

# Il ruolo del Chief Restructuring Officer nelle aziende

di Francesco Melidoni (\*)

La crisi è un momento patologico ma a volte anche inevitabile della vita aziendale, che se affrontato in modo corretto e con i giusti alleati, paradossalmente può essere foriera di molte opportunità. I CRO sono manager che hanno, propedeuticamente, maturato rilevanti esperienze di governo delle aziende e che hanno direttamente gestito anche i processi di risanamento. Nel loro percorso professionale, pertanto, hanno già vissuto i vari momenti in cui si compongono la manifestazione, l'evoluzione e la soluzione della crisi. Essi si pongono, concretamente, al fianco delle aziende per accompagnarle in un percorso finalizzato in primis alla loro salvaguardia e quindi al loro sviluppo.

## Premessa

La crisi è un momento, estremamente complesso, sia per l'azienda, intesa come realtà imprenditoriale, che per coloro che sono chiamati a governarla in questo delicato frangente: imprenditori e manager. Questa, infatti, inesorabilmente intacca il rapporto di fiducia tra l'impresa (e quindi l'imprenditore) e tutto il mondo che lo circonda, ossia, fornitori, banche, clienti, dipendenti, istituzioni pubbliche. Inoltre, molto spesso, la crisi dell'impresa si propaga e coinvolge anche le relazioni familiari dell'imprenditore, soprattutto in quei casi in cui alcuni membri della famiglia lavorano nell'azienda.

La crisi è, dunque, un momento patologico ma, molte volte anche inevitabile della vita aziendale, che induce ad un cambiamento forzato degli indirizzi gestionali. Se questa fase fosse affrontata in modo corretto e con i giusti alleati, paradossalmente può essere foriera di molte opportunità. Questo momento, pertanto deve essere vissuto come «l'occasione» per analizzare e rie-

saminare, con occhio critico e nel suo complesso sia il business gestito dell'azienda, che la sua organizzazione.

Uno dei primi passi che l'imprenditore, i suoi manager ed i suoi consulenti più fidati, avvocati, commercialisti, etc. devono compiere in tali frangenti è quello di farsi affiancare da un team di *advisor* specializzati nella crisi d'impresa. Infatti, senza un adeguato supporto, anche l'azienda più strutturata managerialmente, difficilmente riuscirebbe ad intravedere e comprendere quali sono le corrette azioni da intraprendere per affrontare e superare la crisi in cui è coinvolta. Gli scenari da gestire nella crisi sono troppo complessi e specifici per affidarne la gestione alla struttura manageriale interna che, invece, avrà il compito, anche piuttosto arduo in tali momenti, di occuparsi della gestione ordinaria.

La crisi ha, infatti, una velocità di propagazione che segue una progressione geometrica, ed è solo con il

*Il presente contributo fa parte di una serie di articoli, a cura di Francesco Melidoni, che si pongono l'obiettivo di illustrare la figura del Chief Restructuring Officer (CRO), il suo ruolo, i compiti e le opportunità che il ricorso a questa figura professionale può offrire alle imprese.*

### Nota:

(\*) Co-fondatore e Partner di MOD – Management on Demand srl

supporto di professionisti esperti, che abbiano le idee chiare sul percorso da compiere, che si può pensare di vincere la corsa contro un pericolosissimo nemico: il tempo.

In tale prospettiva operano i cosiddetti «manager della crisi» o CRO (*Chief Restructuring Officer*). Si tratta di manager che hanno, propeudeuticamente, maturato rilevanti esperienze di governo delle aziende e che ne hanno direttamente gestito i processi di risanamento. Nel loro percorso professionale, pertanto, hanno già vissuto i vari momenti in cui si compongono la manifestazione, l'evoluzione e la soluzione della crisi. Tali manager, devono avere certamente, ma non unicamente, delle competenze finanziarie. Queste dovranno infatti, essere combinate alla capacità di gestione operativa delle aziende, d'interrelazione con soggetti interni ed esterni all'azienda, alle competenze in ambito fallimentare e a grandi doti di visione strategica.

