

# **Corso L'Esperto Negoziatore**

## **La Fase della Preparazione**

Jacopo Donatti, Dottore Commercialista in Firenze

## Indice degli Argomenti Trattati

Fase della preparazione Contenuto:

- L'individuazione delle parti astrattamente interessate
- La fase del contatto individuale:
  - a) preparazione del colloquio e scelta delle modalità;
  - b) individuazione dei soggetti potenzialmente interessati; programmazione degli incontri; condivisione dell'agenda con le parti
- La fase degli incontri bi- e multilaterali:
  - a) quando, dove, come
  - b) modalità di gestione



## Comma 2 Art. 2 DL 118/2021

### Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'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.

#### Comma 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

# La Negoziazione

La negoziazione è una delle forme che può assumere una relazione tra due o più persone, due o più imprese, ma anche tra due o più soggetti sociali.

La sua etimologia ci riporta alla parola “negotium”, affare, che a sua volta deriva da “nec”, non, e “otium”, ozio.



Non tutte però le relazioni sono negoziali

Per definire una situazione negoziale, è necessario che siano presenti alcune elementi, come:

- La presenza di soggetti diversi
  - Soggetti diversi che hanno obiettivi diversi
  - Soggetti diversi che devono soddisfare interessi diversi
- Che vi sia una relazione di interdipendenza tra i Soggetti
  - Dei loro Obiettivi
  - Dei loro Interessi
- Che vi sia un disaccordo tra di loro
  - Che però vogliono risolvere la questione
    - Cooperando per eliminare preventivamente un ipotetico conflitto



Il Facilitatore non deve mai dimenticare che un mancato accordo fa svanire anche il vantaggio che sarebbe derivato dalla cooperazione reciproca.

L'Esperto Negoziatore, quindi deve riuscire a far emergere, nel processo decisionale delle parti, i lati positivi di una risoluzione amichevole del problema



# La Negoziazione

Per quanto riguarda le forze in campo l'Esperto non deve mai dimenticare che la negoziazione non serve quando una delle parti può esercitare con successo il suo potere di imposizione di una data soluzione, obbligando l'altra a mettere a disposizione le risorse di cui dispone.



# La Fase della preparazione- L'individuazione delle parti astrattamente interessate

Perché si parla nel programma sulla comunicazione «dell'individuazione delle parti astrattamente interessate»?

Ma non faceva parte del programma dove viene trattato «Il protocollo di conduzione della composizione negoziata» l'individuazione delle parti interessate?

Perché è stato  
usato il termine  
astrattamente?





# La Fase della preparazione- L'individuazione delle parti astrattamente interessate

Una delle prime analisi che deve fare l'Esperto Negoziatore è capire se l'imprenditore, che ha presentato l'istanza di nomina, sia il soggetto idoneo a negoziare «per lui»;

Se durante i primi colloqui si capisce che non ha «i più ampi poteri», allora è opportuno chiamare al tavolo, almeno con l'Esperto Negoziatore, colui o coloro che hanno potere decisionale.

La persona che ho davanti, ha dietro un leone?



# La Fase della preparazione- L'individuazione delle parti astrattamente interessate

Quindi, come ci dobbiamo comportare se, chi formalmente interviene come imprenditore è solamente, il legale rappresentante della società in crisi?

La normativa non vieta che al tavolo della negoziazione non possano presenziare altri soggetti, basta che questi abbiano la rappresentanza della parte in conflitto.

Di conseguenza l'Esperto deve assolutamente, come uno dei primi compiti delle sue funzioni di «facilitatore», costruire il tavolo del negoziato con i soggetti idonei.

Mai avere paura dei  
Fantasmi!

Non porta a niente il  
non considerarli!



# La Fase della preparazione- La Fase del Contatto Individuale con l'Imprenditore

E quindi è necessario che l'Esperto Negoziatore convochi quanto prima l'Imprenditore e i suoi consulenti per:

- Capire che imprenditore abbiamo davanti
- Verificare se conosce la procedura, e nel caso spiegarla (non dare mai niente per scontato);
- Capire con chi interfacciarsi per l'impresa
- Analizzare la documentazione che è stata prodotta dall'Imprenditore per...
  - Comprendere le cause della crisi
  - Individuare i Creditori
  - Esplorare le eventuali soluzioni prospettate dall'Ipotesi di Piano di risanamento



# La Fase della preparazione- L'imprenditore

Durante il primo incontro è opportuno cercare di capire che imprenditore abbiamo davanti.

