

l'incarico dell'esperto si considera

(A3) negativamente concluso

salvo proroga di ulteriori 180 giorni se:



è necessario il ricorso al Tribunale per:

1. **misure protettive e cautelari**
2. **finanziamenti prededucibili soci o gruppo**
3. **trasferimenti azienda/rami (no art. 2560 c.c.)**

**tutte le parti lo chiedono
e l'esperto acconsente**

L'esperto



Accetta l'incarico



Convoca l'imprenditore



Valuta esistenza
prospettiva di
risanamento



B) POSSILE PROSECUZIONE



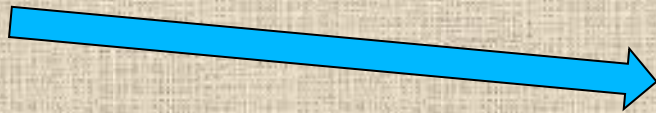
La parte negoziale “libera da forme”

Documento allegato al decreto dirigenziale direttore generale affari interni del 28.09.2021

Sezione IV *Protocollo di conduzione della composizione negoziata*

L'innesto della Mediazione:

la madre



Il protocollo di conduzione

Laboratorio sui casi e apprendimento delle tecniche

- ❖ Avvio della simulazione: elaborazione dell'agenda
- ❖ Setting degli incontri singoli e/o di gruppo
- ❖ Gestione della trattativa
- ❖ Presentazione di casi studio e divisione dei ruoli

Le quattro fasi

1) Sessione introduttiva

2) Sessione esplorativa

3) Sessione negoziale

**4) Soluzione, conclusione
dell'accordo o chiusura**

1) Sessione introduttiva

L'esperto convoca le parti e deve:

- * presentarsi quale terzo neutrale *super partes*
- * promuovere un incontro “non traumatico”
- * curare la posizione delle parti, se in presenza
- * chiarire funzione, modalità e svolgimento
- * spiegare il procedimento negoziale
- * stabilire un giusto clima confidenziale
- * entrare in sintonia con parti e loro consulenti

Obblighi dell'esperto

Deve:

a) **dichiarare la propria imparzialità**

b) **astenersi dal richiedere o accettare emolumenti non concordati o non liquidati dalla commissione**

Altri obblighi dell'esperto

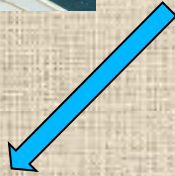
Riservatezza

esterna

interna

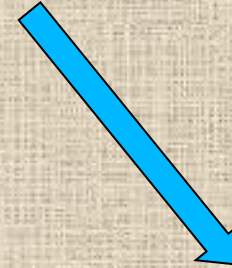
Segreto professionale

L'esperto



si qualifica come "terzo" e opera con:

- **Professionalità** agevola le trattative e invita l'imprenditore a rappresentare alle parti la situazione:
 - **Riservatezza**
 - **Imparzialità**
 - **Indipendenza**
- completa
 - trasparente
 - senza pregiudizio per i creditori



contempla alle parti che la confidenzialità gli consente l'esonero da deposizione come teste.

- Esorta le parti a comportarsi secondo:

- ✓ buona fede
- ✓ correttezza.

Verifiche

- # Poteri delle parti
- # Presenza dei consulenti?
- # Comprensione ruolo/fasi
- # Disponibilità di tempo
- # Stand-by dei telefonini



L'esperto sollecita

☐ banche & affini a



- partecipare alle trattative in modo **attivo** **informato**
- considerare che la CN non costituisce causa di revoca degli affidamenti

Finalità

L'esperto si adopera affinché la negoziazione si svolga:

- + senza formalità
- + con imprenditore, creditori, avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro e altri soggetti coinvolti
- + con ausilio di tecnici o revisori
- + con l'obiettivo di far raggiungere alle parti un accordo per la soluzione della crisi

2) Sessione esplorativa

(o congiunta iniziale)

L'esperto:

- ➡ Assume il ruolo di confidente delle parti e consulenti
- ➡ Guadagna la loro fiducia
- ➡ Provoca incontri congiunti o separati
- ➡ Agevola l'apertura e consente di celare i veri interessi/problemi
- ➡ Diventa **autorevole**



L'esperto sollecita

☐ tutte le parti a:

rispettare obbligo di riservatezza su:

- **situazione patrimoniale**
- **iniziative assunte e propositive**
- **informazioni durante le trattative**

collaborare:

- **lealmente**
- **sollecitamente**

Dare riscontro a:


- **proposte**
- **richieste**

con risposte:

- **tempestive**
- **motivate**

3) Sessione negoziale

L'esperto:

- invita alla discussione le parti e i consulenti
- coinvolge le parti reciprocamente
- evita di condurre la trattativa sul piano esclusivamente economico
- adotta tecniche di negoziazione 

Tecniche di negoziazione libertà, con l'obiettivo di:

- Separare le persone dal problema
- Individuare gli interessi
- Trovare soluzioni condivise

Tracce di tecniche di negoziazione

problem solving

(obiettivo: soluzione della crisi d'impresa)

*alcuni esempi**

Nero su bianco

Può darsi inizio a mettere in pratica il *problem solving* scrivendo su un foglio (perciò «nero su bianco», ovvero sia l'analisi scritta*) il **problema** ed esponendo a noi e agli altri **domande**, anche scontate e bizzarre, del tipo:

- Perché siamo qui?
- Come mai ci troviamo in questa situazione?
- Proviamo vergogna? Spesso la risposta è sì per l'imprenditore in difficoltà.
- Siamo gli unici a provare disagio?
- La nostra reputazione verrà compromessa?
- Ci possiamo fidare?
- Gli interlocutori sono qualificati e comprenderanno le questioni?
- Troveremo soluzioni o stiamo perdendo tempo?

Consentiremo così ai presenti di riordinare i pensieri e sbrogliare la matassa che occupa la loro mente, per poter trovare la soluzione in modo più semplice.

GIOCO DI RUOLO*

È una delle strategie più diffuse ed efficienti in un gruppo professionale, anche nota come *brain storming*.

Si inscena una storia ove i partecipanti affrontano un ostacolo e ciascuno tenta di risolvere il problema in modo diverso e personale, così ascoltando le opinioni di tutti, anche strampalate, con positivo coinvolgimento.

Houston, abbiamo un problema

Film *Apollo 13*, diretto da Ron Howard e interpretato dal protagonista Tom Hanks
esempio di abilità di *problem solving* e di gestione dell'emergenza del direttore di volo



Specchio

Consiste

nell'imitare l'atteggiamento e

il comportamento dell'altro per farlo

sentire a proprio agio.

reciproco riconoscimento

Si tratta di proporre all'interlocutore - durante gli ascolti separati - come risolverebbe il problema se si trovasse nei panni dell'altro.

La regola del decimo uomo

Adottato dal *Mossad*, Agenzia d'*Intelligence* d'Israele

Nella vita reale prende il nome di

“Avvocato del Diavolo”.

È una delle tecniche usata per contrastare i nefasti effetti del cosiddetto

“Pensiero di Gruppo”

cioè l'ascolto di pensieri non conformi a quello dominante nel gruppo: il «pensiero dissenziente» che può tradursi, a discapito del gruppo, nell'ottenere risultati decisionali irrazionali, disfunzionali o poco efficienti; **se nove di noi sono convinti che un pericolo o un evento non si manifesterà, il decimo deve trovare tutti i motivi per i quali invece quel pericolo o evento è reale e imminente.**

Per quanto improbabile possa sembrare, il decimo uomo deve investigare con il presupposto che gli altri nove sbagliano.



Tecnica del come peggiorare*

Il quesito da porre all'interlocutore è:

“In che modo potrebbe peggiorare ancora di più la situazione?”

Da questa domanda si passa ad analizzare diverse soluzioni *fallimentari* per peggiorare la situazione. In questo modo, si attiva una sorta di avversione verso le strade che porterebbero al *fallimento*, creando maggiore consapevolezza per trovare la soluzione migliore.

Tattica della lucertola

La capacità delle lucertole di perdere la coda per mettersi in salvo dai predatori: un caso di “autotomia”.

Il sacrificio di un arto non è cosa da poco, ma è comunque più vantaggioso rispetto alla prospettiva di rimanere feriti gravemente o perdere la vita. Per questo molti animali nel corso della loro evoluzione hanno sviluppato la capacità di perdere parti del proprio corpo per sfuggire ai predatori, confonderli e guadagnare un po' di tempo durante la fuga*.



Tecnica dello scenario oltre il problema*

Si tratta di immaginare la situazione al momento del superamento del problema.

Ipotizzando uno scenario in cui il problema è stato superato, si consentirà di abbandonare l'angoscia delle prospettive negative, concentrandosi maggiormente sulla strada che consenta di realizzare la soluzione.

*Tecnica dei piccoli passi**

Consiste nell'impostare il lavoro con la soluzione di problemi più piccoli, per poi passare a quelli più grandi.