La figura del CRO, in Italia, non è codificata da previsioni normative o regolamentari e pertanto, gli obiettivi ed il perimetro di azione del suo intervento devono essere definiti preliminarmente e congiuntamente all'imprenditore, nell'autonomia decisionale delle parti. Egli potrebbe far parte o meno del consiglio d'amministrazione, così come potrebbe assumere o meno le vesti di un dirigente o di un consulente dell'azienda, ma, per evitare confusione, la cosa veramente importante è definire e condividere l'obiettivo scopo del suo lavoro e renderlo chiaro a tutti i soggetti, interni ed esterni all'azienda, coinvolti nel processo di risanamento.

Molto spesso, il CRO, fa parte di una struttura organizzata che, per massimizzare l'efficacia dell'intervento, può mettere a disposizione dell'azienda cliente altre figure professionali di sua fiducia, quali *financial controller* o esperti di marketing strategico, che collaboreranno nella redazione dei vari piani finanziari ed industriali e nella definizione del riposizionamento strategico dell'azienda.

Alcune volte, la nomina del CRO, è caldeggiata da soggetti esterni all'azienda quali istituti di credito o fornitori strategici «illumi-

nati», che ritengono, la sua nomina, condizione essenziale per poter aiutare l'azienda nel suo percorso di risanamento. Quando ciò accade, ci si trova nella condizione in cui l'azienda ha tentato di resistere alla crisi, usando strumenti e conoscenze ordinarie di gestione, che si sono evidentemente dimostrate insufficienti, rendendo, tale situazione, evidente anche al mondo esterno. Pertanto, prima ci si rende conto dei segnali di difficoltà strutturale e della necessità di supporto del CRO nell'azienda, più facile, meno costoso e più veloce sarà la realizzazione del suo mandato di risanamento aziendale.

### I principali compiti del CRO

L'azienda in cui viene chiamato ad operare il CRO, quasi sempre, soffre di un problema finanziario e dunque, il suo primo compito sarà quello di controllare i flussi di cassa sulla base degli incassi e delle scadenze imminenti. Dovrà, pertanto, redigere un *cash flow* previsionale per le prime 13 settimane, che garantisca la sopravvivenza dell'azienda (1). Quindi, sulla base delle risultanze dei flussi di cassa attesi, informerà tutti i creditori del suo incarico ed indicherà quali potranno essere i pagamenti che si dovranno attendere dall'azienda. Ottenuto un consenso, anche informale, da tali creditori con scadenze imminenti, il CRO potrà dedicarsi al processo operativo di *turnaround* vero e proprio.

Il secondo passo da compiere è quello d'individuare e analizzare le ragioni che hanno condotto la società alla crisi. Quindi, egli dovrà verificare se tali ragioni possono essere rimosse in conseguenza del suo intervento. Se la risposta è positiva, potrà iniziare la parte più interessante del proprio lavoro che è rappresentata dalla trasformazione dell'azienda. In tal senso le attività del CRO devono essere dirette a:

– produrre effetti internamente all'azienda;

#### Nota:

(1) Per approfondimenti si veda: AA.VV., *The Chief Restructuring Officer's guide to bankruptcy*, Edit. Christopher A. Ward, The American Bankruptcy Institute, 2013.

La figura del CRO, in Italia, non è codificata da previsioni normative o regolamentari. Pertanto, gli obiettivi ed il perimetro di azione del suo intervento devono essere definiti preliminarmente e congiuntamente all'imprenditore, nell'autonomia decisionale delle parti.

- produrre effetti esternamente all'azienda;
- redigere il Piano industriale (o di ristrutturazione);
- verificare la necessità di usare le norme previste dalla legge fallimentare.

### Compiti del CRO all'interno dell'azienda

I principali compiti che il CRO si deve assegnare, nel processo di riorganizzazione interna all'azienda sono:

- 1) assicurare discontinuità gestionale;
- 2) riorganizzare l'azienda;
- 3) motivare le risorse umane;
- 4) verifica della *governance* aziendale;
- 5) porsi come mediatore metodologico e culturale;
- 6) re-impostare i sistemi di controllo di gestione.

