



TECNICHE DI MEDIAZIONE PER LA COMPOSIZIONE DELLA CRISI

FRANCESCA CUOMO ULLOA

Art. 2 d.l.
118/21
Composizione
negoziata per
la soluzione
della crisi
d'impresa

- 1. L'imprenditore commerciale e agricolo che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza, può chiedere.. la nomina di un esperto indipendente quando risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa. **L'esperto agevola le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di cui al comma 1, anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa.**

Art. 4

Requisiti di indipendenza e doveri dell'esperto e delle parti

- 1. L'esperto deve essere in possesso dei requisiti previsti dall'articolo 2399 del codice civile **e non deve essere legato all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale**; il professionista ed i soggetti con i quali e' eventualmente unito in associazione professionale non devono aver prestato negli ultimi cinque anni attivita' di lavoro subordinato o autonomo in favore dell'imprenditore ne' essere stati membri degli organi di amministrazione o controllo dell'impresa ne' aver posseduto partecipazioni in essa.
- Chi ha svolto l'incarico di esperto non puo' intrattenere rapporti professionali con l'imprenditore se non sono decorsi almeno due anni dall'archiviazione della composizione negoziata.))
- L'esperto **e' terzo rispetto a tutte le parti e opera in modo professionale, riservato, imparziale e indipendente.**
- Nell'espletamento dell'incarico di cui all'articolo 2, comma 2, **puo' chiedere all'imprenditore e ai creditori tutte le informazioni utili o necessarie** e puo' avvalersi di soggetti dotati di specifica competenza, anche nel settore economico in cui opera l'imprenditore, e di un revisore legale((, non legati all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale

Continua art.

4

- 3. Fatto salvo quanto previsto dall'articolo 7, comma 4, l'esperto non può essere tenuto a **deporre sul contenuto delle dichiarazioni rese e delle informazioni acquisite nell'esercizio delle sue funzioni, né davanti all'autorità giudiziaria né davanti ad altra autorità**. Si applicano le disposizioni dell'articolo 200 del codice di procedura penale e le garanzie previste per il difensore dalle disposizioni dell'articolo 103 del codice di procedura penale in quanto compatibili.
- 4. Durante le trattative le parti si comportano **secondo buona fede e correttezza**.
- 5. L'imprenditore ha il dovere di rappresentare la propria situazione all'esperto, ai creditori e agli altri soggetti interessati in modo completo e trasparente e di gestire il patrimonio e l'impresa senza pregiudicare ingiustamente gli interessi dei creditori.
- 6. Le banche e gli intermediari finanziari, i loro mandatari e i cessionari dei loro crediti **sono tenuti a partecipare alle trattative in modo attivo e informato**. L'accesso alla composizione negoziata della crisi non costituisce di per sé causa di revoca degli affidamenti bancari concessi all'imprenditore.
- 7. Tutte le parti coinvolte nelle trattative **hanno il dovere di collaborare lealmente e in modo sollecito con l'imprenditore e con l'esperto e rispettano l'obbligo di riservatezza** sulla situazione dell'imprenditore, sulle iniziative da questi assunte o programmate e sulle informazioni acquisite nel corso delle trattative. Le medesime parti **danno riscontro alle proposte e alle richieste** che ricevono durante le trattative con risposta tempestiva e motivata.

LA FORMAZIONE DELL'ESPERTO

- DECRETO DIRIGENZIALE SEZ IV «La gestione delle trattative con le parti interessate. Facilitazione della comunicazione e della composizione consensuale: il ruolo dell'esperto e le competenze
- D.M. 180/10
- CHE COSA PUO' OFFRIRE IL (formatore del) MEDIATORE ALL'ESPERTO?
- TECNICHE CHE SI AGGIUNGONO ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI PRESUPPOSTE (GIURIDICHE, ECONOMICHE), ALLE PRESCRIZIONI NORMATIVE E ALLE INDICAZIONI DEL PROTOCOLLO.

La mediazione: art. 1 d. lgs. 28/2010

- 1. Ai fini del presente decreto legislativo, si intende per:
 - a) **mediazione: l'attività, comunque denominata, svolta da un terzo imparziale e finalizzata ad assistere due o più soggetti nella ricerca di un accordo amichevole per la composizione di una controversia, anche con formulazione di una proposta per la risoluzione della stessa;**
 - b) **mediatore: la persona o le persone fisiche che, individualmente o collegialmente, svolgono la mediazione rimanendo prive, in ogni caso, del potere di rendere giudizi o decisioni vincolanti per i destinatari del servizio medesimo**

ART.9 E 10 D.LGS. 28/2010

- **Art. 9 Doveri di riservatezza** 1. Chiunque presta la propria opera o il proprio servizio nell'organismo o comunque nell'ambito del procedimento di mediazione e' tenuto all'obbligo di riservatezza rispetto alle dichiarazioni rese e alle informazioni acquisite durante il procedimento medesimo. 2. Rispetto alle dichiarazioni rese e alle informazioni acquisite nel **corso delle sessioni separate e salvo consenso della parte dichiarante o dalla quale provengono le informazioni, il mediatore e' altresì tenuto alla riservatezza nei confronti delle altre parti.**
- **Art. 10 Inutilizzabilità e segreto professionale** 1. Le dichiarazioni rese o le informazioni acquisite nel corso del procedimento di mediazione non possono essere utilizzate nel giudizio avente il medesimo oggetto anche parziale, iniziato, riassunto o proseguito dopo l'insuccesso della mediazione, salvo consenso della parte dichiarante o dalla quale provengono le informazioni. Sul contenuto delle stesse dichiarazioni e informazioni non e' ammessa prova testimoniale e non puo' essere deferito giuramento decisorio. 2. Il mediatore non puo' essere tenuto a deporre sul contenuto delle dichiarazioni rese e delle informazioni acquisite nel procedimento di mediazione, ne' davanti all'autorità giudiziaria ne' davanti ad altra autorità. Al mediatore si applicano le disposizioni dell'articolo 200 del codice di procedura penale e si estendono le garanzie previste per il difensore dalle disposizioni dell'articolo 103 del codice di procedura penale in quanto applicabili.

