

SPECIAL SITUATIONS

CoReLiS
SPECIAL SITUATIONS & CRISIS MANAGEMENT

NEWSLETTER
NUMERO IV

MARZO 2009

Notizie di rilievo:

- *Spagna: le procedure giudiziali nel caso di insolvenza*
- *I liquidatori di Lehman Brothers contro Barclays*
- *La procedura prevista per il licenziamento collettivo*
- *Crisi e cassa integrazione: le iniziative di solidarietà per l'integrazione del reddito*
- *Presentata ufficialmente a Milano la TMA Italia*
- *Per il centro di ricerca oncologica di Nerviano c'è il rischio di insolvenza*
- *In caso di fallimento è possibile un'azione di responsabilità per amministratori, sindaci e direttori generali*

Sommario:

| | |
|----------------------------|---|
| SPECIAL SITUATION REPORT | 2 |
| INTERVISTE AI PROTAGONISTI | 3 |
| INTERNATIONAL LOOK | 4 |
| CRISI E MONDO DEL LAVORO | 5 |
| TMA NEWS | 6 |
| FINESTRA TESI DI LAUREA | 6 |
| DIRITTO DELLE CRISI | 7 |

Crisi d'impresa: tempestività d'azione e ostacoli psicologici

È stato detto, non senza ironia ma molto efficacemente, che in trent'anni di "Turnaround Management" nessun manager o consulente è mai stato incaricato da un cliente troppo presto. Quasi sempre infatti si viene inseriti, invece, quando la situazione appare drammaticamente compromessa e si ha spesso l'impressione di doversi occupare della *Resurrezione* dell'impresa più che della *Ristrutturazione* della stessa.

A parte le ironie, costituisce un dato di realtà confermato anche da testimonianze internazionali, che azionisti, imprenditori e management sono estremamente riluttanti a rivolgersi ai professionisti del turnaround se non quando si trovano inesorabilmente costretti dagli eventi e dalla drammatizzazione della crisi.

Infatti molto spesso un imprenditore (o un manager capo azienda) provenendo da una storia di successo personale (o familiare), ha già affrontato altre crisi o altre sfide e nel momento in cui

si trova ad affrontarne una di particolare gravità, reagisce secondo alcuni atteggiamenti psicologici che si possono così riassumere:

1. *Questioni di ego*

Sempre gli uomini di potere (e gli imprenditori ed i top manager sono qui compresi) sono guidati dal loro ego



il quale impone il credo secondo cui da soli saranno (dovranno essere) in grado di risolvere tutte le situazioni che riguardano il loro business, poiché certamente hanno maggiori conoscenze di tutti e gli skills più adatti. Tale egocentrismo spesso li rende indisponibili ad accettare l'aiuto di un turnaround manager e quasi sempre tale

indisponibilità è giustificata da apparenti motivi economici: uno "specialista" viene considerato un costo extra in una situazione già difficile di cui non si riconosce il valore economico; tale ragione economica invece molto spesso è la scusa che nasconde la resistenza egocentrica.

2. *Negazione della gravità della crisi*

Spesso si tende a considerare la situazione di crisi come passeggera e solo quando questa diviene irrecuperabile si è disposti ad ammettere che essa è grave e necessita di un aiuto esterno; in queste circostanze quindi l'atteggiamento è quello di non fare nulla in attesa di circostanze future capaci di migliorare la situazione che però contraddittoriamente non vengono né previste né pianificate. Per fare un esempio reale è noto che il CEO di Bearn Stearn ha negato alle autorità federali i problemi della banca fino al giorno prima del salvataggio obbligato con l'intervento combinato della SEC e di JP Morgan. *(continua a pag. 2)*

Turnaround Management



ndr: "Tim Geithner, ministro del Tesoro USA"

Crisi d'impresa: tempestività d'azione e ostacoli psicologici

Dalla prima

3. Istinto di conservazione

Una sorta di resistenza, tanto umanamente comprensibile quanto professionalmente discutibile, ad affrontare tempestivamente le crisi mettendosi quindi in discussione, risiede nella paura di perdere privilegi connessi con il proprio ruolo e nella paura di un licenziamento. Nella pratica purtroppo non sembra avere grande riconoscimento l'idea che il ruolo del "manager in charge" possa rafforzarsi se dimostra di affrontare professionalmente e tempestivamente la situazione di crisi.