Spesso il CRO fa parte di una struttura organizzata che, per massimizzare l'efficacia dell'intervento, può mettere a disposizione dell'azienda un intero team figure professionali specializzate.

- l'ottimizzazione delle risorse rispetto al lavoro;
- l'ottimizzazione del lavoro rispetto alla risorse.

Nel primo caso, data una determinata organizzazione aziendale, si ottimizzano le risorse utili per farla funzionare. Pertanto, sarà necessario, a titolo di esempio, rivedere i contratti con i fornitori, diminuire le persone impiegate nelle funzioni aziendali e tagliare le spese generali. Tra i compiti più delicati del CRO, funzionale alla realizzazione del Piano industriale, vi è quasi sempre, la riduzione del personale, questo può avvenire in via temporanea, utilizzando gli ammortizzatori sociali o in via definitiva, attraverso forme di licenziamento, individuale e

collettivo. Compito del CRO, in tal senso, è anche quello di partecipare alle riunioni sindacali, rappresentando le nuove linee strategiche dell'azienda e spiegando il percorso che s'intende compiere, mettendo a disposizione le sue esperienze pregresse, al fine di contemperare, nel miglior modo possibile, gli interessi dell'azienda e quelli dei lavoratori coinvolti.

Queste importanti azioni sono però poca cosa rispetto alla seconda direttrice da seguire, ossia l'ottimizzazione del lavoro rispetto alle risorse. In tale direzione si riorganizzano i flussi di lavoro rivisitando, anche in modo molto incisivo, l'organizzazione aziendale.

Infatti, non sempre alcune procedure, date per scontate nelle aziende, sono necessarie. Dipende dal valore aggiunto che esse portano, in termini di performance. Si possono immaginare tantissimi modi di rivedere i flussi di lavoro e le funzioni che li governa-

### Assicurare la discontinuità gestionale

Il CRO, non avendo necessità di giustificare le scelte del passato e non essendo portatore di pregiudizi verso le persone che collaborano nell'azienda, avrà una visione interna della società più chiara e asettica ed anche meno limitata nei paradigmi del lavoro da compiersi. Spesso, infatti, le idee o comunque le opportunità per ottenere un risanamento, sono *in nuce* nella stessa azienda. Si trovano nelle idee dello stesso imprenditore o di alcuni collaboratori, ma mancano di una loro concreta verifica di attuabilità, che si ottiene con la redazione di un *business plan* e molto spesso, con l'estrinsecazione di un maggiore coraggio nel procedere alla loro attuazione. IL CRO in tal senso è chiamato ad esplicitare una capacità critica e di visione del business che possa consentire un costruttivo dialogo con l'imprenditore, per ottenere una indispensabile discontinuità gestionale dell'azienda (2).

### Riorganizzare l'azienda

Naturalmente oltre che in termini d'idee e di visione del business il CRO deve assumere un ruolo di riorganizzatore dell'azienda, verificando criticamente «chi, fa cosa e quando» anche in un'ottica di ottimizzazione dei costi. La riorganizzazione dei processi e l'ottimizzazione dei costi può essere attuata seguendo due direttrici:

#### Nota:

(2) Esiste una frase di Albert Einstein che esplicita molto bene questo concetto: «I problemi non possono essere risolti applicando la stessa struttura di pensiero nella quale sono stati generati». Questa è la funzione del CRO nel suo ruolo relazionale con l'imprenditore e con la struttura manageriale esistente, dare una struttura di pensiero diversa, esprimere le proprie idee come contraltare decisionale dell'imprenditore che, da solo, avrebbe tentato di risolvere le cose applicando la stessa struttura di pensiero che nel bene o nel male le aveva generate.

no, ad esempio accorpando o suddividendo responsabilità. Anche in questo caso l'esperienza del CRO ed i colloqui che realizzerà con i dipendenti e collaboratori, forniranno un supporto decisivo alla realizzazione del nuovo disegno organizzativo.