Il mediatore: art. 14 d. lgsl. 28/2010

- . Al mediatore e ai suoi ausiliari e' fatto divieto di assumere diritti o obblighi connessi, direttamente o indirettamente, con gli affari trattati, fatta eccezione per quelli strettamente inerenti alla prestazione dell'opera o del servizio; e' fatto loro divieto di percepire compensi direttamente dalle parti.
- **2. Al mediatore e' fatto, altresì, obbligo di:**
 - a) sottoscrivere, per ciascun affare per il quale e' designato, una dichiarazione di imparzialità** secondo le formule previste dal regolamento di procedura applicabile, nonché gli ulteriori impegni eventualmente previsti dal medesimo regolamento;
 - b) informare immediatamente l'organismo e le parti delle ragioni di possibile pregiudizio all'imparzialità nello svolgimento della mediazione;**

Mediatore vs. Esperto

DIFFERENZE E ANALOGIE

- Il mediatore ..svolge la mediazione: cioè l'attività finalizzata ad assistere due o più soggetti nella ricerca di un accordo amichevole per la composizione di una controversia, anche con formulazione di una proposta per la risoluzione della stessa
- L'esperto *agevola le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati*, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di cui al comma 1, anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa.
- CONTROLLO

COSA PUO' DARE LA MEDIAZIONE ALLA NEGOZIAZIONE DELLA CRISI?



CONTESTO: di «PROBLEM SOLVING»



RUOLO: ASSISTERE **PERSONE** IN MODO **IMPARZIALE** PER TROVARE UNA **SOLUZIONE** SENZA IMPORRE LA **PROPRIA DECISIONE**



TECNICHE: FACILITARE LA NEGOZIAZIONE SUPERANDO GLI OSTACOLI CHE IMPEDISCONO ALLE PARTI DI TROVARE UN ACCORDO CONVENIENTE PER ENTRAMBE



METODO: FAVORIRE IL NEGOZIATO COOPERATIVO** NON COMPETITIVO**

NEGOZIATO DELLA CRISI TRA CONFLITTO E AFFARI

PER AFFARI FUTURI

- SI GUARDA AL FUTURO
- IN GENERE CON FIDUCIA RECIPROCA
- MODALITA' COOPERATIVA: RICERCA DI SOLUZIONI DI MUTUO VANTAGGIO (WIN-WIN)

PER RISOLVERE CONFLITTI

- SI GUARDA AL PASSATO
- IN GENERE CON SFIDUCIA
- MODALITA' COMPETITIVA
- (WIN –LOSE)

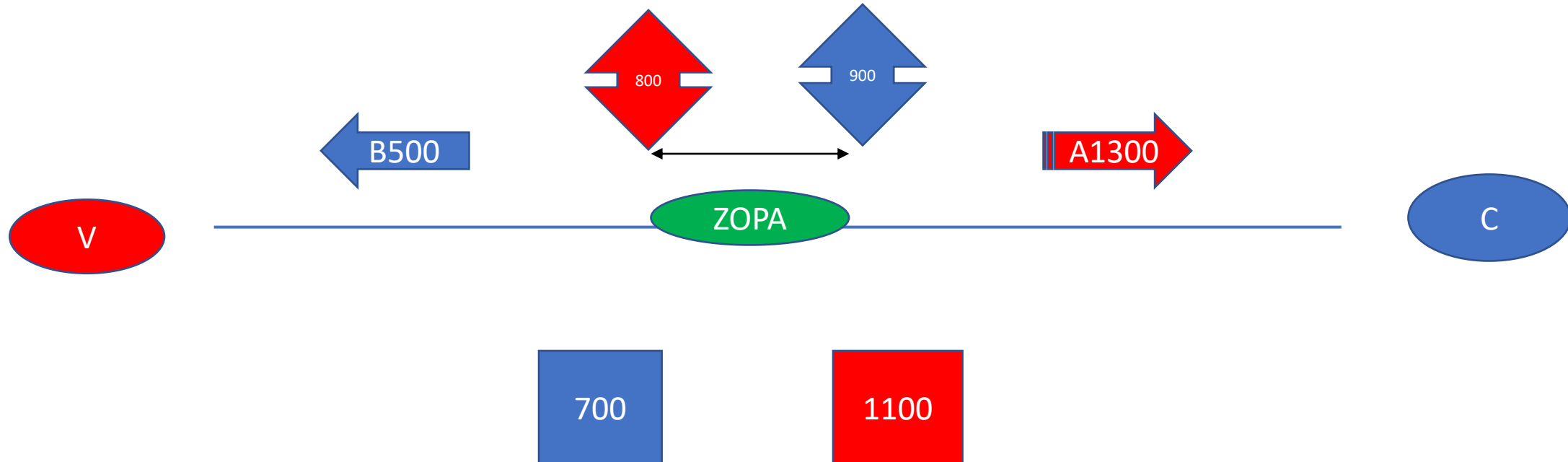
NEGOZIAZIONE PER RISOLVERE CONFLITTI E SVILUPPARE RELAZIONI FUTURE?