4. Dispiacere e demoralizzazione

Seppur raramente la "non-azione" è determinata da un sincero dispiacere che le conseguenze del proprio fallimento professionale determinano sui familiari, sui dipendenti, sui fornitori e sulla propria storia imprenditoriale. In questi casi la sostruzione è assolutamente urgente e necessaria.

Tutti questi aspetti psicologici possono essere difficili da superare e soltanto la generale consapevolezza che le crisi devono essere considerati momenti "normali" nella vita di una impresa possono contribuire ad abbattere tali resistenze ed in ultima analisi a preservare ed allungare la vita delle aziende stesse.

"Alcuni spunti sono dell' articolo tratti da Marvin Davis "The Journal of Corporate Renewal"

SPECIAL SITUATION REPORT

Necessario per Stm ricorrere alla Cassa Integrazione

Saranno 2.200 a Catania e 1.900 ad Agrate Brianza i lavoratori in cassa integrazione per la StMicroelectronics. Le motivazioni di tale necessità risiedono nel rilevante calo produttivo e di conseguenza dell'utilizzo degli impianti del secondo trimestre maggiori di quelli del primo trimestre in cui si era cercato di evitare il ricorso alla Cig ricorrendo a due accordi sindacali. Già a fine gennaio la società aveva comunicato una riduzione di 4.500 posti di lavoro a livello mondiali per i piani di ristrutturazione.

La proposta di offerta dei dipendenti di Cell Therapeutics

La società americana Cell Therapeutics ha deciso di chiudere lo stabilimento italiano di Bresso trasformandone la missione da sito di ricerca a commerciale. Da qui nasce la proposta dei 62 dipendenti di rilevare loro stessi lo stabilimento in modo da non perdere il patrimonio di conoscenze e scoperte maturato in 20 anni di ricerche. Per tale progetto hanno però bisogno di sostegno sia dagli enti pubblici che da quelli privati. A tal proposito vi è stato un contatto con la Provincia di Milano per avviare un progetto di un polo di ricerca con il sito di Bresso come congiunzione fra la ricerca farmaceutica di base e lo sviluppo clinico.

"Per evitare la chiusura i dipendenti offrono di rilevare loro stessi lo stabilimento"

Il Nerviano Medical Sciences a rischio default

Il polo di ricerca milanese, controllato dall'ente vaticano Figli dell'Immacolata Concezione, è a rischio insolvenza per una crisi di liquidità; l'11 febbraio scorso è stata infatti comunicata la situazione di difficoltà ai sindacati regionali, Rsu e dipendenti. Nel mese di marzo tale problema è stato comunicato anche alla Regione Lombardia e al responsabile della pastorale sociale e del lavoro di Milano. L'azionista si sarebbe rivolto a Rothschild per ricercare possibili partner internazionali con l'obiettivo di trasformare il Nerviano Medical Sciences in una holding di partecipazioni. Per fare ciò servirebbe trasformare le quattro unità operative esistenti, ossia l'unità di ricerca oncologica, attività di fatto in passivo di 65 mil. di euro, l'unità di preclinica Accelera, PharmaScience, che si trovano entrambe in pareggio, e infine la Simis società immobiliare che presenta 130 mil. di asset, in società vere e proprie affiancate da un socio di una rilevante importanza.