#### *Motivare le risorse umane*

Il CRO deve svolgere anche una funzione di ri-motivazione delle risorse umane. In tal senso la semplice nomina di questa figura manageriale «chiave» rappresenta un segno tangibile, per i dipendenti e i collaboratori, della volontà dell'imprenditore di intraprendere un percorso di cambiamento e di risanamento, di cui anch'essi dovranno essere protagonisti. Spesso, tale nuova situazione, se correttamente veicolata e rappresentata agli stessi dipendenti e collaboratori, può essere trasformata in un momento motivazionale, che li stimoli a partecipare attivamente ad un processo di rinnovamento, determinante anche per preservare e valorizzare la propria posizione lavorativa. Fondamentale, nella realizzazione di questo percorso, è la necessità di salvaguardare e valorizzare il *know how*, ovvero quel patrimonio di conoscenze della forza lavoro che costituisce, sempre più, un *asset* strategico e che fa parte a tutti gli effetti degli *intangibile* (insieme a brand, tecnologia, ecc.). In tal senso si può immaginare che la struttura operativa al termine del processo di riorganizzazione sopra descritto, sia composta esclusivamente dalle risorse chiave a cui l'azienda ha deciso di affidare il proprio rilancio. Tuttavia, tali risorse, sottoposte alle inevitabili pressioni ed incertezze del periodo di riorganizzazione, potrebbero essere poco performanti. In sociologia questo fenomeno viene definito *burnout*. Tale processo colpisce i lavoratori sottoposti a carichi eccessivi di stress, nel caso di specie, fondato su una *job insecurity* (3). Pertanto il CRO dovrà prevedere adeguate azioni di motivazione del personale al fine di garantire il necessario *commitment* e la massima efficienza operativa richiesta in un periodo in cui l'azienda vuole ripartire adottando nuove modalità manageriali, decisionali ed operative.

Tra le proposte che il CRO può avanzare vi è quella di un cambio di governance dell'azienda in particolare per quanto concerne gli assetti proprietari e il management, con la possibilità di aprire gli organi societari a consiglieri indipendenti.

#### *Verifica della governance aziendale*

Tra le proposte che il CRO può avanzare, al fine di dare maggiore solidità e credibilità al processo di *turnaround*, vi è quella di un cambio di *governance* dell'azienda in particolare per quanto concerne gli assetti proprietari e il management, con la possibilità di aprire gli organi societari a consiglieri indipendenti. Queste

soluzioni non sono sempre necessarie ma, alcune volte la pre-esistente struttura di *governance* aziendale non sembra rispondere adeguatamente alle richieste di cambiamento, necessarie al risanamento. In altri casi, proprio per avere condotto l'azienda nella crisi, tali strutture di gestione risultano annichilite e non hanno facilità nel prendere decisioni, malgrado il supporto del CRO. Oppure, ancora, hanno perso credibilità sul mercato ed il loro cambiamento è richiesto dagli *stakeholder*, come condizione essenziale per aderire ad un Piano di risanamento.

#### *Porsi come mediatore metodologico e culturale*

Altra peculiare e delicatissima funzione del manager della crisi è quella di rappresentare lo snodo, o meglio di diventare il «cuscinetto culturale» tra tutti i soggetti che operano per il risanamento (*advisor* e banche principalmente) e l'azienda. Molto spesso, infatti, vi sono alcune modalità operative, *technicality* ma anche linguaggi tecnici, tipici del processo di risanamento aziendale, ma che sono molto lontani da quelli utilizzati nella ordinarietà nella vita aziendale ordinaria. Il CRO avrà, in tal senso, il compito di mediazione metodologica tra l'azienda ed i soggetti coinvolti nel suo risanamento.