Quali sono le principali caratteristiche di un Imprenditore?

- Una persona dinamica
- Una persona che rischia il proprio capitale
- Una persona che «ci mette la faccia»
- Indubbiamente una persona abituata alla leadership
- Un innovatore
- Una persona che dovrebbe saper gestire i rapporti interpersonali
- Una persona che dovrebbe essere lucida



Una Persona quindi che non ha paura di saltare

# La Fase della preparazione- L'imprenditore

Ma un imprenditore che fino a ieri era un uomo di successo, sarà in grado di gestire lo stato di crisi?

Sarà così lucido da vedere il futuro della propria azienda pensando al bene della stessa e non solo quindi al proprio desiderio di autorealizzazione?

Sarà compito quindi  
dell'Esperto cercare di capire  
come l'imprenditore stia  
affrontando la crisi

Sarà sempre compito  
dell'Esperto cercare di capire  
se l'Imprenditore è in grado di  
ascoltare i suggerimenti o le  
soluzioni prospettate da altri



## La Fase della preparazione- La preparazione dei colloqui e scelta delle modalità

Spiegata la procedura ed analizzate le questioni L'Esperto concorderà con l'Imprenditore le modalità dei colloqui da svolgere con tutte le parti interessate.

La normativa non vieta che l'Esperto possa sentire separatamente le parti, quindi si trova a dover costruirsi una sua agenda, da condividere con le parti dove fissare gli incontri.

Se ha la possibilità l'Esperto, opportunamente, individuerà anche i temi da trattare in tali incontri e già li formulerà all'Imprenditore



# La Fase della preparazione- La preparazione dei colloqui e scelta delle modalità

Quindi nella sua agenda di negoziazione il Facilitatore inizierà a scrivere i primi passaggi da compiere affinché, da soggetto:

- Imparziale;
- Neutrale;
- Indipendente

**Il Comma 2 dell'art. 4 DL. 118/21** definisce le caratteristiche dell'Esperto:  
*il quale è terzo rispetto a tutte le parti e opera in modo professionale, riservato, imparziale e indipendente.*

deve svolgere, per adempiere compiutamente al ruolo a lui affidato.

Con l'Agenda si fisseranno le modalità e i termini e le regole di ingaggio del negoziato

L'Esperto, fattasi un'idea di come procedere e fatto il primo colloquio con l'Imprenditore deve decidere come strutturare i successivi colloqui, e deve quindi trovare le risposte alle seguenti domande.

- E' opportuno che ci sia sempre l'imprenditore al tavolo di negoziazione?
- Sono stati ben individuati i creditori?
- Possono essere considerati, tutti i creditori individuati, come parti attive del processo di negoziazione?
  - Sono pertanto tutti necessari?
- Che difficoltà potrebbe avere l'Esperto con i creditori quando gli verranno rappresentate le ipotesi di risanamento?





# La Fase della preparazione- La preparazione dei colloqui e scelta delle modalità

Per quanto riguarda il tipo di atteggiamento da tenere con i creditori è necessario comprendere che:

- Non tutti i creditori sono uguali tra loro!
  - Istituti di credito
  - Erario / Inps
  - Dipendenti
  - Liberi professionisti
  - Semplici Fornitori
- Non tutti i creditori hanno tempi di reazione immediate!
  - Quindi è necessario ben programmare gli incontri onde evitare di perdere tempo
  - Durante gli incontri è necessario che l'Esperto sia ben preparato e sufficientemente edotto delle questioni da trattare, per non vanificare l'incontro
- Grazie alla propria esperienza e formazione l'Esperto deve cercare di prevedere le reazioni che possono avere i creditori



**CONOSCERE LA  
CONTROVERSIA**

**CONVOCCARE QUELLI  
CHE CONTANO**

**CURARE GLI ASPETTI  
LOGISTICI**

NON C'È UNA SECONDA  
OCCASIONE PER FARE UNA  
BUONA PRIMA IMPRESSIONE.  
- OSCAR WILDE

## La Fase della preparazione- La Fase degli incontri



L'Esperto Negoziatore, deve avere la consapevolezza che durante la negoziazione si frapperanno tra le parti e l'accordo innumerevoli ostacoli. Mai desistere, tenendo ben presente però, che il suo ruolo non è quello di imporre la propria volontà ma cercare di far incontrare le parti per trovare un possibile accordo.