Le iniziative di integrazione al reddito per i lavoratori in Cig

Dopo i dirigenti, ora i sostegni a chi si trova in cassa integrazione arrivano sempre di più dagli stessi colleghi tramite offerte e autotassazioni. Misure minime e limitate nel tempo ma che in periodo di crisi fanno riscoprire solidarietà in modi e con contributi differentemente strutturati. Ne sono esempi la Cooperativa di costruzioni di Modena ove i lavoratori non colpiti dalla Cig hanno creato un fondo di solidarietà ognuno con il proprio contributo in base al reddito da redistribuire ai cassintegrati. La Sidel a Parma, che è ricorsa alla Cig per quasi la metà dei dipendenti, ha modificato lo statuto del fondo di solidarietà per infortuni esistente, in un fondo il cui ricavato andrà ad aiutare suddetti lavoratori a minimizzare l'impatto del provvedimento. Il contratto di solidarietà che prevede meno lavoro per tutti e i gruppi di acquisto solidale di Fiat presso Mirafiori in si incentivava la spesa in gruppo sono ulteriori esempi di iniziative in tempo di crisi.



"L'idea è trasformare il centro di ricerca in una holding di partecipazioni e le 4 unità in società vere e proprie"

Alvarez & Marsal, liquidatori di Lehman Brothers, hanno chiesto chiarimenti a Barclays riguardo ai fondi per i premi passati alla banca britannica con l'acquisizione delle attività del colosso USA a seguito del fallimento. Secondo il Financial Times, la cui notizia ha fatto crollare il titolo di Barclays del 24,10% sulla piazza londinese, dei 4,2 miliardi di dollari ricevuti dalla banca britannica per ricoprire le perdite di Lehman ne sarebbero stati usati solo 700 milioni, invece dei 2 miliardi accantonati per bonus e tfr degli ex dipendenti. Inoltre dei 2,25 milioni in contanti e

collateral destinati a coprire altre passività ne sono stati utilizzati solo 200 milioni. E proprio a causa di tale difformità che i liquidatori di Lehman hanno richiesto spiegazioni. Dal canto suo Barclays respinge il tentativo di accuse, ribadendo che tutte le condizioni dell'accordo sono state approvate dal tribunale fallimentare di New York nel settembre 2008 e le insinuazioni di Alvarez & Marsal sono prive di ogni fondamento e colme di fraintendimenti. Al momento non è ancora stata formulata alcuna accusa formale al gruppo britannico.

INTERVISTE AI PROTAGONISTI DEL RISANAMENTO

Franco Giovani

Franco Giovani, laureato in Ingegneria Elettronica presso il Politecnico di Milano, è dal 2007 amministratore delegato di Retelit Spa, società quotata al MTA. Precedentemente è stato amministratore delegato di Sirti Sistemi Spa e di Netchemya Spa e ricoperto svariati ruoli manageriali all'interno di Sirti.

D: Può illustrare brevemente il suo percorso all'interno del mondo del risanamento?

R: Posso dire di avere una lunga esperienza manageriale sia a livello nazionale che internazionale nella quale rientrano la gestione di società in qualità di membro dei board of directors, e la conduzione in qualità di CEO di aziende dell'area Telco Ict. Pur non avendo condotto azioni di risanamento in senso stretto, ho maturato esperienze anche in contesti di difficoltà aziendali che prevedevano la necessità di ristrutturare, riorganizzare, riposizionare e rilanciare le aziende stesse, attraverso cambiamenti nel management e nella struttura organizzativa o modifiche a livello operativo ed in ogni caso azioni atte a rilanciare l'azienda sul mercato.

D: Qual è secondo lei il giusto mix fra risorse interne ed esterne (consulenti, ma anche legali e commercialisti) per un restructuring di successo?