#### *Re-impostare i sistemi di controllo di gestione*

Quasi sempre, il CRO dovrà impostare o re-impostare il controllo di gestione nell'azienda. Non tutte le aziende, infatti, dispongono di strumenti di gestione aziendale perfor-

#### **Nota:**

(3) Si veda di A. Colantoni, *La motivazione delle risorse umane nella crisi aziendale*, in [www.crisieaziende.com](http://www.crisieaziende.com).

manti, che consentono ad imprenditori e manager di gestirle, avendo una chiara visione del percorso che si sta compiendo. A volte, proprio la mancanza di tali strumenti, conduce l'azienda alla crisi. Le sotto-performance non sono adeguatamente gestite perché non si conosce da dove traggono origine e quali sono le leve per modificarle. Per tale ragione, il supporto di un controller molto strutturato risulta essenziale al CRO nel suo percorso di risanamento.

La motivazione del personale la creazione di una nuova immagine di affidabilità, garantiscono, oltre all'equilibrio numerico anche il riequilibrio operativo dell'azienda.

### **Effetti verso l'esterno dell'azienda**

Le principali attività che il CRO dovrà svolgere esternamente all'azienda saranno:

- garantire comunicazione continua verso gli *stakeholder*;
- garantire credibilità alle attività svolte dall'azienda ed al piano industriale;
- ricerca di nuovi partner finanziari o industriali.

### *Garantire comunicazione continua verso gli stakeholder*

La crisi aziendale, quasi sempre, si può facilmente intravedere all'interno dell'azienda da piccoli segnali, ai quali il più delle volte si cerca di dare poca importanza o che comunque si vogliono minimizzare con comunicazioni, formali ed informali, tranquillizzanti. Come si è detto in precedenza però, la crisi ha una velocità di propagazione geometrica e pertanto, al reiterarsi di alcuni comportamenti nel tempo quali l'impossibilità di pagare: gli stipendi, gli affitti, i fornitori, le rate dei finanziamenti bancari o di consegnare i prodotti o i servizi ai clienti, la difficoltà dell'azienda sarà diventata evidente anche all'esterno della stessa. Naturalmente, nessuno dei soggetti esterni può conoscere la reale entità e gravità della situazione in cui versa l'azienda ma sicuramente, la preoccupazione incomincia a farsi strada. Questa è la ragione per cui è necessario avere un atteggiamento di dialogo con tutti i *player* coinvolti nella crisi aziendale. È necessario, soprattutto se si è individuata una strada in collaborazione con un CRO, intavolare dialoghi con tutti. Renderli partecipi del percorso che s'intende seguire e chiedere la loro collaborazione. Di fronte a idee chiare, ad un Piano che, con

evidenza, presenta la possibilità di risanamento, difficilmente non si troverà la collaborazione di dipendenti, fornitori, banche, soci di capitale. La trasparenza è sempre preferibile ed ha maggiori possibilità di essere premiata. Il CRO dovrà, pertanto, prevedere comunicazioni periodiche

d'informazione sull'andamento aziendale dove verrà enunciato tanto l'andamento delle strategie adottate quanto i risultati economico finanziari dell'azienda, rispetto al Piano previsto.

### *Garantire credibilità alle attività svolte dall'azienda ed al piano industriale*

Il CRO, grazie alla fiducia acquisita nel tempo presso i vari *stakeholder* garantisce, in particolare modo ai finanziatori dell'azienda, sia quelli in capitale di rischio che di credito, che l'azienda ha intrapreso un percorso di trasformazione dalla fase in cui subisce la crisi a quella del tentativo di risanamento. Risulta evidente che la massimizzazione del recupero del credito dipende dalla massimizzazione del valore dell'impresa la quale, molto spesso, si realizza proprio tramite la continuità aziendale nella discontinuità manageriale. Pertanto è auspicio dei creditori, dei soci di capitale, dei dipendenti, delle istituzioni pubbliche, ed anche del management aziendale che il percorso individuato dal CRO, attraverso il Piano industriale, si realizzi.