POSIZIONI VS INTERESSI

- **POSIZIONE**: CIO' CHE SI CHIEDE ALL'INIZIO DI UN NEGOZIATO (PRETESA/RINVENDICAZIONE/ARGOMENTATA/STRATEGIA) DI REGOLA SUPERIORE AL REALE:
- **INTERESSE**: CIO' CHE IL NEGOZIATORE VUOLE EFFETTIVAMENTE OTTENERE (DESIDERIO/NECESSITA'/ OPPORTUNITA')
- **PUNTO DI ROTTURA**: SOGLIA OLTRE LA QUALE NON CONVIENE L'ACCORDO; DI NORMA PERCHE' ESISTE:
- **UNA ALTERNATIVA MIGLIORE** AL NEGOZIATO (BATNA- MAAN)

PRINCIPI FONDAMENTALI – PUNTI DEL NEGOZIATO IN MEDIAZIONE

- POSIZIONI INIZIALI (APERTURA) – INTERESSI (OBIETTIVI) – PUNTO DI ROTTURA – BATNA





SUCCESSO E FALLIMENTO DEL NEGOZIATO

L'ACCORDO SI DOVREBBE RAGGIUNGERE SE C'E' ZOPA

MA NON SEMPRE SUCCEDE PERCHE':

1.LE PARTI NON SI SCAMBIANO EFFICACEMENTE LE
INFORMAZIONI NECESSARIE (TIMORE DI SFRUTTAMENTO)

2.NEGOZIANO IN MODO IRRAZIONALE E CON DISTORSIONI
COGNITIVE

(SVALUTAZIONE REATTIVA: DISPREZZO PER LE CONCESSIONI
ALTRUI)

MALEDIZIONE DEL VINCITORE:

NEGOZIATO: STILI/STRATEGIE A CONFRONTO

Il negoziatore DISTRIBUTIVO assume che il negoziato sia una COMPETIZIONE CIOE'

- OGGETTO: 1 SOLA POSTA (denaro)
- Il SOMMA ZERO: WIN/LOSE
- Posizioni
- Chiusura sulle informazioni
- Spostare il punto di rottura dell'altro (ampliare a proprio vantaggio la zopa)
- Minacce e deadline
- Concessioni limitate
- Fallimento frequente anche se non necessario

Il negoziatore INTEGRATIVO assume che il NEGOZIATO sia una COOPERAZIONE CIOE'

- OGGETTO: PROBLEMA COMUNE
- Possibile CREAZIONE DI VALORE: win/win
- Interessi condivisi
- Scambio di informazioni per comprendere le esigenze reciproche
- Andare oltre la ZOPA sulla base degli interessi (non lineare; moltiplicare le alternative)
- Concessioni sulla base degli interessi

IL CICLO DELLA NEGOZIAZIONE integrativa



COSA FA IL
MEDIATORE PER
AIUTARE LE
PARTI
TRASFORMARE
IL NEGOZIATO
COMPETITIVO**
IN NEGOZIATO
COOPERATIVO**



AIUTA LE PARTI A «SCAMBIARSI» INFORMAZIONI
ESSENZIALI



AIUTA LE PARTI A COMPRENDERE/RIVEDERE I PROPRI
PUNTI NEGOZIALI E A VERIFICARE IN MODO OGGETTIVO
SE ESISTE ZOPA



AIUTA LE PARTI A COMPRENDERE LE ALTERNATIVE PER
SODDISFARE GLI INTERESSI



AIUTA LE PARTI AD ALLARGARE LA TORTA SE POSSIBILE,
VALORIZZANDO LA DIFFERENZA DI PREFERENZE



AIUTA LE PARTI DECIDERE IN MODO RAZIONALE

COME LO FA: PERCORSO DI MEDIAZIONE

FASE INTRODUTTIVA

FASE ESPLORATIVA

FASE CREATIVA (GENERAZIONE DI OPZIONI)

FASE NEGOZIALE

ACCORDO

TECNICHE «FUNGIBILI»

IL TERZO NON HA *POTERE di DECIDERE* MA BASA IL SUO INTERVENTO SU *AUTOREVOLEZZA E FIDUCIA* (TECNICHE PER OTTENERLE, DISCORSO INTRODUTTIVO)*

EMPATIA E ASCOLTO ATTIVO (LINGUAGGIO VERBALE E NON VERBALE)

CAPACITA' DI FARE DOMANDE (TECNICA DEL DOMANDARE)*

CAPACITA' DI ACCOGLIENZA E ASCOLTO (SEGUENDO IL FILO DELL'ALTRO)

USO DELLA COMUNICAZIONE (RIASSUNTO – RIFORMULAZIONE)

GOVERNARE IL PROCEDIMENTO NON LA SOLUZIONE – (AGENDA)*

USO DELLE SEDUTE SEPARATE (SFOGO; RISERVATEZZA «la riservatezza è una tecnica oltre che una regola», TEST DI REALTA')

USO DELLA BATNA

RICONOSCERE E SUPERARE LE DISTORSIONI COGNITIVE (SVALUTAZIONE REATTIVA...PERCEZIONE SELETTIVA.. AVVERSIONE ALLE PERDITE)

