

Corso Amministratori Giudiziari

Le fasi della misura di prevenzione patrimoniale: la gestione dei beni – la relazione ex art. 41 e la riorganizzazione aziendale; la governance dell'impresa

- 22 settembre 2023 -



Dott. Mario Tagarelli

L'approccio adottato dall'amministratore deve consistere nel definire un programma di gestione che, indipendentemente dalla natura del sequestro, dovrebbe, in termini generali, muovere dall'assunzione, da un lato, di non snaturare, per quanto possibile, la fisionomia aziendale e, dall'altro lato, di contribuire a tutelare gli interessi delle varie tipologie di stakeholder (a partire dai lavoratori fino ad arrivare ai creditori e all'Erario). La gestione dell'azienda è, non a caso, legata primariamente a definire il "reale" stato di salute della stessa, affinché possa essere effettuata la scelta migliore per gli stakeholder coinvolti.

Per quanto rileva l'investigazione del contesto gestionale e comportamentale dell'organizzazione, il professionista non può che venire a conoscenza del modus operandi principalmente tramite colloqui e contatti con le persone direttamente coinvolte nei processi aziendali e per mezzo dello studio della documentazione prodotta.

Ai fini dell'analisi e della comprensione della "entità aziendale" e dello stato di salute della medesima, come utile riferimento professionale, può essere utilizzato, in termini generali, l'ISA Italia 315, *"L'identificazione e la valutazione degli errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera"*.

Tabella 1 - Ingresso dell'amministratore giudiziario in azienda

Il professionista incaricato della gestione aziendale deve, in prima battuta, prendere diretto contatto con la realtà aziendale recandosi presso lo stabilimento/unità operativa/sede legale ove l'attività produttiva e amministrativa vengono poste in essere.

Dovrà quindi, già nella fase di esecuzione del sequestro e dell'immissione in possesso dell'azienda e con l'ausilio dei militari di Polizia Giudiziaria:

- › effettuare un primo sopralluogo;
- › inventariare i beni strumentali;
- › inventariare le merci in magazzino (tutti valori da riscontrare sia in termini di consistenza fisica che contabile);
- › contare fisicamente il denaro in cassa;
- › acquisire documenti contabili e libri sociali;
- › individuare e verificare l'organigramma aziendale;
- › acquisire contezza della forza lavoro occupata;
- › individuare i sistemi di controllo interno.

Dovranno affrontarsi, da subito, questioni complesse e critiche anche per lo sviluppo del budget economico, fase in cui si ritiene che l'amministratore giudiziario debba rivolgere ulteriore attenzione ai seguenti fattori:

- obbligazioni e contratti in essere;
- penali dovute ad inadempimenti contrattuali;
- costi fissi;
- lavori in corso d'opera e non più eseguibili;
- lavori in corso d'opera ed eseguibili.

Check up aziendale

Gli elementi informativi imprescindibili nell'ambito della ricognizione di un'organizzazione produttiva nel contesto in esame possono riepilogarsi come di seguito:

- valutazione dell'opportunità di effettuare incontri con il management aziendale;
- acquisizione dell'organigramma e di ogni altra informazione/informativa relativa al capitale umano e alla retribuzione del personale;
- reperimento dei bilanci di verifica degli ultimi anni;
- reperimento di eventuali report gestionali e budget;
- acquisizione di prospetti di esposizione creditizia;

- acquisizione degli estratti di conti correnti e di deposito titoli ai fini della definizione di un primo scenario di possibile pianificazione finanziaria;
- redazione di una cronistoria dei principali eventi intervenuti nel corso della vita dell'azienda e delle eventuali situazioni straordinarie;
- individuazione e definizione dei confini del modello di gestione e del posizionamento aziendale nel mercato di riferimento prima del sequestro nonché dei principali elementi di forza e di debolezza dei concorrenti;
- mappatura dei prodotti, degli impianti e del relativo utilizzo;
- esecuzione di un'analisi ABC di clienti e fornitori;

- definizione di una prima ipotesi di programmazione produttiva;
- definizione di una checklist delle principali non conformità fattuali e presumibili;
- svolgimento di una prima attività di risk assessment, delle variabili di contesto e delle conseguenze potenzialmente generate dalle attività di legalizzazione.