R: In caso di riposizionamento e rilancio di un'azienda, il mix di risorse interne ed esterne necessarie può essere molto variabile. Bisogna premettere che molto dipende dalle risorse di cui si dispone all'interno che possono condividere con entusiasmo il percorso da intraprendere, manager chiave con conoscenze specifiche della realtà aziendale in cui sono inseriti che assumono un atteggiamento proattivo e possono fornire un contributo molto valido o, al contrario, che possono presentare una forte resistenza al cambiamento ed in tal caso diviene necessario il loro allontanamento e, di conseguenza, l'inserimento di risorse esterne. Questa sorta di *screening* delle risorse manageriali interne deve essere condotto quanto prima anche per meglio definire l'apporto necessario di contributi esterni. In ogni caso alcuni contributi esterni sono indispensabili dal momento in cui l'azienda è entrata in un periodo di crisi e si possono articolare su diversi fronti: consulenza sul mercato di riferimento, consulenza sul lavoro, consulenza legale e consulenza fiscale e societaria. Inoltre può risultare essenziale l'inserimento di top manager che si pongano alla guida del processo di ristrutturazione. Importante per quanto riguarda i contributi esterni è che essi siano coordinati e convergenti verso un unico e comune obiettivo e gestiti da professionisti e

manager che possibilmente abbiano già affrontato problematiche simili, in modo tale da favorire la tempestività degli interventi risanatori.

D: Cosa guarda principalmente per capire se un business è risanabile?

R: Il risanamento e il rilancio in tempi adeguati di una situazione di crisi, dipende da due fattori principali: i) la situazione finanziaria, i cui aspetti critici spesso determinano perimetri invalicabili all'azione di riorganizzazione e rilancio, ii) l'attenta valutazione del mercato accessibile per la società e la possibilità di un rapido riposizionamento della stessa. Occorre sottolineare come molto spesso le situazioni di crisi sono determinate da una inadeguata visione delle dinamiche di mercato con conseguente posizionamento incapace di sostenere una gestione profittevole.

D: Il ruolo delle banche nei processi di risanamento: cosa accade e cosa sarebbe auspicabile?

R: Le banche in questi processi difficilmente giocano un ruolo di reale supporto a un serio programma di ristrutturazione aziendale; molto spesso infatti se vi è un coinvolgimento diretto nella situazione di crisi sono vincolate a posizioni che tendono solo a minimizzarne i danni. Ritengo invece che dagli istituti finanziari sia ragionevole attendersi un confronto altamente professionale, proattivo e collaborativo, con alta capacità di valutazione dei piani industriali di riorganizzazione e rilancio, partecipando in modo attivo con la messa a disposizione dei mezzi finanziari necessari alla realizzazione dei piani stessi, se ritenuti validi e attuabili, divenendo in tal modo uno degli attori del rilancio dell'azienda.

D: Quale opportunità vede alla fine di questo periodo di crisi?

R: Una valutazione sulla gravità di questa crisi è quasi impossibile e lo si nota da come anche i maggiori esperti internazionali hanno opinioni diametralmente differenti e di come le previsioni degli analisti si rivelano prive di ogni credibilità. Io mi colloco fra gli "ottimisti", poiché ritengo che tale crisi presenti due aspetti: un aspetto che potrebbe portare al pericolo di una grave recessione, ma forse è anche un'opportunità per ripensare e modificare alcuni aspetti chiave del sistema finanziario ed economico correggendo i meccanismi che hanno portato a tale situazione. Ciò che prevale in questo momento però è la realtà che la crisi esiste e bisogna gestirla. Perciò oggi i manager oltre a mantenere un alto livello di capacità di programmazione e pianificazione, sono chiamati ad avere una grandissima capacità di guidare a vista.



“Confronto
professionale
nella
valutazione dei
piani e ruolo
proattivo:
questo è
l'atteggiamento
auspicabile
dagli istituti
finanziari”

La legislazione dell'insolvenza in Spagna

In questo numero cerchiamo di dare una breve introduzione alle procedure giudiziali dell'insolvenza in Spagna.

Il diritto dell'insolvenza è stato riformato sul finire del 2004 e di conseguenza la legislazione e le prassi sono tuttora abbastanza recenti.

In primo luogo bisogna precisare che le procedure stragiudiziali di gestione della crisi, nel momento in cui la stessa si manifesta, non sono molto frequenti, in particolar modo per la presenza di una normativa piuttosto severa riguardante la responsabilità degli amministratori di società insolventi. Con la riforma esiste, una procedura unica (*concurso de acredores*) governata da una giurisdizione speciale.