STIMOLAZIONE DELLA CREATIVITA' (BRAINSTORMING; PENSIERO LATERALE; 9 ..)*

NEGOZIAZIONE TELEMATICA ON LINE

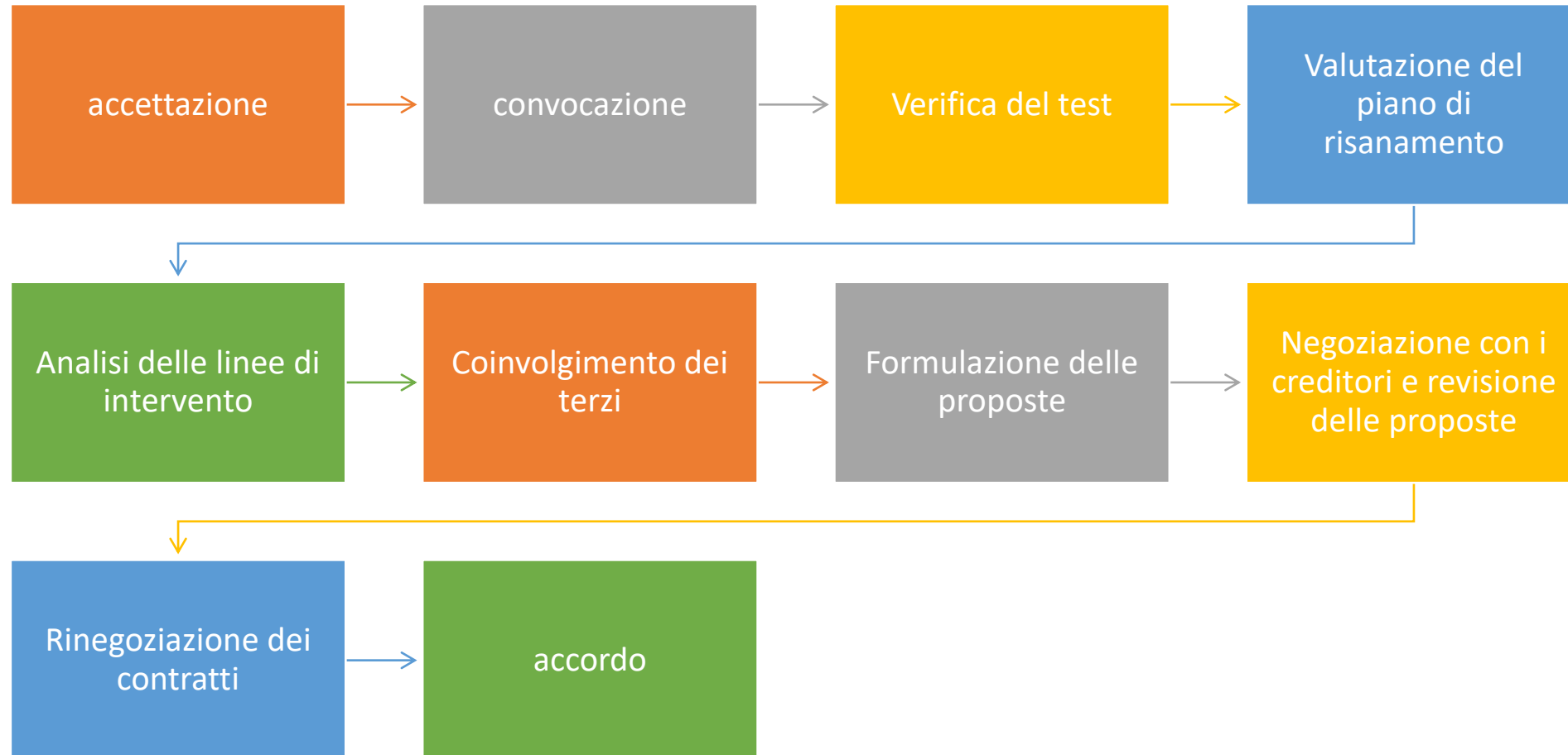
COME TUTTO QUESTO PUO' SERVIRE ALL'ESPERTO?

IMPARZIALITA' –
TERZIETA' –
RISERVATEZZA

REGOLE (D.L.
118/21 E
PROTOCOLLO VS.
D LGS 28/2010

TECNICHE

Il percorso



Art. 2 d.l. 118/21 Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa

- 1. L'imprenditore commerciale e agricolo che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza, può chiedere.. la nomina di un esperto indipendente quando risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa.
L'esperto *agevola* (MANCANZA DI DECISIONE –autorevolezza) le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di cui al comma 1, anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa (CREATIVITA').
-

Art. 4 Requisiti di indipendenza e doveri dell'esperto e delle parti

- 1. L'esperto deve essere in possesso dei requisiti previsti dall'articolo 2399 del codice civile **e non deve essere legato all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale**; il professionista ed i soggetti con i quali e' eventualmente unito in associazione professionale non devono aver prestato negli ultimi cinque anni attivita' di lavoro subordinato o autonomo in favore dell'imprenditore ne' essere stati membri degli organi di amministrazione o controllo dell'impresa ne' aver posseduto partecipazioni in essa (**TERZIETA'**)
 - Chi ha svolto l'incarico di esperto non puo' intrattenere rapporti professionali con l'imprenditore se non sono decorsi almeno due anni dall'archiviazione della composizione negoziata.
 - L'esperto **e' terzo rispetto a tutte le parti e opera in modo professionale, riservato, imparziale e indipendente.**
 - Nell'espletamento dell'incarico di cui all'articolo 2, comma 2, **puo' chiedere all'imprenditore e ai creditori tutte le informazioni utili o necessarie (DOMANDE – ESPLORAZIONE – CREATIVITA')** e puo' avvalersi di soggetti dotati di specifica competenza, anche nel settore economico in cui opera l'imprenditore, e di un revisore legale, non legati all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale
-