Percorso decisionale per il giudizio sulla “prosecuzione” dell’attività

Articolo CAM

Tipologia di proposta

art. 41, co. 1, lett. c)

Prosecuzione o ripresa dell’attività aziendale

art. 41, co. 5

Messa in liquidazione dell’impresa in sequestro

art. 41, co. 2-bis

Affitto d’azienda o di ramo d’azienda

art. 41, co. 2-ter

Comodato d’azienda o di ramo d’azienda

art. 40, co. 5-ter

Dissequestro dell’azienda

art. 63, co. 8-bis

Ammissione al concordato preventivo di cui all’art. 160 L.F.

art. 63, co. 8-bis

Accordi di ristrutturazione dei debiti ai sensi dell’art. 182-bis L.F.

art. 63, co. 8-bis

Piano attestato ai sensi del citato art. 67, co. 3, lett. d) L.F.

art. 41-bis, co. 6

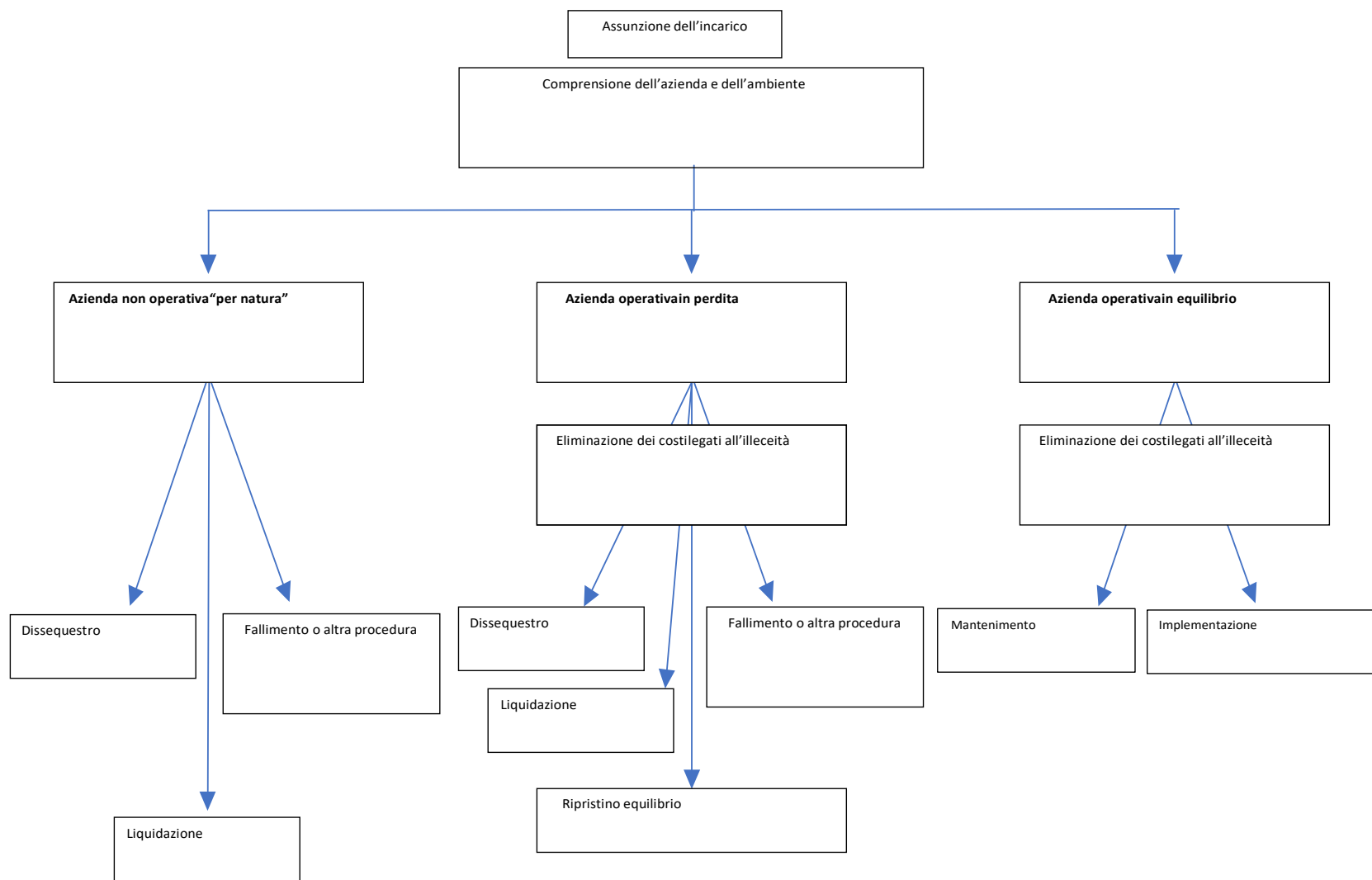
Amministrazione straordinaria ex art. 2, co. 1-bis D.lgs. n. 271/1999

