

Il CRO all'interno dell'azienda: compiti e responsabilità

di Francesco Melidoni (*) e Maurizio Papa (**)

IL CRO deve possedere una capacità critica e di visione del business che possa consentire un costruttivo dialogo con l'imprenditore, per ottenere un'indispensabile discontinuità gestionale dell'azienda. Egli dovrà contribuire a dare una struttura di pensiero diversa da quella che ha portato l'azienda allo stato di crisi. Il CRO ha, in tal senso, il compito di selezionare gli elementi di valore che l'azienda è in grado di esprimere creando una linea di sviluppo che possa rappresentare un valido percorso di rinascita aziendale.

Premessa

La crisi, come analizzato nel precedente articolo (1), è un momento, estremamente complesso, sia per l'azienda, intesa come realtà imprenditoriale, che per coloro, imprenditori e manager, che sono chiamati a governarla in quel delicato frangente.

Il CRO (Chief Restructuring Officer) è la figura che interviene nelle crisi aziendali affiancando il management per condurre l'azienda al di fuori delle difficoltà in cui si è trovata. Tali manager, specializzati nella gestione del *turnaround*, hanno maturato preliminarmente rilevanti esperienze di gestione delle aziende e successivamente hanno operato in aziende governandone i processi di risanamento. Nel loro percorso professionale, pertanto, hanno già vissuto, professionalmente ed anche umanamente, i vari momenti in cui si compone la manifestazione, l'evoluzione e la soluzione della crisi. Si tratta quindi di una figura manageriale che deve combinare la capacità di gestione operativa delle aziende, unita ad una visione strategica, con competenze tecniche in ambito fallimentare, e con capacità di gestione dei rapporti funzio-

nali che vengono ad instaurarsi con soggetti interni ed esterni all'azienda.

Il CRO può essere chiamato a collaborare nella redazione del Piano di ristrutturazione o soltanto nella sua esecuzione. In quest'ultimo caso le prime attività da porre in essere sono rappresentate dalla verifica empirica della fattibilità del Piano, attraverso uno stress test dettato da considerazioni operative e gestionali. Spesso, infatti, i Piani vengono redatti anche alcuni mesi prima della loro effettiva messa in pratica e pertanto anche i migliori Piani dovranno essere aggiornati e rimodellati sulla base delle inevitabili, mutate, situazioni ed esigenze aziendali. Compito del CRO sarà quello di proporre un *recovery plan* al fine di mantenere inalterati i dati economici e finanziari previsti dal Piano. Se ritiene, invece, che anche con gli opportuni adattamenti il Piano originario non sia raggiungibile dovrà darne immediata comunicazione alla società al fine di predisporre un nuo-

Il presente contributo 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.

Note:

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

(**) Master trainer di Upstairs

(1) Si veda F. Melidoni, «Il ruolo di Chief Restructuring Officer nelle aziende», in *Amministrazione & Finanza* n. 7/2015, IPSOA Editore.

vo Piano sul quale promuovere il consenso dei vari stakeholder.

Il Piano, infatti, dovrà rappresentare il suo riferimento e guida, quello che ci si aspetta venga realizzato, è su di esso che verrà misurato il successo del suo intervento.

Una volta definito o ri-definito il Piano le attività che il CRO dovrà compiere internamente all'azienda, come già enunciato nell'articolo precedente corrispondono a:

2) motivare le risorse umane e riorganizzare l'azienda;

3) verifica della *governance* aziendale;

4) porsi come mediatore metodologico e culturale;

Si analizzeranno in questa sede, in modo particolare, i primi due punti delle attività che il CRO dovrà svolgere nelle aziende, dando comunque tutti gli elementi necessari per la comprensione anche delle ultime due attività.

Assicurare la discontinuità gestionale

IL CRO deve possedere una capacità critica e di visione del business che possa consentire un costruttivo dialogo con l'imprenditore, per ottenere un'indispensabile discontinuità gestionale dell'azienda. Egli dovrà contribuire a dare una struttura di pensiero diversa da quella che ha portato l'azienda allo stato di crisi, esprimendo le proprie idee, anche come contraltare decisionale dell'imprenditore.

Tra i compiti che il CRO si deve dare, nella sua attività di «discontinuità manageriale» e di cambiamento interno all'azienda vi è quello di modificare la percezione dell'immagine che l'azienda ha dato ai vari *stakeholder* durante il periodo di crisi. A tal proposito è necessario preliminarmente ridefinire tre elementi fondamentali:

– la *mission*;

– i valori aziendali condivisi;

– la *vision*.

La *mission*

Definire la *mission* contribuisce a chiarire notevolmente le idee all'imprenditore riguardo la finalità della propria azienda, la strada da perseguire e quindi anche la funzione del CRO.