Continua art. 4

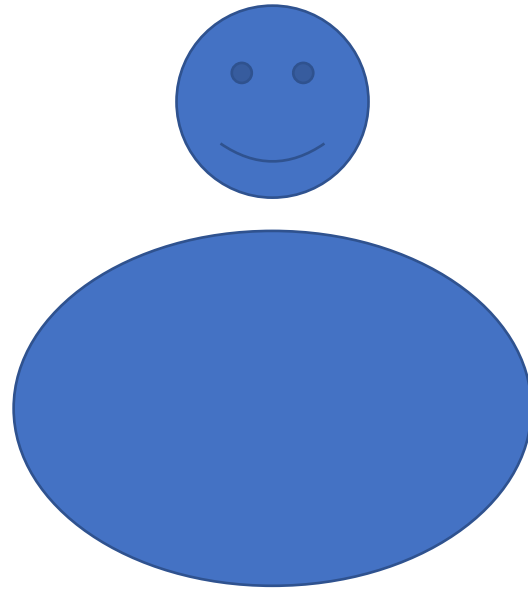
- 3. Fatto salvo quanto previsto dall'articolo 7, comma 4, l'esperto non può essere tenuto a **deporre sul contenuto delle dichiarazioni rese e delle informazioni acquisite nell'esercizio delle sue funzioni, ne' davanti all'autorità giudiziaria ne' davanti ad altra autorità**. Si applicano le disposizioni dell'articolo 200 del codice di procedura penale e le garanzie previste per il difensore dalle disposizioni dell'articolo 103 del codice di procedura penale in quanto compatibili (**RISERVATEZZA**)
 - 4. Durante le trattative le parti si comportano **secondo buona fede e correttezza**. (**LATO PARTI: CFR. ART. 8 MEDIAZIONE**)
 - 5. L'imprenditore ha il dovere di rappresentare la propria situazione all'esperto, ai creditori e agli altri soggetti interessati in modo completo e trasparente e di gestire il patrimonio e l'impresa senza pregiudicare ingiustamente gli interessi dei creditori (**LATO PARTI: CFR. ART. 8 MEDIAZIONE – RISERVATEZZA**)
 - 6. Le banche e gli intermediari finanziari, i loro mandatari e i cessionari dei loro crediti **sono tenuti a partecipare alle trattative in modo attivo e informato**. L'accesso alla composizione negoziata della crisi non costituisce di per se' causa di revoca degli affidamenti bancari concessi all'imprenditore (**LATO PARTI: COOPERAZIONE CFR MEDIAZIONE**).
 - 7. Tutte le parti coinvolte nelle trattative **hanno il dovere di collaborare lealmente e in modo sollecito con l'imprenditore e con l'esperto e rispettano l'obbligo di riservatezza** sulla situazione dell'imprenditore, sulle iniziative da questi assunte o programmate e sulle informazioni acquisite nel corso delle trattative. Le medesime parti **danno riscontro alle proposte e alle richieste** che ricevono durante le trattative con risposta tempestiva e motivata (**COOPERAZIONE**)
-

v. 118/21 art.5, comma 5 (VALERINI)

- 5. L'esperto, accettato l'incarico, **convoca senza indugio l'imprenditore [DISCORSO INTRODUTTIVO]** per valutare l'esistenza di una concreta prospettiva di risanamento, anche alla luce delle informazioni assunte dall'organo di controllo e dal revisore legale, ove in carica. L'imprenditore partecipa personalmente e può farsi assistere da consulenti **[DOMANDE]**. **Se ritiene che le prospettive di risanamento sono concrete l'esperto incontra le altre parti interessate al processo di risanamento e prospetta le possibili strategie di intervento fissando i successivi incontri con cadenza periodica ravvicinata [AGENDA]**. Se non ravvisa concrete prospettive di risanamento, all'esito della convocazione o in un momento successivo, l'esperto ne da' notizia all'imprenditore e al segretario generale della camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura che dispone l'archiviazione dell'istanza di composizione negoziata.
-

ACCOGLIENZA DELL'IMPREDITORE «CREARE UN LUOGO E UNO SPAZIO PER IL NEGOZIATO»

- DOVE?
- COME?
- ONLINE?
- CHI?



DISCORSO
INTRODUTTIVO
ALL'IMPRENDITORE

COME SI PRESENTA
L'ESPERTO?