Per quanto concerne la determinazione dei costi direttamente connessi al ripristino della legalità, potrebbe essere utile considerare:

- costi diretti per la realizzazione di attività legate al ripristino formale e sostanziale della legalità, come: legalizzazione dei rapporti di lavoro, adeguamento alle norme per la sicurezza del lavoro, svolgimento di azioni volte al ripristino ambientale, ravvedimenti operosi;
- costi legati all'efficientamento dei beni strumentali (laddove l'efficacia della logistica strumentale non fosse stata ritenuta, appunto, una priorità in quanto si poteva contare su procedure di aggiudicazione delle commesse secondo criteri diversi rispetto all'efficacia e all'efficienza economico-produttiva);

- costi legati all'articolazione di una struttura societaria appropriata e all'adozione degli strumenti eventualmente implementabili in una prospettiva di trade-off tra benefici e costi relativi;
- costi legati alla necessità di una razionalizzazione e di uno sviluppo delle risorse umane, quando, ad esempio, l'azienda presenti un organico sovra-dimensionato in ragione di una politica di assunzione determinata da logiche clientelari (e non aziendalistiche) funzionali all'acquisizione del consenso sociale o territoriale.

Il percorso dell'Amministratore Giudiziario può rappresentarsi secondo il seguente diagramma:



Dott. Mario Tagarelli

Nella logica aziendalistica, si tratta di definire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa che preveda un sistema di controllo interno.

Alla luce di quanto sopra detto, deve essere ricordato che una recente indagine del CNDCEC ha rilevato, nelle seguenti, alcune tra le principali difficoltà gestionali (e ambientali):

- controlli delle Pubbliche Amministrazioni;
- carenza di liquidità finanziaria;
- concorrenza sleale;
- mancanza/incompletezza della documentazione contabile;
- costi della legalità (risorse umane non regolarizzate, ecc.);
- frequente risoluzione dei rapporti commerciali da parte dei fornitori;
- diffidenza di fornitori e degli istituti di credito;

- assenza di specifiche competenze manageriali per la gestione di aziende operanti in determinati settori produttivi;
- rapporti con dipendenti ed organizzazioni sindacali;
- adozione di provvedimenti di sequestro/confisca di immobili aziendali “in via autonoma”;
- gestione di imprese individuali e delle società cooperative attive.