È un esercizio importantissimo per il *problem solving*.

La mente sarà impegnata a risolvere problemi più semplici all'inizio e sarà invogliata a continuare per risolvere anche quelli più grandi.

Il pregiudizio di sopravvivenza*

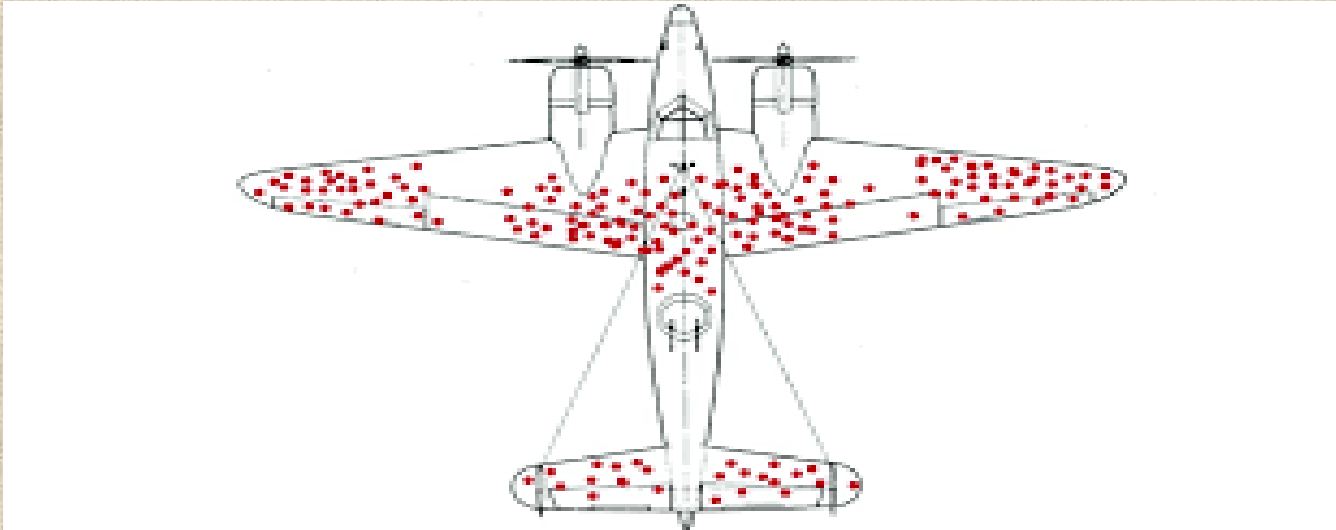
Anche noto come *survival bias* è l'errore logico che si commette quando, per valutare una situazione, si prendono in considerazione solo gli elementi (persone o cose) che hanno superato un determinato processo di selezione, trascurando i restanti.

Questo avviene poiché i primi sono fisicamente disponibili/visibili, mentre i secondi no.

Come negli altri *bias* (cioè le distorsioni cognitive e relazionali) porta a conclusioni statisticamente non veritiere.

Si tratta di un sottocaso della più generale fallacia statistica nota come *selection bias*

I fori di Proiettile sugli Aerei e il “*Pregiudizio di Sopravvivenza*”

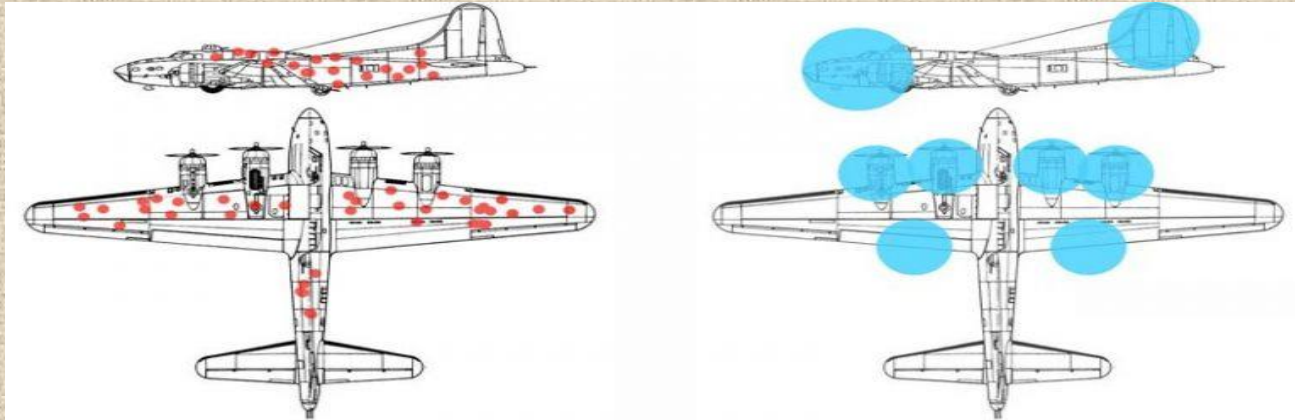


Abraham Wald

matematico nato nell'impero Austro-Ungarico nel 1902 da un fornaio ebreo.
Perseguitato dai nazisti fugge negli Stati Uniti.