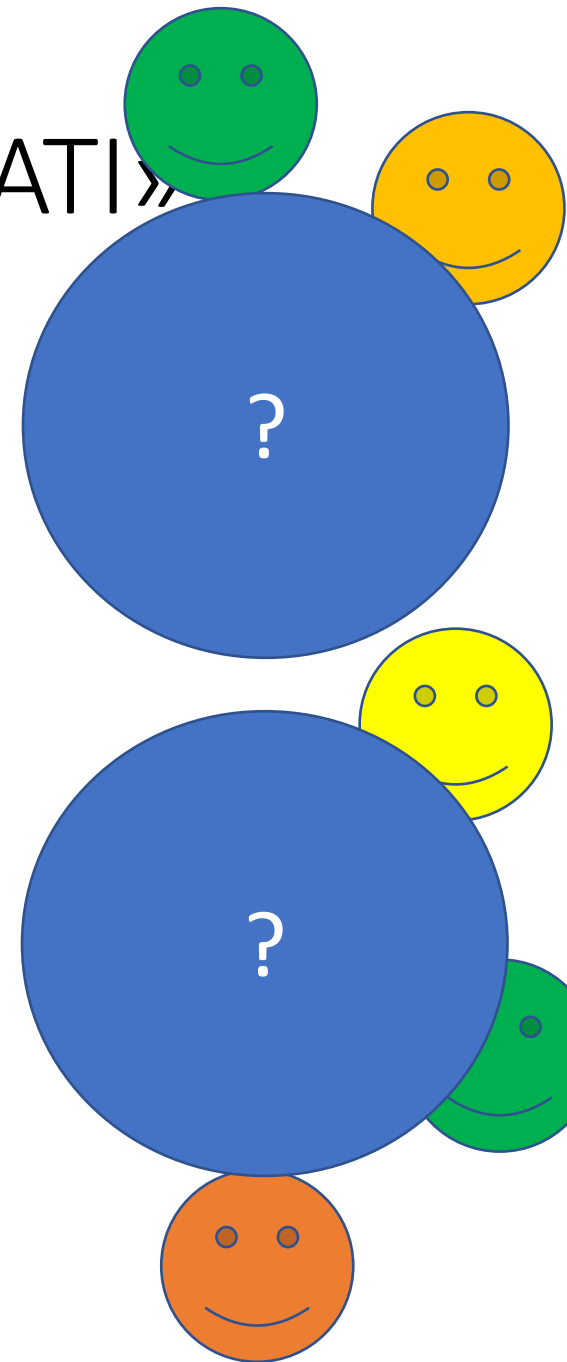
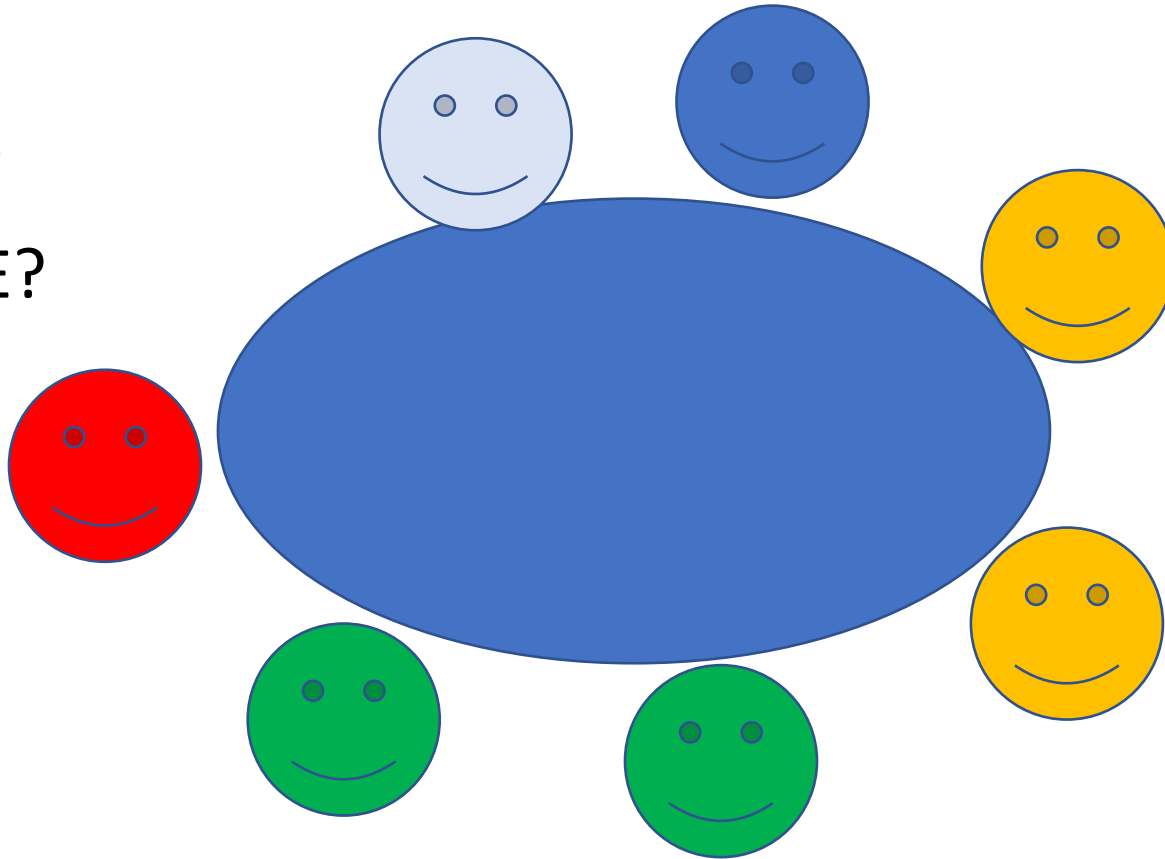
COSA DICE DI SE'?

COSA CHIEDE
ALL'IMPRENDITORE?

CHI VUOLE AL TAVOLO?

ACCOGLIENZA DEGLI «ALTRI INTERESSATI»

- DOVE?
- COME?
- ONLINE?



DISCORSO
INTRODUTTIVO
AGLI ALTRI
INTERESSATI

COME LI INDIVIDUA?

COME LI CONVOCA? TUTTI INSIEME?

CHI SI SIEDE AL TAVOLO?

COME SI PRESENTA/COME PRESENTA
L'IMPREDITORE?

COSA CHIEDE AI TERZI NEL PRIMO
INCONTRO ?