Principi di redazione del programma

- Sistematicità
- Attendibilità
- Affidabilità
- Coerenza
- Capacità potenziale di raggiungimento di un equilibrio finanziario, economico e patrimoniale
- Chiarezza
- Trasparenza

Quanto alla durata del piano, lo stesso solitamente non supera un arco temporale quinquennale. In ambito antimafia, invece, stante le tempistiche dettate dal CAM (cfr. artt. 24, co. 2 e 27, co. 6) che delimitano la competenza gestoria dell'amministratore giudiziario in un arco temporale ben definito, si ritiene che il programma elaborato dal professionista in argomento non debba superare l'arco temporale di quattro anni.

Articolazione del programma

Per fornire una cornice di riferimento, si riportano di seguito una serie di elementi utili a definire una possibile articolazione della struttura e dei contenuti di un programma:

- obiettivi e funzioni strategiche;
- prospetti di pianificazione adottati;
- razionalità e coerenza delle assunzioni di natura economica e produttiva;
- interventi d'immediata criticità/urgenza (ad esempio di carattere finanziario);
- analisi di sensitività.

Tabella 2 - Contenuto della relazione ex art. 41 CAM

- Posizionamento sul mercato

Il programma deve indicare il segmento di mercato di appartenenza dell'azienda per effetto delle scelte ante sequestro.

- Intenzioni strategiche

Il programma deve indicare le scelte assunte in relazione agli obiettivi di crescita, di ruolo, sociali che si intende perseguire.

- Programma d'azione per il raggiungimento degli obiettivi strategici

Il programma deve esplicitare l'insieme di azioni che consentono la realizzazione delle intenzioni strategiche, con la specifica dell'impatto in termini economico-finanziari e della tempistica necessaria.

- Ipotesi e dati finanziari prospettici

Il programma deve riportare l'insieme dei prospetti economici, coerenti con le scelte strategiche e il programma di azione, corredato da ipotesi di fondo su grandezze macroeconomiche, sviluppo dei ricavi, costi diretti e indiretti, oneri finanziari e della fiscalità, struttura finanziaria e copertura di eventuale fabbisogno.

- Sostenibilità finanziaria

Il programma deve essere sviluppato in funzione della condizione di equilibrio tra le diverse fonti di finanziamento e gli impieghi.

Fonte: rielaborazione documento CNDCEC (2015), Linee guida in materia di amministrazione giudiziaria dei beni sequestrati e confiscati, pp. 64-65.

Contenuti analitici del programma

Il primo elemento che il programma deve illustrare riguarda la descrizione e l'esplicazione delle funzioni strategiche che gli sono attribuite nonché la coerenza delle stesse rispetto alle specifiche variabili gestionali, territoriali e contestuali della realtà aziendale. In questa prospettiva appare essenziale che le linee strategiche illustrino:

- gli elementi principali che si ritiene consentano la prosecuzione dell'attività individuati in base all'analisi preliminare;
- la discontinuità gestionale rispetto agli esercizi precedenti al sequestro e gli eventuali interventi di criticità finanziaria;

- le competenze professionali e tecniche necessarie alla sua attuazione e le relative risorse individuate di concerto col giudice delegato;
- le eventuali iniziative di divulgazione informativa e di ricezione di feedback provenienti dal contesto economico e sociale di riferimento.

Laddove sia possibile procedere a una verifica presso ulteriori fonti informative esterne o a una deduzione logica seguente a specifiche indagini e attività di ricerca, sarebbe utile illustrare nelle linee strategiche alcuni elementi connessi alle attività svolte nell'ambito del checkup aziendale, tra i quali:

- l'evoluzione attesa delle vendite;
- l'andamento recente dei principali competitor;
- i limiti contrattuali all'utilizzabilità di beni immateriali e/o di beni materiali;
- le previsioni di evoluzione delle normative con maggiori potenziali impatti e probabilità individuati nel risk assesment;

- l'evoluzione attesa dei costi di approvvigionamento dei principali fattori produttivi o dai principali fornitori di cui all'analisi ABC dei fornitori;
- l'adeguatezza del valore degli asset aziendali;
- le tempistiche di dismissione degli asset ed i flussi finanziari provenienti.