### *Ricerca di nuovi partner finanziari o industriali*

Altra ipotesi di lavoro che il CRO può seguire, in accordo con i soci dell'azienda dove opera, è quello di fare entrare nel capitale sociale nuovi *partner*, finanziari e/o industriali. Questi possono essere anche i creditori dell'azienda che convertono, integralmente o parzialmente il proprio credito in *equity*.

### **Il Piano industriale**

Da un punto di vista operativo, è necessario, naturalmente, redigere un Piano industriale, che individui gli obiettivi strategici e tattici dell'impresa. Il Piano potrà prevedere anche

un riposizionamento di mercato, attraverso un'analisi approfondita sui prodotti e sui competitors dell'impresa. In particolar modo dovranno essere valorizzate le possibilità di effettuare alleanze tra aziende con business tra di loro complementari che abbiano un esubero di capacità produttiva, commerciale, logistica etc. non assorbita dal mercato. In questi casi vi è la possibilità di un'alleanza «win - win» dove, senza costi aggiuntivi (difficilmente sostenibili in un periodo di crisi e di ristrutturazione), l'azienda potrà migliorare la propria *performance* sul mercato, dove ognuno degli interlocutori metterà a fattor comune le proprie migliori risorse, cercando di sfruttare i vantaggi che la *partnership* può offrire (4).

Il Piano industriale, potrà contenere la declinazione di strategie che comportino l'ottimizzazione della struttura societaria, mediante operazioni straordinarie (incorporazioni, scissioni, fusioni, chiusure, vendite, etc.), a volte indispensabili, per dare alla società un assetto più snello ed efficace, in aderenza agli obiettivi prefissati.

Il Piano industriale presenterà, pertanto, anche le nuove idee di business, rielaborate con il supporto del CRO, e sarà condiviso *in primis* con i soci di capitale e quindi con le banche e i fornitori, al fine di ottenere il loro supporto per il riequilibrio aziendale.

Un buon Piano, per essere convincente, deve essere concretamente attuabile. Il CRO, per rendere credibile la propria azione, presenterà il Piano industriale esplicitando, non soltanto intendimenti e progettualità, ma anche attività che avranno il loro riverbero economico, patrimoniale e finanziario nel futuro, ma il cui percorso è stato già avviato. Tutte le attività già iniziate, o che verranno poste in essere, dovranno essere declinate in maniera circostanziata nel Piano, in modo che si possano valutare eventuali scostamenti economici e finanziari, in relazione all'attuazione delle singole operazioni. Per quanto concerne il rimborso dell'indebitamento, vi sono molteplici possibilità di accordo. A titolo di esempio si può immaginare lo stralcio di una parte del debito ed il pagamento del residuo con rate molto ravvicina-

te, oppure accordi dove il debito pregresso venga suddiviso in rate pluriennali e le nuove forniture vengono pagate immediatamente all'ordine o alla consegna. Alcune volte, con l'accettazione del Piano, possono anche essere richieste forme di garanzia reali o personali sul puntuale adempimento del rimborso dei debiti.

Per quanto riguarda la relazione con gli istituti di credito, sulla base del Piano industriale elaborato si verificheranno le linee di credito di breve termine necessarie alla nuova struttura societaria e si richiederà la trasformazione, delle linee in esubero, in rapporti di medio lungo termine. Quasi sempre, tale operazione è accompagnata da uno *stand still* per un determinato periodo di tempo sulla linea capitale, al fine di superare il momento di tensione finanziaria contingente all'arrivo del CRO nell'azienda. Naturalmente, anche i rapporti di medio lungo periodo potranno essere riscadenzati, in base alla sostenibilità del Piano industriale e alle esigenze della banca. Con gli istituti di credito più evoluti, in termini di capacità di risoluzione di tematiche di crisi aziendale, si potranno anche allacciare i rapporti di *partnership* nella ricerca di nuovi finanziatori o, come visto in precedenza, proporre strumenti di partecipazione al capitale d'impresa.