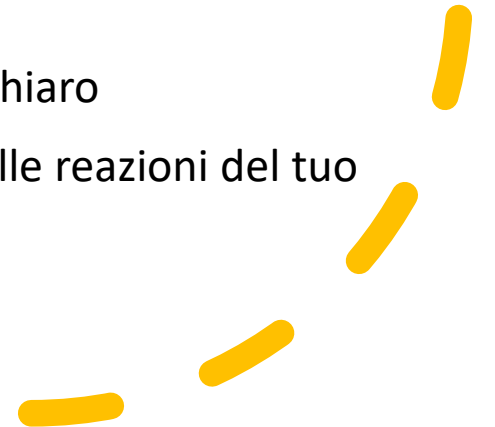
Alcune
regole
fondamentali
per
formulare le
domande
ESPLORATIVE

DOMANDE APERTE PER RACCOGLIERE DATI E INFORMAZIONI (PRESA DI COSCIENZA E RESPONSABILITA')

- **SI: COSA, QUANDO, CHI, QUANTO?**
- **SI: DOMANDE CHIARE E BREVI**
- **NO: COME E PERCHE' : IMPLICANO CRITICA E GENERANO ATTEGGIAMENTI DI DIFESA**
- **NO DOMANDE CHIUSE: NON STIMOLANO IL RAGIONAMENTO E CHIUDONO ALL'ESPLORAZIONE: CI SONO ALTRI PROBLEMI?/QUALI ALTRI PROBLEMI POTREBBERO ESSERCI?**
- **NO: DOMANDE MANIPOLATIVE (CHE CONTENGONO SUGGERIMENTI/CRITICHE): PERCHE' NON HAI FATTO QUESTO...**
- **NO DOMANDE MULTIPLE (ATTENZIONE AL PROTOCOLLO...)**
- **DAL GENERALE AL PARTICOLARE PER MANTENERE L'ATTENZIONE**
- **SEGUENDO GLI INTERESSI E IL FILO DEI PENSIERI DELL'IMPRENDITORE E NON QUELLO DELL'ESPERTO; NON PIANIFICARE LE DOMANDE MA CONFIDA NEL FATTO CHE DALLA RISPOSTA CAPIRAI QUALE DOMANDE FARE DOPO**
- **POTENDO SEMPRE SPOSTARE IL FILO SE SI E' IN UN VICOLO CIECO: COSA ALTRO SAREBBE UTILE CONSIDERARE; NOTO CHE NON HAI PARLATO DI QUESTO..?**

Alcune regole fondamentali per ascoltare le risposte (ascolto attivo)

- Ascoltare è difficile. Quando si ascolta per lo più si attende il proprio turno di parola seguendo la propria linea di pensiero. Le domande preparate in anticipo, però, interrompono il flusso della conversazione; chi risponde si accorge che non stai ascoltando.
- Stare in silenzio e avere interesse
- Ascoltare fino in fondo la risposta e fare una pausa per preparare la domanda successiva. Se hai ascoltato, la domanda successiva viene fuori (Al più tieni un sacco di riserva con domande frequenti)***
- Ascoltare anche il linguaggio non verbale: tono di voce (ad es. se chi parla ha un tono monotono, probabilmente sta ripetendo un pensiero vecchio e calcificato); la scelta delle parole (formale potrebbe nascondere qualcosa);
- Guardare il linguaggio del corpo
- Dare sempre un riscontro anche se per te tutto è chiaro
- Fai attenzione alle tue reazioni (autocoscienza) e alle reazioni del tuo corpo



V. Ad es. Protocollo SEZ. III

- 5.1. L'esperto esamina, alla luce del piano di risanamento, l'adeguatezza delle strategie e delle iniziative industriali, tenendo opportunamente conto di quanto riportato al **par. 3** della *check-list* di cui alla **Sezione II**.
- 5.2. Se ritiene concrete le prospettive di risanamento dell'impresa, in qualsiasi sua forma, anche indiretta, **l'esperto, con l'imprenditore, individua le parti con le quali è opportuno che vengano intraprese le trattative.**
- Nella **individuazione degli interessi [INTERESSI VS. POSIZIONI]** della singola parte al raggiungimento di un accordo, che meglio emergeranno nel corso della composizione negoziata, si suggerisce di tener conto che, di norma:
 - 5.2.1. l'interesse della singola parte è commisurato alle **conseguenze derivanti su di essa dal venir meno della continuità aziendale dell'impresa [BATNA]**. Rilevano a tal riguardo le utilità derivanti dalla **prosecuzione del rapporto** (in termini di sbocchi di mercato, di canali di approvvigionamento, dell'ottenimento di servizi essenziali per la parte, di mantenimento di contratti di licenza d'uso, di collaborazioni anche industriali in essere, di ricadute derivanti sui mandati di associazione temporanea d'impresa);

IL PROTOCOLLO SEZ. III

Svolgimento delle trattative con le parti interessate

- 8.1. L'esperto **agevola le trattative tra l'imprenditore**, i creditori e gli altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa, in funzione di consentire all'impresa di rimanere sul mercato.
- 8.2. **L'esperto è terzo** rispetto a tutte le parti, imprenditore compreso. **Non lo assiste, né si sostituisce alle parti nell'esercizio dell'autonomia privata ma ha il compito di facilitare le trattative e stimolare gli accordi.** Coadiuvava le parti nella **comunicazione, nella comprensione dei problemi e degli interessi di ciascuna [ASCOLTO ATTIVO – EMPATIA – DISTORSIONI COGNITIVE]**
- 8.3. Nello svolgimento delle trattative l'esperto opera **in modo professionale, imparziale e indipendente.** Nel corso delle trattative, l'esperto **può richiedere** all'imprenditore, ai creditori ed alle altre parti interessate **ogni informazione** ritenuta utile o necessaria per lo svolgimento dell'incarico **[TECNICHE DEL DOMANDARE]**

PROTOCOLLO SEZ III ...*continua*..