Il secondo ambito di contenuti rispetto ai quali il piano dovrebbe fornire indicazioni riguarda la completezza e l'efficacia dei prospetti di pianificazione utilizzati; in altri termini, occorre capire in che misura gli schemi di rappresentazione delle informazioni economico quantitative (conto economico) consentono di conoscere e comprendere:

- i risultati economici parziali;
- la natura, la provenienza e la destinazione dei flussi finanziari.

L'elemento temporale assume un'importanza critica tanto nella predisposizione quanto nella realizzazione del programma; con riguardo alla sua durata, sarebbe opportuno verificare:

- la durata complessiva del programma anche in funzione della capacità di soddisfacimento delle obbligazioni assunte;
- durata delle fasi in cui il programma può essere articolato in funzione delle quali individuare criticità connesse alla scelta delle diverse possibili cadenze.

Nella prima fase, tra la data di esecuzione del sequestro e il decreto motivato del Tribunale che approva il programma di prosecuzione, l'attività di amministratore giudiziario dovrà avvenire nel modo più **prudenziale** possibile (attività di tipo ordinario senza stravolgere organigramma o attuando comportamenti di allontanamento) – orientamento al “non fare” più che al “fare”.

Accertamento dei presupposti di continuità aziendale anche sotto il profilo del livello di inquinamento dell'azienda sequestrata.

Occorrerà distinguere:

- a) Anche se lecita l'impresa venga utilizzata quale strumento per la realizzazione di reati (riciclaggio, regimi monopolistici per effetto di intimidazioni);
- b) L'impresa operi nel rispetto della normativa civilistica e fiscale ma rappresenti una forma di investimento di patrimoni accumulati illecitamente.

L'A.G. dovrà agire con diligenza e nel pieno rispetto della legalità, tenendo presente la sua qualifica di pubblico ufficiale, segnalando ogni altro bene che potrebbe formare oggetto di sequestro (dal dialogo con il Giudice si potranno arricchire gli elementi di indagine).

Presenza finanziamenti dei soci → indizio sproporzione
tra redditi dichiarati e disponibilità dei soci

Attività inesistenti o dubbio realizzo → creazione di un
fondo rischi

Segnalare ipotesi di scioglimento ex lege per riduzione del capitale sociale.

Immediato esame almeno degli ultimi tre bilanci:

- valore attivo aziendale;
- evoluzione del fatturato (confronto con i dati fiscali);
- situazione finanziaria;

Gradi di dipendenza dell'impresa dalla persona del preposto.

Problema delle aziende di modeste dimensioni legata imprescindibilmente alla presenza all'interno dell'azienda del proposto o comunque di un suo familiare.

Autorizzazione ad effettuare una sorta di amministrazione controllata.

Nel programma indicazione di dismissione eventuali rami non più operativi e non adeguatamente economici.

Art. 41 comma 2 – distinzione atti di ordinaria amministrazione/atti di straordinaria amministrazione

L'amministratore giudiziario provvede agli atti di ordinaria amministrazione funzionali all'attività economica dell'azienda. Il giudice delegato, tenuto conto dell'attività economica svolta dall'azienda, della forza lavoro da essa occupata, della sua capacità produttiva e del suo mercato di riferimento, può con decreto motivato indicare il limite di valore entro il quale gli atti si ritengono di ordinaria amministrazione. L'amministratore giudiziario non può frazionare artatamente le operazioni economiche al fine di evitare il superamento di detta soglia.

Art. 50 - Procedure esecutive dei concessionari di riscossione pubblica

1. Le procedure esecutive, gli atti di pignoramento e i provvedimenti cautelari in corso da parte della società Equitalia Spa o di altri concessionari di riscossione pubblica sono sospesi nelle ipotesi di sequestro di aziende o partecipazioni societarie disposto ai sensi del presente decreto. È conseguentemente sospeso il decorso dei relativi termini di prescrizione.