L'individuazione della *mission* permette di

ridurre sensibilmente la possibilità di decisioni sbagliate e investimenti fuori luogo.

Grazie alla definizione chiara della *mission* i collaboratori vivono un:

- maggiore senso di sicurezza rispetto a cosa vuole fare l'azienda;

- senso di gratificazione e di appartenenza alla condivisione dell'idea

I valori aziendali condivisi

I valori di un'azienda, correttamente individuati e declinati, definiscono le caratteristiche e gli obiettivi comportamentali di tutte le risorse coinvolte, interne o esterne all'azienda. Lavorare costantemente sui valori fondamentali permette di migliorare gli standard di relazione tra i componenti del team e verso il mondo esterno.

La *vision*

Questo è probabilmente l'elemento più motivante per una squadra. Perché la *vision* si trasforma in «futuro». L'effetto di una mancanza di condivisione della *vision* aziendale si traduce in grandi sforzi individuali per creare artificialmente una motivazione allo svolgimento del proprio lavoro che tende a dissolversi frequentemente e che l'azienda si sforza di mantenere mediante premi e benefit che sicuramente avranno la loro efficacia ma produrranno esclusivamente risultati di breve termine.

Motivare le risorse umane e riorganizzare l'azienda

I collaboratori aziendali nel periodo di crisi, che poi ha portato proprio alla nomina del CRO, saranno stati sottoposti alle inevitabili pressioni ed incertezze del periodo di riorganizzazione, ciò potrebbe avere colpito le loro sicurezze e la loro motivazione rendendoli poco performanti. In sociologia questo fenomeno viene definito *burnout*. 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. La direzione fondamentale, nel processo di riorganizzazione e di motivazione connesso al lavoro del CRO, è quella che por-

ta alla creazione di una squadra competitiva e performante, che ritrovi la passione di svolgere il proprio lavoro e che ambisca a rimettersi in gioco. Non vi sono metodologie standard per arrivare a questi obiettivi, ognuno può avere il proprio metodo, frutto di esperienze passate e «sperimentazioni» personali. È però necessario chiarire immediatamente che, la creazione di una squadra fa parte di un processo, e non può pertanto essere improvvisata ma deve essere pianificata e gestita. Perché una squadra possa funzionare dev'essere allineata a diversi livelli sulla base:

- delle caratteristiche personali di ogni componente;
- delle caratteristiche personali relazionate agli altri partecipanti al team;
- della forza e del focus della squadra nei confronti del business vero e proprio.

Sulla base di quanto sopra, si riportano di seguito alcuni passi fondamentali che il CRO deve compiere per realizzare una corretta azione di *team building*.

a) si parla di squadra ma ci si rivolge ai singoli.

La squadra è un'entità che genera quella che viene definita come «intelligenza collettiva». Così come dovrà preoccuparsi dell'ottimizzazione economica e finanziaria della azienda, nello stesso modo, il CRO, dovrà valorizzare le intelligenze e porle al servizio della squadra, per ottenere risultati collettivamente rilevanti.

Il contesto principale nel quale possono formarsi e consolidarsi le intelligenze collettive sono molto spesso le riunioni (2).

Lo svolgimento della riunione deve consentire ai singoli partecipanti di esprimersi liberamente, comunicando ciò che pensano realmente riguardo gli argomenti trattati. Particolarmente interessante sarà pertanto raccogliere il punto di vista di tutti i partecipanti ponendo la domanda su quali, a loro avviso, potrebbero essere le possibili soluzioni ai problemi posti sul tavolo. Con il consolidamento di questa metodologia e con la fissazione di un ordine del giorno, comunicato qualche giorno prima della riunione, tutti i partecipanti avranno la possibilità ed il compito di preparare il proprio intervento, rappresentando le proprie osservazioni su temi che si andranno a discutere. Tale metodo di lavoro consente di vedere esposte moltissime

idee e possibili soluzioni, che rappresentano un notevole valore aggiunto nel processo di ristrutturazione aziendale.

Il CRO ha, in tal senso, di elaborare e consolidare le vari idee creando una linea di continuità che possa rappresentare un valido percorso di crescita aziendale.

b) Il secondo passo per creare una squadra motivata e performante è condividere i risultati periodici.

Le persone hanno bisogno di sapere qual è l'impatto del loro comportamento sul sistema, altrimenti non potranno migliorare con metodo e costanza. Sono estremamente utili e coinvolgenti le riunioni con risorse operanti in funzioni differenti, in quanto questo consente ai singoli di essere al corrente dell'avanzamento lavori degli altri ruoli rispetto ai progetti, tale aggiornamento da, infatti, un senso di appartenenza all'azienda. In questo modo s'instaura una sana volontà di supporto ai colleghi per agevolare la fluidità delle cose e si ha una visione generale di quali sono gli obiettivi che l'azienda si pone. Tutto questo contribuisce all'evoluzione verso un senso di appartenenza e di motivazione.