### **Dall'equilibrio numerico all'equilibrio operativo**

Come detto in precedenza, i piani industriali dovranno assolutamente prevedere risorse finanziarie per la ri-motivazione del personale, così come anche per il recupero dell'immagine dell'azienda colpita dalla crisi. Il rie-

quilibrio finanziario previsto dal Piano industriale, infatti, è una condizione necessaria per il superamento della stessa, ma purtroppo, non sufficiente. La crisi lascerà inesorabilmente alcuni segni. Ecco quindi che il ma-

Il Piano industriale dovrà esplicitare, non soltanto intendimenti e progettualità, ma anche attività che avranno il loro riverbero economico, patrimoniale e finanziario nel futuro, ma il cui percorso è già avviato.

#### **Nota:**

(4) Si veda a tal proposito: G. Sancetta, F. Melidoni, *La valorizzazione del capitale delle alleanze nelle imprese della net-economy*, in Atti del XXVII Convegno AIDEA, Giappichelli, 2005.

nager della crisi dovrà compiere un significativo sforzo al fine di recuperare questi due fondamentali, anche se intangibili, *asset*.

La crisi, infatti, avrà indubbiamente intaccato la credibilità dell'azienda sul mercato. Si dovrà, pertanto, prevedere l'investimento di risorse finanziarie per riqualificarne l'immagine e la reputazione, tanto verso i clienti quanto verso fornitori e gli istituti di credito. L'azienda dovrà, inoltre, fornire dimostrazione di rinnovata forza ed affidabilità attraverso mirate operazioni di marketing. Solo in questo modo sarà possibile attuare il Piano industriale, riconquistando la fiducia di tutti gli *stakeholder*. Viceversa, senza o con un'insufficiente azione per il recupero dell'immagine aziendale, ci si verrebbe a trovare in una situazione in cui, ad un dato momento, l'azienda sia riuscita a recuperare perfettamente l'equilibrio finanziario ma non sia più in grado di produrre i livelli di fatturato indicati nel Piano, per mancanza di ordini da parte dei clienti e/o per mancate consegne da parte dei fornitori. Queste azioni, finalizzate alla motivazione del personale ed alla creazione di una nuova immagine di affidabilità, garantiscono, oltre all'equilibrio numerico anche il riequilibrio operativo dell'azienda.

### Le norme della Legge Fallimentare nei Piani di risanamento

Molto spesso, per facilitare l'accordo con banche e fornitori, il CRO dovrà strutturare l'intervento di risanamento aziendale utilizzando alcune norme di legge, inserite nella disciplina fallimentare. Nella fattispecie, la nuova Legge Fallimentare, è bene precisarlo, non è più orientata a facilitare l'espulsione dal mercato dell'azienda che, a motivo dell'insufficiente liquidità e capacità di credito, non sia più in grado di onorare i propri impegni, salvaguardando il più possibile l'interesse dei terzi coinvolti. La nuova Legge Fallimentare, infatti, s'inserisce in contesti sociologici caratterizzati da difficoltà occupazionali molto accentuate, ed è quindi finalizzata a ritenere prevalente l'intento della conservazione del valore residuo aziendale, nell'interesse dell'imprenditore medesimo, ma anche dei creditori, dei lavoratori e del sistema economico in generale. Viene, inoltre, privilegiato il ruolo e la capacità dell'azienda

di promuovere e raggiungere accordi stragiudiziali privatistici per risolvere le crisi d'impresa, organizzandone una sua ricomposizione (5).

In particolare, gli articoli che regolamentano le modalità di gestione e soluzione delle crisi aziendali sono tre, che per l'argomento qui trattato si accennano soltanto, ossia:

- 1) Il Piano attestato, secondo quanto ricavabile dal comma 3, lettera d, dell'art. 67 L.F (6);
- 2) gli accordi di ristrutturazione dei debiti, previsti all'art. 182 bis L.F.;
- 3) il nuovo concordato preventivo, di cui all'art. 160 L.F. ed in particolare il concordato con continuità aziendale disciplinato dall'art. 186 bis L.F.