Il *Concurso* (la procedura d'insolvenza) spesso è volontaria perché vige l'obbligo per gli amministratori, severamente sanzionato in caso di inadempienza, di presentare domanda di "insolvenza volontaria" entro due mesi dalla data in cui ne vengono a conoscenza (o da quando ne sarebbero dovuti diligentemente essere a conoscenza). Tale procedura può anche essere involontaria se presentata tramite istanza dei creditori.

Il *Concurso* presenta una fase iniziale comune, durante la quale il tribunale incarica un comitato di "amministratori della situazione insolvenza" con il compito di redigere le attività e le passività della società e di sovrintendere alla gestione corrente svolta dal management della società. E' da considerare che tale comitato decide a maggioranza, e per questo motivo la dichiarazione d'insolvenza non pregiudica la continuazione dell'attività, a meno che questa interruzione non sia espressamente richiesta dal debitore o decisa dal Tribunale.

Il comitato degli amministratori dell'insol-

venza normalmente è costituito da tre soggetti che spesso sono un contabile professionale, un legale ed un rappresentante dei creditori.

Questa fase iniziale può concludersi con due differenti esiti:

- a) l'accordo di composizione con i creditori
- b) la liquidazione

L' *accordo di composizione con i creditori* inibisce qualsiasi azione esecutiva (per i creditori ipotecari solo per un anno) ed è finalizzata al riavvio dell'attività operativa; si procede invece con la *liquidazione* nel momento in cui fallisce l'accordo di composizione con i creditori oppure se autonomamente viene richiesto direttamente dalla Società.

E' interessante sapere che le sanzioni a carico degli amministratori in caso di **insolvenza colpevole** sono severissime e prevedono il sequestro conservativo sui beni degli amministratori stessi e l'inibizione a cariche sociali per 15 anni.

Inoltre la legge indica in modo tassativo alcuni casi che sono ritenuti presuntivi dello stato di insolvenza; tra questi i più significativi sono:

- Inadempienza per oltre 3 mesi al pagamento di imposte contributi e stipendi.
- Impossibilità ad eseguire pignoramenti
- Vendite improvvise e sottovalutate di asset societari

Per quanto concerne le "spese di giustizia" delle procedure spagnole non sono particolarmente alte in confronto ad altre procedure d'insolvenza internazionali.



*“La riforma della normativa spagnola ha introdotto il **Concurso**, una procedura stragiudiziale unica governata da una giurisdizione speciale”*

Licenziamento collettivo: la procedura



Al fine di attuare un licenziamento collettivo, il datore di lavoro è tenuto ad effettuare la procedura prevista dagli artt. 4 e 5 della Legge n. 223/1991.

La prima fase prevede l'invio di una comunicazione preventiva per iscritto, contenente le informazioni indicate dal terzo comma dell'art. 4, alle r.s.a. e alle rispettive associazioni di categoria (per queste ultime, anche per il tramite dell'associazione dei datori di lavoro alla quale l'impresa aderisce o conferisce mandato), nonché alla Direzione provinciale del lavoro. In mancanza delle predette rappresentanze, la comunicazione deve essere effettuata alle associazioni di categoria aderenti alle confederazioni maggiormente rappresentative sul piano nazionale.

È necessario, altresì, versare all'INPS una somma pari al trattamento massimo mensile di integrazione salariale moltiplicato per il numero dei lavoratori ritenuti eccedenti e allegare alla comunicazione di cui sopra la copia della ricevuta del versamento.

A seguito della lettera di apertura della procedura, ed entro sette giorni dalla data del ricevimento della stessa, le r.s.a. e le rispettive associazioni possono avviare una fase di consultazione sindacale, che comporta un esame congiunto tra le parti, da esperirsi entro quarantacinque giorni dalla data del ricevimento della comunicazione dell'impresa.

La conclusione dell'esame congiunto determina la chiusura della fase sindacale. Il risultato della consultazione, e i motivi del suo eventuale esito negativo, devono essere comunicati per iscritto dall'impresa alla Direzione provinciale del lavoro, e analoga comu-

nicazione scritta può essere inviata alle organizzazioni sindacali dei lavoratori.