Gli statunitensi trovano numerosi fori nelle ali e nella carlinga, ma pochi nei pressi dei motori e della cabina di pilotaggio. Seguendo lo schema dei fori ritrovati, iniziano a rinforzare gli aeroplani nei punti dove si concentrano i maggiori danni.

Dopo aver analizzato i registri e le statistiche, il matematico raccomanda di aggiungere rinforzi nei punti dove non vengono ritrovati danni...



La ricerca operativa*

Il lavoro di Wald è oggi considerato fondamentale per il contributo che diede alla nascita della *ricerca operativa*, la disciplina che studia:

- i problemi decisionali complessi nei sistemi organizzati;
- i metodi e i modelli matematici utili a:
 - ✓ **prevedere** il comportamento di questi sistemi;
 - ✓ **individuare** le decisioni che ne ottimizzano le prestazioni.



**Avete sentito parlare di giustizia
predittiva?
E di intelligenza artificiale?**

Il cimitero dei ristoranti falliti è molto silenzioso*

Se il titolare di un'attività di ristorazione decide di aprire un ristorante in una città basando la sua valutazione sul fatto che in quella città ci sono numerosi ristoranti di successo, potrebbe essere incappato in un **pregiudizio di sopravvivenza**.

Potrebbe cioè ignorare che quei ristoranti di successo, da lui scelti come esempi, siano la parte “sopravvissuta” di un insieme molto più ampio.

Se in quella città il 90% dei ristoranti fallisce nel primo anno, per esempio, quei crack non sono immediatamente visibili ma dovrebbero comunque rientrare nelle valutazioni iniziali del ristoratore. Non è un'operazione semplicissima perché, come appunto scrive il saggista libanese: «*il cimitero dei ristoranti falliti è molto silenzioso*».

I successi e la fortuna*

Se tre dei cinque studenti con i migliori voti all'università provengono dalla stessa scuola superiore, un **pregiudizio di sopravvivenza** potrebbe indurre a credere che quella scuola superiore offra un'istruzione eccellente.

Ma in mancanza di altri dati la realtà potrebbe anche essere che quella scuola è soltanto molto grande.

Per una valutazione corretta sul tipo di istruzione offerta servirebbe includere anche i voti degli studenti non "sopravvissuti" al processo di selezione.

«Se raggruppate i successi in un insieme e cercate lì dentro ciò che li rende simili, l'unica vera risposta sarà la fortuna».*

Le tattiche ostili

I guastatori

Voglio lo sconto

Le posizioni granitiche
del debitore e/o del suo
consulente assunte per il timore di
sembrare **incapace** o **debole**

A me più degli altri

Il creditore pretende
riconoscimenti
maggiori

È una questione di principio

I creditori non hanno
reputato leale
l'atteggiamento
dell'imprenditore

Muoia Sansone con tutti i filistei

Chi, pur di creare danno al proprio
avversario, non esita a
danneggiarsi (perdo tutto)

Come adattare la negoziazione alla crisi

Le posizioni:

- ❖ dell'imprenditore
- ❖ dei creditori
- ❖ delle altre parti

4) Conclusione **chiusura negativa** o **soluzione con accordo**

L'esperto rileva:

- **contrasti insanabili, oppure:**
- **soluzioni condivise e**
- ❖ **convergenza tra le parti [imprenditore, creditori (e altri), assistiti da commercialisti, consulenti del lavoro e avvocati]**
- ❖ **perciò propone ai consulenti di redigere un piano-accordo**



**Abbandono
delle libertà di negoziazione
Ritorno alla parte formale**





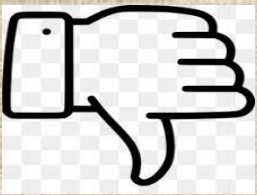
Esito negativo:
mancato
risanamento
o accordo