Tali norme, con peso specifico diverso, ma con il medesimo intento, sanciscono la richiesta del legislatore verso l'imprenditore di attivarsi, al fine di produrre un Piano di risanamento. Tale Piano è garantito nella sua credibilità ai soggetti terzi dalla figura dell'attestatore prevista dall'art. 67 L.F.. Esso è formulato dall'azienda unilateralmente e comprende al suo interno un più ampio progetto di ripresa dell'equilibrio aziendale e non soltanto finanziario. Il CRO, con la sua credibilità e capacità, avrà il compito di presentare tale Piano alle terze parti, al fine di creare il consenso sulle prospettive in esso illustrate.

Tali strumenti normativi, è bene dirlo, sono tanto più efficaci e meno costosi quanto prima si agisce per attivarli. In particolare, l'utilizzo degli artt. 67 e 182-bis, viene sempre più ritenuta necessaria da coloro che saranno alleati dell'azienda per risolvere la crisi, ossia proprio le banche ed i creditori che, attraverso le tutele previste da dette norme, avranno una maggiore garanzia dei loro crediti.

#### Note:

(5) Si veda, per gli approfondimenti del caso: Massimo Ferro, *La Legge Fallimentare*, CEDAM, 2014.

(6) Si veda in merito l'articolo di A. Panizza, M. Nobili e G. Montecchi, «Il ruolo del professionista attestatore alla luce dei Principi di attestazione dei piani di risanamento» su questo stesso numero della Rivista a pagina XXX.

## Conclusioni

La crisi può quindi essere sostanzialmente definita come un periodo straordinario della vita di un'azienda, che, in quanto tale, va affrontato con risorse e conoscenze straordinarie e soprattutto con la massima tempestività, prima che i meccanismi che l'hanno generata si sviluppino talmente da diventare difficilmente gestibili se non irreversibili. In questo periodo straordinario, il CRO è una guida, che indica all'azienda il percorso da

compiere e che, attraverso la discontinuità manageriale e un Piano industriale che raccolga i consensi dei terzi coinvolti, avvii e concluda il processo di risanamento aziendale. Il CRO va quindi considerato come il principale alleato dell'imprenditore, che si pone concretamente al suo fianco per accompagnarlo in un percorso finalizzato alla salvaguardia della esistenza e quindi allo sviluppo dell'impresa.

### LIBRI

## Il controllo di gestione

### Metodi, strumenti ed esperienze I fondamentali e le novità

a cura di Cristiano Busco, Elena Giovannoni e Angelo Riccaboni

III Edizione – 2014

Collana Controllo di gestione, IPSOA, 2014, pagg. 1400, € 99,00



Questo libro si rivolge ad un pubblico di imprenditori, manager, operatori aziendali, controller e professionisti.

La **prima parte** introduce gli elementi di base dei sistemi di controllo aziendali.

La **seconda parte** illustra le "tradizionali" metodologie e strumentazioni tecniche di supporto al controllo di gestione: il piano industriale ed il business plan, il budget, l'analisi dei costi, l'analisi delle variazioni, gli indicatori di bilancio, il rendiconto finanziario sintetico, i sistemi incentivanti.

La **terza parte** ha ad oggetto i cambiamenti in atto negli strumenti e nei processi di controllo, illustrando le caratteristiche e il funzionamento di alcune principali pratiche innovative. In questo senso vengono presentate le pratiche di misurazione delle performance in ottica balanced scorecard, business process reengineering, benchmarking, business

intelligence, supply chain management, project management, misurazione del capitale intellettuale, lean management, turnaround management, risk management, agile project management, sustainable business model, rendicontazione sociale e reporting integrato.

Infine, la **quarta e ultima parte** riprende e approfondisce, in riferimento a differenti contesti aziendali, le tematiche affrontate nelle precedenti sezioni, sia relativamente agli strumenti tradizionali del controllo di gestione, che agli strumenti e alle metodologie innovative.

#### Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa  
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- Agenzie Ipsoa di zona  
([www.ipsoa.it/agenzie](http://www.ipsoa.it/agenzie))
- [www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it)