La terza fase della procedura è quella amministrativa ed è solo eventuale, in quanto si apre nel caso in cui non sia stato raggiunto l'accordo in sede sindacale; in tale ipotesi, infatti, la Direzione provinciale del lavoro convoca le parti per un ulteriore esame, anche formulando proposte per la realizzazione di un accordo, esame che deve comunque esaurirsi entro trenta giorni dal ricevimento da parte della Direzione stessa della comunicazione dell'impresa di cui sopra.

Raggiunto l'accordo sindacale, ovvero esaurita la procedura, il datore di lavoro può comunicare il recesso ad ogni lavoratore, nel rispetto dei termini di preavviso; contestualmente, deve essere effettuata la comunicazione scritta alla Direzione regionale del lavoro, alla Commissione regionale per l'impiego e alle associazioni di categoria dell'elenco dei lavoratori posti in mobilità, con l'indicazione per ciascuno dei dati e dei criteri di scelta applicati.

Si precisa che i tempi della procedura sono ridotti alla metà qualora i lavoratori da licenziare siano meno di dieci; e che, nei casi in cui l'eccedenza riguardi unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione ovvero in più regioni, la comunicazione scritta preventiva di apertura della procedura va inviata, rispettivamente, al direttore della Direzione regionale del lavoro o al Ministro del lavoro, i quali saranno altresì i soggetti competenti a convocare le parti in sede amministrativa.



L'11 dicembre 2008 a Milano durante un convegno sulle ristrutturazioni d'impresa è stata ufficialmente presentata la **TMA Italia**, l'Associazione Italiana per la ristrutturazione d'impresa costituitasi nell'aprile 2008. L'associazione, affiliata di TMA International conta oggi circa una cinquantina di iscritti e annovera fra i soci sostenitori AlixPartners, Alvarez&Marsal, CoReLiS, orlando Italia e lo Studio Legale Ghia.

Finalità principale di TMA Italia, risulta essere quella di creare un network di professionisti del turnaround e della ristrutturazione d'impresa provenienti da differenti discipline (avvocati, dottori commercialisti, consulenti, interim manager, turnaround manager, ecc.) con l'obiettivo di migliorare l'operatività nel

settore grazie al confronto e sviluppo professionale.

Ulteriore obiettivo è favorire la circolazione di idee, conoscenze ed informazioni per quanto concerne l'attività di ristrutturazione in modo da promuovere alti standard di pratica e migliorare le metodologie reali di lavoro.

Infine TMA Italia si ripromette di promuovere la propria immagine e quella TMA International come primarie associazioni di professionisti dediti al turnaround e al rinnovamento societario. Gli affiliati dovranno aderire quindi ai codici etici di TMA e di conseguenza impegnarsi a svolgere la propria attività professionale seguendo i più alti standard di integrità, professionalità e competenza.

FINESTRA TESI DI LAUREA

“La Balanced Scorecard come strumento operativo per la crisi” Tesi di Fabrizio Sana

Lo stato di crisi nella vita di un'impresa è sempre di più un momento obbligato, inevitabile e difficile, ma d'altro canto un'opportunità che se sfruttata correttamente può valorizzare l'impresa stessa. Per cercare di uscire dal periodo di difficoltà e rinascere occorre considerare le risorse umane e di conseguenza l'organizzazione come chiave di svolta in tale processo; la fiducia e la motivazione di tutti gli stakeholder della società sono la base per creare nuovamente valore e rigenerare l'impresa.

La strategia di fondo sottesa al piano di ristrutturazione deve essere coerente, completa, condivisa e credibile. A ciò si aggiunge che per formulare un piano sono necessarie analisi e scelte accurate a livello finanziario, organizzativo, produttivo e del mercato di riferimento.