- 8.4. Egli, **salvo consenso della parte dichiarante o dalla quale provengono le informazioni**, è tenuto alla **riservatezza** rispetto alle dichiarazioni rese e alle informazioni acquisite durante le trattative. [RISERVATEZZA]
- 8.5. Nel rispetto di quanto indicato al punto che precede, durante gli incontri con l'imprenditore e le parti interessate potrà essere redatto un **sintetico verbale**, contenente l'elenco (non il contenuto) della documentazione trasmessa in vista della riunione o successivamente ad essa. Se il verbale è sostituito o accompagnato da una audio o video registrazione, deve essere raccolto il previo consenso delle parti all'audio o video registrazione. [**AGENDA**]
- 8.6. In ogni caso **l'esperto non è tenuto a deporre sul contenuto delle dichiarazioni** rese e delle informazioni acquisite nell'esercizio delle sue funzioni, né davanti all'autorità giudiziaria né davanti ad altra autorità, salvo quanto previsto dall'articolo 7, comma 4. Si applicano le disposizioni dell'articolo 200 del codice di procedura penale e le garanzie previste per il difensore dalle disposizioni dell'articolo 103 del codice di procedura penale in quanto compatibili.

PROTOCOLLO SEZ. III ...*continua*..

- 8.7.Gli incontri con le parti possono **essere tenuti separatamente**. È in particolare opportuno che siano tenuti separatamente quando occorra tutelare **la riservatezza delle informazioni**. [**SEDUTE SEPARATE**]
- 8.8.Nel corso delle trattative, l'esperto **può richiedere** all'imprenditore, ai creditori ed alle altre parti interessate ogni informazione ritenuta utile o necessaria per lo svolgimento dell'incarico. [**DOMANDE- ASCOLTO ATTIVO**]
- 8.11.L'esperto, per lo svolgimento della propria attività, ove lo ritenga utile o necessario, può avvalersi, a proprie spese, **di soggetti dotati di specifica competenza**, anche nel settore economico in cui opera l'imprenditore, e di un **revisore legale**. [**ESPERTO IN MEDIAZIONE**]

PROTOCOLLO SEZ. III ...*continua*..

- 8.10. Negli incontri con le parti interessate, è opportuno che l'esperto **ricordi ai creditori** che, qualora l'imprenditore richiedesse misure protettive o cautelari nei loro confronti, non potranno, unilateralmente, rifiutare l'adempimento dei contratti pendenti, né provocarne la risoluzione, né potranno anticiparne la scadenza o modificarli in danno del debitore per il solo fatto del mancato pagamento dei crediti preesistenti. **[BATNA]**
- 8.12. È opportuno che l'esperto **ricordi all'imprenditore** che, se egli intende assumere rilevanti determinazioni che incidono sui rapporti di lavoro di **una pluralità di lavoratori**, anche solo per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro o le modalità di svolgimento delle prestazioni, prima della adozione delle misure deve rispettare le procedure di informazione e consultazione previste dalla legge o dalla contrattazione collettiva o, in assenza, se occupa complessivamente più di quindici dipendenti, quelle previste dall'articolo 4, comma 8. L'esperto partecipa alle consultazioni assicurando riservatezza imparzialità ed indipendenza. In occasione della consultazione è redatto, ai soli fini della determinazione del compenso di cui all'articolo 16, comma 4, un sintetico rapporto sottoscritto dall'imprenditore e dall'esperto .

PROTOCOLLO SEZ. III

9. *La formulazione delle proposte*

- 1. Una volta preso atto del debito individuato dall'imprenditore e dei flussi economicofinanziari risultanti dal piano di risanamento redatto, prima o durante la composizione negoziata, dall'imprenditore e da questi destinati al servizio del debito, l'esperto, **nella prospettiva della individuazione di una delle soluzioni previste all'articolo 11, stimola la formulazione di proposte concrete da parte dell'imprenditore e delle parti interessate [CREATIVITA' – BRAINSTORMING].**
- Le proposte e le soluzioni da esaminare potranno **essere anche più di una.**
- 9.2. Nello **stimolare la formulazione di proposte**, l'esperto rappresenta l'esigenza **che esse assicurino l'equilibrio tra i sacrifici richiesti alle singole parti, in modo quanto più possibile proporzionato al grado di esposizione al rischio di ciascuna di esse e alle utilità loro derivanti dalla continuità aziendale dell'impresa (BATNA)...**

Una mediazione *particolare*

La rinegoziazione dei contratti

V. anche mediazione obbligatoria
emergenziale

Squilibrio contrattuale e
sopravvenienze eccezionali

TECNICHE: INTERESSI, CREATIVITA'
E BATNA GIUDIZIALE

D.L. 118/21

Art. 10 Autorizzazioni del tribunale e rinegoziazione dei contratti

-
- 2. L'esperto puo' invitare **le parti a rideterminare, secondo buona fede, il contenuto dei contratti ad esecuzione continuata o periodica ovvero ad esecuzione differita se la prestazione e' divenuta eccessivamente onerosa per effetto della pandemia da SARS-CoV-2. [BATNA – CREATIVITA']** In mancanza di accordo, su domanda dell'imprenditore, il tribunale, acquisito il parere dell'esperto e tenuto conto delle ragioni dell'altro contraente, puo' rideterminare equamente le condizioni del contratto, per il periodo strettamente necessario e come misura indispensabile ad assicurare la continuita' aziendale. Se accoglie la domanda il tribunale assicura l'equilibrio tra le prestazioni anche stabilendo la corresponsione di un indennizzo. Le disposizioni di cui al presente comma non si applicano alle prestazioni oggetto di contratti di lavoro dipendente.

DIFFERENZE

MEDIAZIONE



COMPOSIZIONE DELLA CRISI