Prospettive di risanamento:

l'Esperto: *se non si ravvisano*

- rileva che l'imprenditore non è comparso, oppure
- non vi sono concrete prospettive di risanamento
- constata che le parti non hanno individuato, anche dopo sua proposta, una soluzione adeguata per il superamento della crisi
- redige una relazione finale che inserisce nella piattaforma informatica della CCIAA
- comunica l'esito:
 - ✓ all'imprenditore
 - ✓ al segretario generale CCIAA
 - ✓ al Tribunale



adempimenti

il Segretario generale della CCIAA:

- dispone l'archiviazione dell'istanza di composizione negoziata

il Tribunale, in composizione monocratica:

- dichiara cessati gli effetti delle eventuali misure protettive e cautelari

Esito Positivo:
soluzione





Accordo raggiunto

se riesce, cioè viene individuata una soluzione idonea al superamento di squilibrio, l'esperto esorta le parti a concludere, alternativamente:

- ✦ un contratto con uno o più creditori idoneo ad assicurare continuità aziendale per più di due anni
- ✦ una convenzione di moratoria
- ✦ un accordo di risanamento firmato da imprenditore, creditori ed esperto



Esito
intermedio

Facoltà alternative per l'imprenditore

All'esito delle trattative egli può domandare:

- l'omologazione di un accordo di ristrutturazione con percentuale ridotta al 60% se il raggiungimento dell'accordo risulta dalla relazione finale dell'esperto
- predisporre piano attestato di risanamento
- proporre domanda di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio
- accedere a una delle procedure previste dal CCII

Il contenuto della relazione dell'esperto

- descrizione dell'attività svolta, con l'allegazione dei verbali o delle audio e videoregistrazioni, se l'allegazione è consentita dalle parti che li hanno sottoscritti o vi hanno partecipato;
- se l'imprenditore si sia avvalso di misure protettive o di sospensione degli obblighi di scioglimento della società;
- data deposito del ricorso e termine delle misure protettive/cautelari concesso;
- informazioni sullo stato delle eventuali misure cautelari o esecutive e sui ricorsi eventualmente pendenti per la dichiarazione di liq.ne giud. o di accertamento dello stato di insolvenza;
- autorizzazioni richieste e quelle concesse;
- considerazioni sulla perseguibilità del risanamento e sull'idoneità della soluzione individuata;
- oppure: esito **negativo** delle trattative.

I contenuti aggiuntivi della relazione dell'esperto - I

Quando:

- siano stati stipulati con le parti interessate uno o più contratti che si assicurino la continuità aziendale per più di due anni, l'**esperto** esprimerà nella relazione finale il proprio parere motivato circa l'idoneità del contratto ad assicurare la continuità aziendale, tenendo conto anche della sostenibilità del debito da parte dell'impresa per il periodo di almeno due anni dalla data di conclusione del contratto;
- sia stato raggiunto un accordo con i creditori con convenzione di moratoria, l'**esperto**, nel valutare se sottoscriverlo, terrà conto della sua idoneità al superamento dello squilibrio patrimoniale ed economico-finanziario;
- le parti intendano pervenire alla soluzione con omologazione di un accordo di ristrutturazione, potrà accadere che:
 - ✓ l'accordo sia già stato perfezionato e attestato dal professionista, sicché l'**esperto** ne darà conto nella relazione finale
 - ✓ in tutti gli altri casi, l'**esperto**, se le parti lo autorizzano, darà conto della puntuazione (*term sheet*) sulla quale è stato manifestato il consenso, anche per consentire al giudice ogni valutazione sulla percentuale necessaria.

I contenuti aggiuntivi della relazione dell'esperto - II

- Quando, invece, in esito alle trattative, **non** sia stato raggiunto alcun accordo con le parti interessate, l'**esperto** può riportare nella relazione finale, anche ai fini della valutazione del compenso da parte del soggetto che lo ha nominato, la propria opinione sulla praticabilità di una soluzione concordata della crisi.
- L'**esperto**, se ha stimato l'**effetto** della liquidazione dell'intero patrimonio, lo rappresenta nella relazione finale.
- L'**esperto**, che sia stato designato quale esperto unico di gruppo, può rendere una relazione finale **unitaria** nel caso in cui lo svolgimento delle trattative sia stato congiunto.

Accesso alla relazione

Alla relazione hanno accesso, tramite la Piattaforma Telematica, oltre all'esperto:

- ❖ L'imprenditore
- ❖ I suoi professionisti
- ❖ L'organo di controllo
- ❖ Il revisore legale, se in carica,
- ❖ Il soggetto che ha nominato l'esperto, ai soli fini della liquidazione del suo compenso.



✓ Fine presentazione