2. Nelle ipotesi di confisca dei beni, aziende o partecipazioni societarie sequestrati, i crediti erariali si estinguono per confusione ai sensi dell'articolo 1253 del codice civile. Entro i limiti degli importi dei debiti che si estinguono per confusione, non si applicano le disposizioni di cui all'articolo 31, comma 1, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122.

Previsione che opera automaticamente anche se si ritiene necessario un intervento dell'amministratore giudiziario.

Riguarda tutte le procedure esecutive, purché in corso, e quindi non solo quelle chiuse ma anche quelle non ancora avviate (non dovrebbe operare per le procedure avviate dopo il provvedimento di sequestro).

Attività statica (custode) e dinamica (amministrazione- esercizio di impresa a tutti gli effetti).

Confronto con ostilità e scetticismo che il più delle volte circondano il suo operato – necessità di manifestare tranquillità e sicurezza nella prosecuzione dell'azienda, interloquendo con tutte le componenti aziendali.

Capacità di osservare e acquisire informazioni sull'azienda agendo con tempestività nel porre in essere tutti gli atti e le operazioni indispensabili per garantire la prosecuzione dell'attività aziendale.

Dovrà valutare il grado di caratterizzazione che la componente mafiosa genera nella conduzione dell'impresa.


Rapporti con i terzi - fornire segnali di continuità a seguito dello sconvolgimento sorto intorno all'azienda – ribadire ruolo di pubblico ufficiale.

Dipendenti - incidenza economica – organigramma – presenza di eventuale personale non assunto – presenza di posizioni lavorative irregolari – corretto rispetto della normativa in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro. Attraverso gli accessi ai controlli l'A.G. dovrà verificare il grado di qualificazione e affidabilità delle risorse umane presenti in azienda, rilevando eventuali carenze dal punto di vista sia qualitativo che quantitativo.

Occorrerà individuare persone in cui riporre fiducia, affidando a loro le mansioni di maggiore responsabilità (obiettivo primario dell'amministratore tanto più difficile quanto maggiore è il grado di dipendenza dell'azienda dal proposto).

Rapporto con i dipendenti

Problematiche connesse al blocco dei pagamenti relativi ai crediti maturati il periodo antecedente il provvedimento di sequestro.

Tutela dei terzi creditori in buona fede e procedimento lungo e complesso per l'accertamento dei relativi diritti  rischio di interruzione dei servizi e delle forniture da parte del creditore.

Art. 54-bis

(Pagamento di debiti anteriori al sequestro)

1. L'amministratore giudiziario può chiedere al giudice delegato di essere autorizzato al pagamento, anche parziale o rateale, dei crediti per prestazioni di beni o servizi, sorti anteriormente al provvedimento di sequestro, nei casi in cui tali prestazioni siano collegate a rapporti commerciali essenziali per la prosecuzione dell'attività.

2. Nel programma di prosecuzione o ripresa dell'attività di cui all'articolo 41, il tribunale può autorizzare l'amministratore giudiziario a rinegoziare le esposizioni debitorie dell'impresa e a provvedere ai conseguenti pagamenti.

Rapporti con gli istituti di credito  rischio di chiusura dei rapporti sulla scorta delle seguenti motivazioni:

- a) venir meno delle garanzie a seguito dello spossessamento dei beni;
- b) diverso funzionamento dell'azienda rispetto al passato, nel quale veniva garantita l'economicità dell'attività economica;
- c) incertezza normativa in merito alla tutela dei terzi e ai rapporti che si instaurano con l'azienda;
- d) impiego di maggiori risorse della banca, che non dovrà gestire più un rapporto regolare con l'azienda, soggetta all'eventuale confisca;
- e) lesione dell'immagine della banca, che preferisce non annoverare tra i clienti aziende semplicemente sospettate come mafiose.