Vedere sempre il bicchiere mezzo pieno

# La Fase della preparazione- La Fase degli incontri

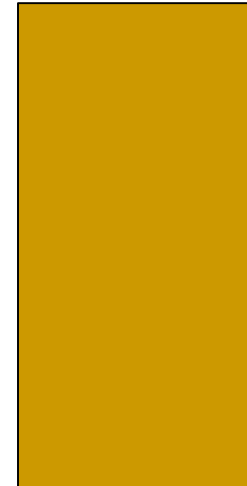
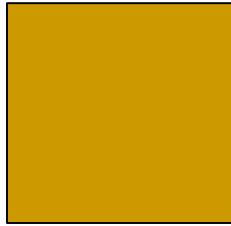
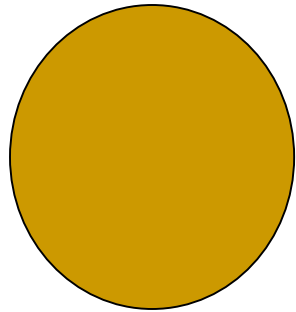
Quindi un aspetto sul quale l'Esperto si deve soffermare prima di iniziare ad aprire il tavolo della negoziazione è come configurare i luoghi di incontro.

Sembra scontato dirlo, ma non lo è.

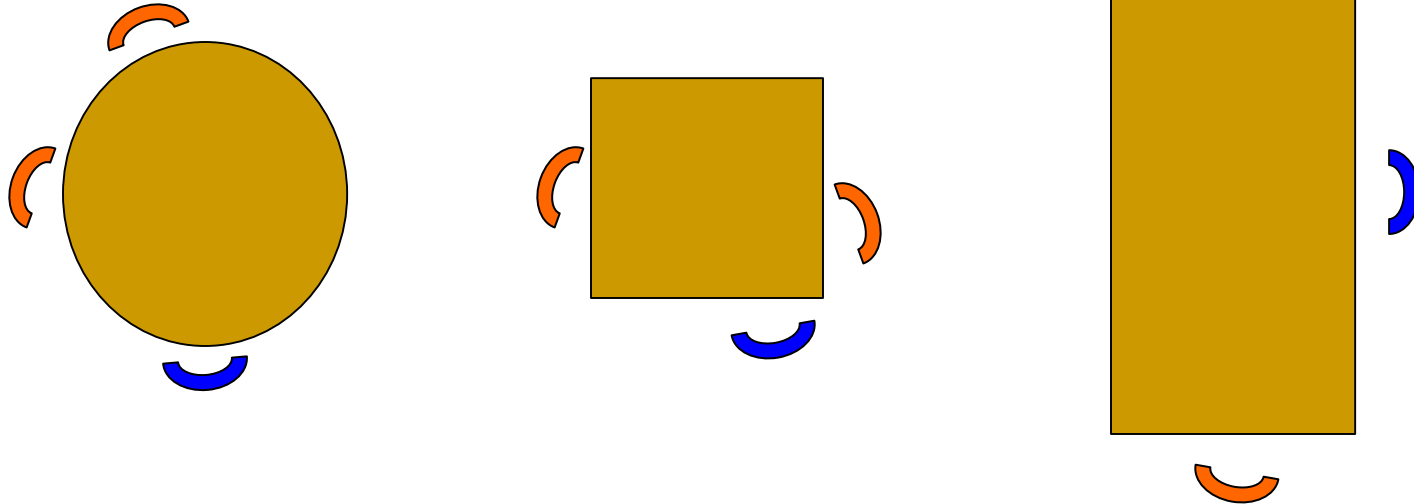
Più è accogliente e distensivo un ambiente e più le persone, sentendosi a loro agio, sono più tranquille e disposte ad ascoltare e mediare