Quello che il CRO dovrà avere chiaro è che in tutte le aree ci saranno *best performer*, *medium performer* e *low performer*.

Il comportamento ed i metodi dei *best performer*, opportunamente veicolati, potranno fungere da esempio nei confronti degli altri, portando i loro risultati come *case history*. Gli esempi comportamentali, che si devono sostanziare in risultati oggettivi inducono gli altri componenti dei team all'emulazione consentendo una diffusione del *know how* ed un'analisi critica dei propri comportamenti al fine di superare gli standard a cui si è abituati. Questo consentirà ai ed i *low medium* e *low performer* di evolversi in modo corretto.

c) Il terzo passo per creare una squadra efficiente consiste nel mettere nelle mani del *team* la possibilità di creare soluzioni per rendere più efficiente ed efficace la propria attività.

Nota:

(2) Il fondamento e il fine dell'intelligenza collettiva sono il riconoscimento e l'arricchimento reciproco delle persone, mediante un'intelligenza continuamente valorizzata. Si veda inoltre il contributo di Pierre Lévy, *L'intelligenza collettiva*, Feltrinelli, 1996-

La responsabilizzazione dei singoli, verso la ricerca di nuove soluzioni per ottimizzare alcune fasi di metodo e processo porta, quasi sempre, a risultati sorprendenti. L'interconnessione creata con le varie funzioni, anche mediante le riunioni interdisciplinari, di cui si è detto in precedenza, consente un approccio all'ottimizzazione dei metodi e processi non soltanto orientato a migliorare il lavoro della singola area di appartenenza dell'individuo proponente, ma gli consentirà di acquisire una maggiore sensibilità ad un contesto aziendale allargato ai colleghi e alle funzioni trasversali. Di fatto le persone si attiveranno per trovare soluzioni compatibili con le altre funzioni di processo vicine. Questo è un risultato straordinario perché frequentemente esistono nella visione dei collaboratori dell'azienda dei «compartimenti stagni» tra una funzione e l'altra senza possibilità di condivisione e dialogo.

In sintesi il miglioramento sopra descritto passa dal concetto di «ottimo locale a ottimo globale».

L'«ottimo locale» si verifica quando le persone creano un metodo, all'interno della loro area di lavoro con l'obiettivo di raggiungere un preciso risultato, non curanti degli effetti collaterali che tale metodo può generare nelle fasi contigue di processo. Al contrario nella dinamica dell'«ottimo globale» i collaboratori di un'azienda mediano le esigenze delle singole aree al fine di ottenere un unico processo fluido che crei valore per l'azienda nel suo complesso.

In tal senso, ricordiamo, che il CRO può agire nell'ottimizzazione dei costi seguendo due direttrici.

- 1) l'ottimizzazione delle risorse rispetto al lavoro;
- 2) 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.

Nel secondo caso, si riorganizzano i flussi di lavoro rivisitando, anche in modo molto incisivo, l'organizzazione aziendale. Infatti, non sempre alcune procedure, date per scon-

tate nelle aziende, perché si è sempre fatto così, sono necessarie. Dipende dal valore aggiunto che esse portano, in termini di performance. In tal senso la ricerca dell'Ottimo Globale risulta fondamentale, così come fondamentali sono i suggerimenti che supportano questo processo e che possono, anzi dovrebbero, essere forniti dagli stessi collaboratori.

Il cambiamento di metodi, strumenti, abitudini, da quando verranno apportate le modifiche nell'organizzazione e per il periodo di tempo necessario al superamento di una fase di complessità gestionale influirà sicuramente sugli stati d'animo delle persone, e si potrà assistere a momenti di disorientamento e confusione. Questa fase è trattata specificamente nell'ambito del *change management* e viene definita «Fase del caos».

Ma se il processo di cambiamento viene governato e monitorato dal CRO «dopo il disordine verrà l'ordine».

È necessario inoltre avvisare le risorse umane creando in loro le aspettative corrette fornendo loro le giuste chiavi di lettura di ciò che avverrà nel corso di un periodo complesso ma soprattutto nuovo rispetto alle loro abitudini lavorative, ai metodi o alle esperienze pregresse. In questo modo le persone stesse, di riflesso, acquisiranno fiducia nel CRO che è in grado di anticipare alcune situazioni che sicuramente si verificheranno perché tipiche di un processo di risanamento, e si attiveranno loro stesse con i propri collaboratori per gestire al meglio il periodo di cambiamento.

d) Quarto passo: il momento del *one to one*. L'intelligenza collettiva del *team* deve essere rinforzata e confermata anche a livello individuale. Il *one to one* è un momento fondamentale che dà la possibilità ai collaboratori di ricevere un feedback dal CRO attraverso una modalità codificata e condivisa da entrambe le parti. L'errore da evitare è quello di spiegare le attività, le idee e le metodologie che il CRO intende adottare in un monologo unidirezionale oppure in un colloquio dove il collaboratore viene indotto a ergere delle difese verso, o meglio contro, i cambiamenti proposti dal CRO, generando un atteggiamento di contrasto oppure di soccombenza, ottenendo falsi consensi che poi non troveranno attuazione.