Opera di persuasione da parte dell'A.G., utilizzando tutti gli strumenti in suo possesso nella consapevolezza che sarà molto difficile ottenere affidamenti nella forma di scoperture di conto corrente e finanziamenti di qualsiasi genere. In passato si è verificato che, previa autorizzazione del giudice delegato, è stato possibile autorizzare la banca a ricevere in pegno alcune disponibilità del proposto.

I contratti di leasing

Oggetto del sequestro sarà sia il bene utilizzato e in godimento che lo stesso contratto di leasing. Nel caso in cui il sequestro del bene in leasing non è direttamente indicato nel dispositivo, lo stesso si intende sequestrato in quanto facente parte del complesso aziendale (la società di leasing in questo caso non riceve la notifica del provvedimento di sequestro).

Se sul bene è stato disposto espressamente il sequestro, la società di leasing dovrà insinuarsi al passivo secondo la procedura del D.lgs. 159/2011. In questo caso, essendo il contratto di leasing sostanzialmente un contratto di finanziamento, la società di leasing dovrà provare la buona fede e l'inconsapevole affidamento, così come i titolari dei diritti reali di garanzia (le banche con le ipoteche), poiché, diversamente, potrebbero vedersi negato il diritto alla restituzione.

Rapporto con i clienti e crediti aziendali → necessità di
acquisire situazioni dettagliate dei crediti verso i clienti, valutando
se risulta conveniente comunicare il provvedimento di sequestro.
Rischio concreto di revoca di autorizzazioni, appalti e licenze
concesse.

Le scritture contabili

complessità analisi nei sei mesi → necessità coadiutore o, nelle aziende di maggiori dimensioni, di una società di revisione.

Riscontro con la consistenza patrimoniale dell'azienda (rimanenze di merce, crediti e debiti varia natura, disponibilità finanziarie e cespiti ammortizzabili).

Adempimenti fiscali (accesso al cassetto fiscale e verifica circa gli eventuali versamenti omessi di imposte e ritenute).

Rapporti giuridici pendenti

Art. 41 e 56 del D.lgs. 159/2011

L'articolo 56 regola i rapporti pendenti al momento dell'esecuzione del sequestro, prevedendo una generale disciplina di provvisoria sospensione, salvo l'intervento delle parti (amministratore giudiziario terzo) → richiamo alla legge fallimentare – articoli da 72 a 83 R.D. n.267/1942.

Valutazione non solo di tipo semplicemente economico, ma verifica di rapporti negoziali inquinati o instaurati soltanto fittiziamente, al fine di neutralizzare gli effetti della confisca.

Azione dell'A.G. sul piano penale e sul piano civile.

Sequestro di società di capitali

Il sequestro dell'intero capitale sociale di una società comporta, indirettamente, il sequestro dell'intera azienda strutturata dietro lo schermo societario (ciò vale anche nell'ipotesi di presenza del c.d. socio tiranno che usi la società come cosa propria, confondendo il patrimonio sociale con quello personale).

Indicazioni provvedimento di sequestro: società o specificatamente quote sociali e intero patrimonio aziendale (a volte con indicazione analitica nella parte dispositiva dei beni immobili e dei beni immobili registrati).

Variabilità dei dispositivi di sequestro:

1. Quote o azioni senza immobili intestati alla società;
2. Quote sociali con indicazione degli immobili della società;
3. Quote sociali e intero complesso aziendale genericamente individuato;
4. Intero patrimonio aziendale senza le quote;
5. Alcuni beni immobili appartenenti a complessi aziendali di società non sequestrate;
6. Rami d'azienda di complessi aziendali individuali o sociali;
7. Quote indivise di complessi aziendali;
8. Quote di minoranza di società;
9. Beni aziendali inclusi nel patrimonio di società non sequestrate;
10. Parte del capitale sociale e l'intero patrimonio aziendale.

Da ciascuna delle fattispecie elencate derivano impatti gestionali molto spesso significativi.