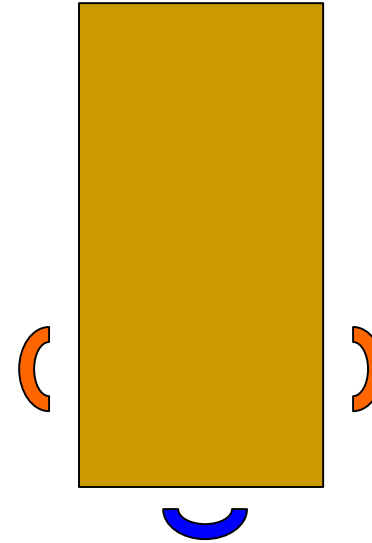
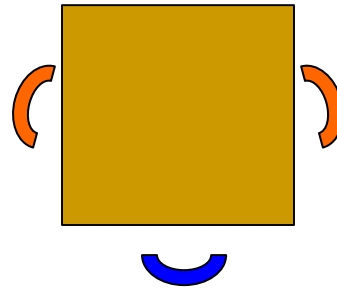
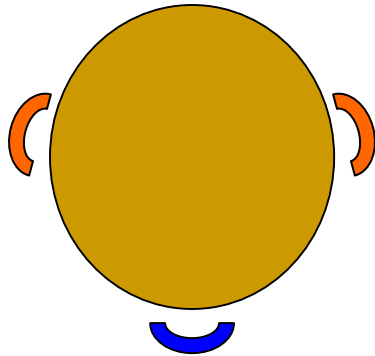
## ASPETTI LOGISTICI



# ASPETTI LOGISTICI



# ASPETTI LOGISTICI





# La Fase della preparazione- La Fase degli incontri

Ed ora che abbiamo analizzato gli aspetti logistici dobbiamo domandarci, ma come si conducono gli incontri?

E soprattutto

Che tipo di incontri andremo a fare con le parti?

- Incontri Bi-Laterali
- Incontri Multilaterali



## La Fase della preparazione- La Fase degli incontri



Come procedere ora per fare gli incontri?



## Sessioni tipiche

SESSIONE CONGIUNTA  
INIZIALE

SESSIONI PRIVATE CON  
OGNI PARTE

SESSIONE CONGIUNTA  
FINALE

**Introduzione**

**Negoziazione**

**Accordo**

## 6 Momenti tipici

Fase/Momento Esplicativo

Fase/Momento Liberatorio

Fase/Momento Chiarificativo

Fase/Momento Esplorativo

**Introduzione**

**Negoziazione**

**Accordo**

## 6 Momenti tipici

Fase/Momento della  
rinegoziazione

Fase/Momento Finale  
Attuativa

**Introduzione**

**Negoziazione**

**Accordo**

## Breve Sintesi

**NELLA FASE PRELIMINARE  
I CONTATTI CON L'IMPRENDORE SONO  
TENUTI ESCLUSIVAMENTE DALLA  
CCIAA CHE FORMERA' IL FASCICOLO**



Quando poi verrà incaricato l'Esperto,  
questo dovrà:

- Presentarsi all'Imprenditore
- definire i ruoli dei presenti (e verifica poteri)
- Spiegare la propria neutralità-indipendenza-imparzialità
- Soffermarsi sulla riservatezza
- descrivere le varie fasi della procedura negoziale
- condividere le regole
- chiedere conferma se tutto chiaro
- Avviare il negoziato con atteggiamento ottimistico





CHI?



Presentazioni

COSA?



Caratteristiche procedura  
Ruolo dell'Esperto

COME?



Regole



# La Fase della preparazione- La Fase degli incontri

## Le Regole

- IL TEMPO: per l'intera procedura, per le parti e per l'Esperto
- LA PAROLA: non interrompere (prendere appunti)
- IL DIRITTO ALLA REPLICA
- LA POSSIBILITÀ DI PRENDERE APPUNTI: per le parti e per l'Esperto
- LA POSSIBILITÀ DI UNA O PIÙ PAUSE: su richiesta delle parti o dell'Esperto
- LA RISERVATEZZA: interna ed esterna
- LA POSSIBILITÀ DI SESSIONI SEPARATE



# SESSIONE CONGIUNTA (1)

1) PRESENTAZIONE E  
DISCORSO INTRODUTTIVO

2) CONDIVISIONE DELLE  
REGOLE

3) CONTROLLO DELLA  
PROCEDURA

4) ESPOSIZIONE DI TUTTE  
LE PARTI



## I FLUSSI DELLA COMUNICAZIONE NELLA NEGOZIAZIONE



# **SESSIONE CONGIUNTA (2)**

5) PARAFRASI (CON  
RICHIESTA DI CONFERMA)