Il corretto approccio nella gestione della relazione *one to one* è rappresentata dalle seguenti metodologie:

- 1) le due parti devono essere allineate sugli obiettivi da raggiungere in termini di quantità, qualità e tempi;
- 2) è necessario che il CRO trasferisca al collaboratore le linee guida che ritiene opportuno seguire nell'approccio alle attività;
- 3) il CRO deve comunicare con la massima trasparenza quali sono gli «elementi comportamentali» che contribuiranno a determinare il livello di gradimento dell'operato e dell'approccio del collaboratore. Ecco alcuni esempi:
 - proattività;
 - orientamento al risultato;
 - capacità di lavorare in squadra;
 - *problem solving*;
 - flessibilità;
 - autonomia decisionale.

Verifica della governance aziendale

Il CRO dovrà naturalmente interagire anche con i manager che hanno gestito l'azienda nel periodo di crisi. Questa relazione rappresenta un'occasione per la definizione delle competenze manageriali necessarie al raggiungimento dei nuovi obiettivi che l'azienda si è data. In tal senso bisogna porre attenzione a far sì che il loro contributo sia volto alle novità che s'intendono apportare nell'azienda, più che alla giustificazione delle proprie precedenti scelte/azioni. Perché, in quest'ultimo caso, vi è il pericolo che essi possano tentare di gestire le proprie aree di competenza ripetendo i medesimi meccanismi decisionali seguiti nel passato. In altri casi, i manager, proprio per aver condotto l'azienda alla crisi non si sentono più in grado di guidarla, almeno nei ruoli precedenti.

Compito del CRO è quindi quello di creare una squadra ma non per forza e non a tutti i costi, essa deve rimanere quella iniziale. Solo chi è disposto ad avere un ruolo da protagonista del cambiamento e che possiede le doti confacenti alla nuova organizzazione aziendale è bene che rimanga in squadra e quindi in azienda. Queste scelte sono a volte molto difficili e dolorose, ma sono imprescindibili e indispensabili, e soprattutto devono essere fatte molto velocemente. Non si può imma-

ginare, infatti, che, in una società che sta lottando per recuperare un ruolo sul mercato, per mantenere anche le proprie capacità occupazionali, che vi siano singoli collaboratori (a qualsiasi livello) che vogliano andare in una direzione diversa da quella individuata dai soci e dal consiglio d'amministrazione ed affidata al CRO.

Porsi come mediatore metodologico e culturale

Il processo ordinario di relazioni tra l'impresa ed il mondo che la circonda muta notevolmente nel momento in cui l'azienda si trova in uno stato di crisi. Nel corso di un processo di risanamento s'inseriscono nel palcoscenico relazionale aziendale alcune nuove figure professionali, quali gli *advisor* finanziari, gli *advisor* legali, gli organi di ristrutturazione, gli attestatori, alcune volte gli organi giudiziari chiamati alla gestione delle procedure previste nella Legge Fallimentare, oltre allo stesso CRO. Tutte queste figure sono anche abituate ad usare un linguaggio molto tecnico e specialistico e si muovono ed agiscono seguendo procedure e metodologie specifiche inusuali per l'azienda. Sono tutte figure altamente specializzate il cui obiettivo comune, con la nomina di un CRO, è garantire un futuro all'azienda mediante un percorso virtuoso che eviti di fare gli errori del passato. Compito del CRO è anche quello di supportare l'imprenditore nel comprendere le richieste degli *stakeholder*. Spesso, per aiutare le aziende in crisi, gli istituti di credito sono disposti a rinunciare a parte dei propri crediti o consentire un rientro in tempi lunghi, ma, per verificare l'effettivo interesse e coinvolgimento dei soci nella prosecuzione della attività aziendale e nella realizzazione del risanamento, richiedono loro dei «segnali» quali la ripatrimonializzare o l'ottenimento di garanzie collaterali. Queste richieste sono finalizzate ad ottenere la dimostrazione che sussiste un effettivo impegno da parte dei soci a superare la crisi e che dimostra la serietà delle proposte fatte agli istituti di credito e che l'intento «ristrutturatorio» è concreto ed effettivo e che non muterà alle prime, inevitabili, difficoltà che verranno affrontate dall'azienda nel riproporsi sul mercato.