Secondo tale lavoro di tesi risulta quindi necessario uno strumento che abbia al contempo una valenza strategica ed una operativa in grado di misurare tramite indicatori specifici il grado di attuazione della strategia ponendo l'accento sulle differenti azioni da intraprendere durante ogni tipologia di fase della crisi. Per tali motivi il modello che si adatta meglio a tali esigenze risulta essere il modello della Balance Scorecard, ideato da Kaplan e Norton, poiché da un lato identifica e pianifica gli interventi, di lungo e di breve periodo, necessari da compiere e dall'altro fornisce una misurazione in termini sia di efficacia che di efficienza del grado di cambiamento.

Relatore: Prof. Sergio Mascheretti

Univ. Degli Studi di Bergamo - Ingegneria



Piazza Borromeo, 14
20123 Milano - MI

Tel.:+ 39 02 8058011

Fax:+ 39 02 80580190

www.corelis.it
info@corelis.it

CoReLiS is member of



"BGN is a worldwide network of independent professional firms working with stressed and distressed businesses and their stakeholders. Neither BGN nor any individual member is responsible for the activities, work, opinions or service of other member firms."

DIRITTO DELLE CRISI D'IMPRESA

Responsabilità di amministratori, direttori generali e sindaci in caso di fallimento

In caso di fallimento di una società è possibile ex art. 146 l.f. un'azione di responsabilità da parte del curatore verso gli amministratori, i liquidatori i direttori generali e gli organi di controllo ma tale azione ha natura contrattuale e spetta al curatore provare l'onere di provare le violazioni ed il nesso di causalità tra queste ed il danno mentre agli amministratori ed ai sindaci compete dimostrare la non imputabilità a sé del fatto dannoso dando la prova positiva dell'osservanza dei doveri e dell'adempimento degli obblighi imposti. Con tale pronuncia la Cassazione I sez. del 29 ottobre 2008 nr. 25977 definisce la regolazione dell'onere della prova.

Secondo il Tribunale di Napoli (9 aprile 2008) il danno risarcibile dagli amministratori nell'azione di responsabilità ex art. 146 l.f. non può essere automaticamente individuato nella differenza tra attivo e passivo fallimentare ma corrisponde alle conseguenze lesive delle specifiche violazioni contestate all'organo amministrativo. A questo riguardo e nel caso specifico di continuazione di attività in presenza di

CoReLiS Srl "Corporate Recovery & Liquidation Services" si occupa esclusivamente di Special Situations ovvero della gestione di crisi aziendali, liquidazioni e ristrutturazioni, rivolgendosi in particolare al mondo della Piccola e Media Impresa.

Nasce dall'iniziativa di un team di professionisti con una riconosciuta competenza nel settore della gestione di liquidazioni e crisi aziendali.

L'offerta dei servizi è rivolta a salvaguardare gli asset aziendali minimizzando i tempi e gli oneri della crisi.

La capacità distintiva è quella di saper fornire "Crisis Managers" con competenze manageriali specifiche nella gestione di crisi d'azienda ed in grado di assumere ruolo e responsabilità diretta nelle società nelle quali sono chiamati ad intervenire.



dissoluzione del capitale sociale (nota all'amministratore) la Cassazione Sez. I del 23 giugno 2008 nr. 17033 aveva precisato che la condanna dell'amministratore deve concernere non la perdita incrementale derivante dall'attività gestoria posteriore alla perdita del capitale sociale (fatto che determina lo scioglimento della società) ma solo il risultato (negativo) delle nuove operazioni che siano state adottate instaurando rapporti giuridici svincolati dalla necessità della liquidazione ed invece preordinati ad ottenere nuovi utili cioè perseguendo il tipico rischio d'impresa con ciò mettendo a repentaglio i diritti dei creditori e dei soci. Secondo la Cassazione inoltre bisogna accertare se la perdita sia tutta conseguenza delle nuove operazioni o se essa in parte si sarebbe comunque determinata anche se la società fosse stata posta in liquidazione o dichiarata fallita. Il danno quindi va dimostrato in concreto come conseguenza immediata e diretta dei fatti di "mala gestio"