## PARAFRASI: obiettivi

- ELIMINARE LA CARICA EMOTIVA
- RIFORMULARE QUANTO DETTO DALLE PARTI
- NEUTRALIZZARE IL LINGUAGGIO
- INSTAURARE UN CLIMA DI FIDUCIA E COLLABORAZIONE
- ASCOLTO DA UN TERZO IMPARZIALE
- IDENTIFICARE I PUNTI DEL CONFLITTO



## PARAFRASI: come fare

- UTILIZZARE FRASI DEL TIPO: “Lei ha detto che ...” oppure “Mi sembra di capire che ...”
- EVITARE: di aggiungere commenti personali
- EVITARE: di aggiungere conclusioni personali
- UTILIZZARE: le stesse parole usate dalle parti
- ELIMINARE: gli aggettivi negativi o offensivi
- CHIEDERE CONFERMA DI AVER CAPITO BENE



## **SESSIONE CONGIUNTA (3)**

6) INDIVIDUARE CON LE PARTI I  
PROBLEMI DA AFFRONTARE

7) RICHIESTA DI INTEGRAZIONI  
ALLE PARTI

8) GESTIONE DELLA  
DISCUSSIONE





# SESSIONE CONGIUNTA (4)

9) DOMANDE ED  
ESPLORAZIONE



10) VERIFICA DELLA  
DISPONIBILITÀ A PROSEGUIRE

11) CONDIVISIONE DELL'OPPORTUNITÀ'  
DI SESSIONI SEPARATE

12) PASSAGGIO ALLE  
SESSIONI SEPARATE

### UTILITÀ DELLE SESSIONI PRIVATE

- **Raccogliere informazioni confidenziali (realmente riservate o semplicemente “delicate”)**
- **Fare emergere, oltre alle posizioni, gli interessi ed i bisogni**
- **Riassumere / riepilogare, “fare chiarezza”**
- **Esplorare**
- **Verificare gli spazi per negoziare**
- ***Gestire l’emotività***

# SESSIONI PRIVATE (1)

1) CHIEDERE UN PARERE  
SULLA PROCEDURA SVOLTA

2) REGOLA DELLA  
RISERVATEZZA INTERNA

3) DOMANDE  
PROGRESSIVAMENTE MIRATE

4) RICONOSCERE VALORE  
AGLI INTERESSI DELLE PARTI

## **SESSIONI PRIVATE (2)**

5) ASCOLTARE  
ATTENTAMENTE

6) RACCOGLIERE LE  
INFORMAZIONI CONFIDENZIALI

7) INDIVIDUARE I REALI  
OSTACOLI ALL'ACCORDO

8) INDIVIDUARE LE POSSIBILI  
ALTERNATIVE (MAAN - PAAN)

## **SESSIONI PRIVATE (3)**

9) SOLLECITARE  
PROPOSTE DI ACCORDO

10) SBLOCCARE GLI EVENTUALI  
“IMPASSE”

11) CONFERMARE LA  
RISERVATEZZA INTERNA

12) RICHIESTA DI CONSENSO  
PER RIVELARE INFORMAZIONI

# SESSIONE FINALE

1) EVIDENZIARE GLI ASPETTI SUPERATI  
CON SUCCESSO E RIFORMULAZIONE

2) INCORAGGIARE LE PARTI A  
NEGOZIARE DIRETTAMENTE

3) FARE DOMANDE CHE AIUTINO  
LE PARTI A NEGOZIARE

4) NON SOLLECITARE LE  
PARTI A CONCLUDERE

## COSE DA FARE SEMPRE

- ASCOLTO ATTIVO
- NON INTERROMPERE
- VERIFICARE LA COMPrensIONE
- SEPARARE LE PERSONE DAL PROBLEMA
- SEPARARE INTERESSI E POSIZIONI
- CONCENTRARSI SUL “*QUI ED ORA*”
- DARE SFOGO A QUESTIONI EMOZIONALI
- CONDIVIDERE I PARAMETRI OGGETTIVI



**“I DISCORSI PASSANO,  
LE IMPRESSIONI RESTANO”**  
(anonimo)





# GRAZIE DELL'ATTENZIONE

Jacopo Donatti – Dottore Commercialista e Revisore Legale

*Donatti Associati Via della Cernaia 12 – 50129 Firenze  
Tel. 055/470433 – [jacopo@donatti.com](mailto:jacopo@donatti.com)*

