

di amministrazione e controllo

Patrizia Riva

Dal going concern alla gestione del turnaround: per comprendere il cambiamento è necessario analizzare i ruoli tradizionali, rinnovati e del tutto nuovi riconosciuti agli attori della governance aziendale

Le novità del Codice, prima tra le quali la previsione del meccanismo di allerta o *early warning*, rendono necessaria un'attenta mappatura dei ruoli tradizionali, rinnovati e del tutto nuovi riconosciuti agli attori della *governance* aziendale.

Come già da più parti richiamato, quello preteso dal legislatore è un importante cambiamento culturale (oltre a "Crisi d'impresa 2 – Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi", Il Sole 24 Ore, marzo 2019, si veda Riva P., Provasi R. *An overview Italian companies and the financial and economic crisis: a cultural revolution*, "International Journal Economics and Business Research", volume 7, n. 4, 2014).

Sulla base delle nuove indicazioni di legge, infatti, si presenta rafforzato il sistema dei doveri delle funzioni di *governance*.

In particolare, ha senz'altro portata rivoluzionaria la valorizzazione della funzione di vigilanza societaria con l'allargamento della platea degli

enti societari obbligati a forme legali di controllo. Quest'ultimo potrà trovare resistenze da parte delle piccole, ma anche medie, imprese che come noto sono sostanzialmente qualificabili nel nostro contesto nazionale come realtà familiari caratterizzate strutturalmente da:

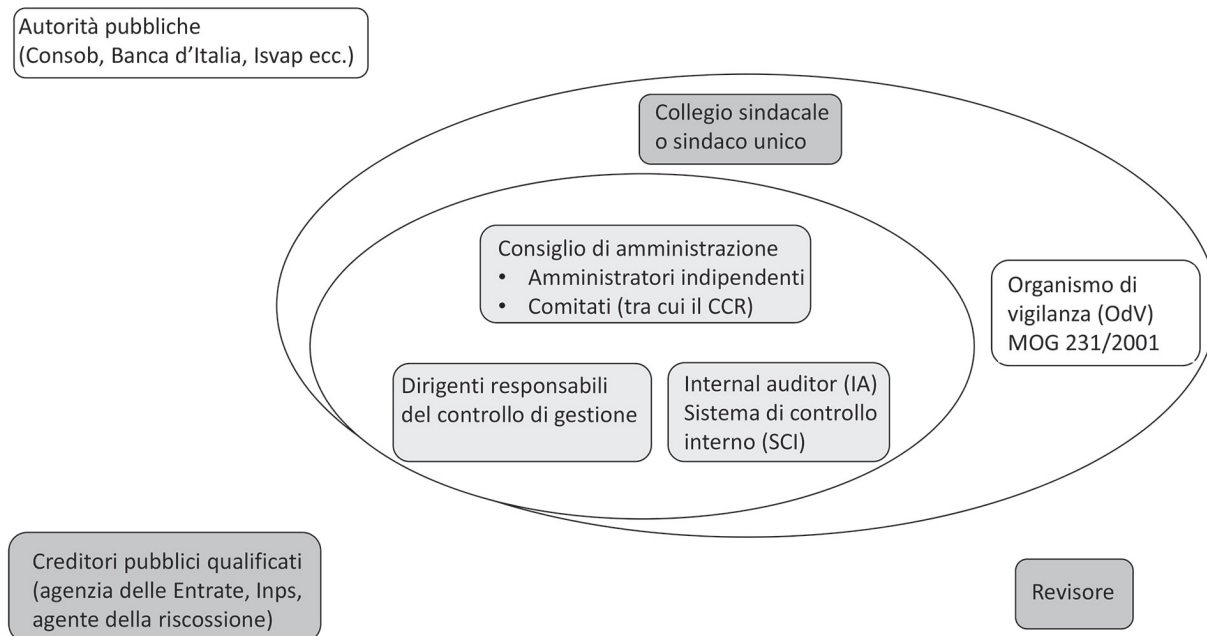
- › confusione tra il destino dell'azienda e quello della famiglia;
- › abitudine all'assunzione di decisioni e alla pianificazione di interventi anche straordinari senza una strumentazione informativa adeguata e robusta;
- › scarsa attenzione ai meccanismi di governo d'impresa, spesso valutati quali inutili vincoli invece che indispensabili presidi;
- › conseguente assenza di una dinamica dialettica interna con i soggetti professionali preposti al controllo e alla vigilanza.

L'intervento legislativo comporta un ripensamento degli assetti organizzativi, contabili e amministrativi in un numero cospicuo di realtà.

In particolare l'articolato:

- 1) enfatizza il ruolo di alcuni attori estendendo l'ambito di applicazione che ne prevede la presenza in realtà sino a oggi toccate solo marginalmente dai temi qui trattati;
 - 2) richiama e rimarca la rilevanza di compiti e doveri già previsti dal Codice civile e dalle norme di comportamento emanate degli organismi professionali;
 - 3) riconosce a certi soggetti interni ed esterni nuovi poteri, quali quello appunto dell'attivazione di specifiche procedure di allerta o *early warning* in caso di rilevazione di indicatori della crisi e, parallelamente, impone ai medesimi nuove responsabilità;
 - 4) introduce *tout court* nuovi organismi con ambiti di intervento precisi il cui compito è negli intenti finalizzato all'emersione anticipata della crisi e alla sua gestione.
- L'analisi del nuovo contesto è di seguito svolta avendo a riferimento due diverse situazioni:

MAPPA DEI RUOLI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO RILEVANTI AI FINI DELL'ALLERTA IN SITUAZIONE DI GOING CONCERN



- › in primo luogo, è considerata la situazione di continuità aziendale o *going concern* e quindi è studiato il rinnovato modello di governo d'impresa come modificato dal nuovo Codice;
- › in secondo luogo, è valutato quale sia l'impatto su quest'ultimo – nonché sui gradi di libertà degli organi di amministrazione e di controllo aziendali – conseguente l'apertura prima informale, e poi se necessario formale, della fase di allerta a seguito di segnalazione interna o esterna.

Le conseguenze del passaggio dal primo al secondo scenario devono essere comprese e affrontate consapevolmente dai responsabili tutti dell'amministrazione aziendale. Solo in questo modo, infatti, è possibile ottenere una

piena consapevolezza dei rischi derivanti da interventi tardivi sullo *status quo* e, parallelamente, incrementare le probabilità di impostazione di efficaci strategie di risoluzione della crisi qualora se ne presentasse la necessità.

Come si modifica la governance aziendale in situazione di going concern

Rinviando agli articoli successivi per i necessari approfondimenti, si propongono in questa sede – in forma grafica e volutamente schematica – due figure che rappresentano il modello di governo aziendale tradizionale, dando visibilità alle novità introdotte dal Codice con riferimento ai due momenti rilevanti *supra* indicati:

- › il *going concern* (in questa pagina);

- › la fase post allerta e di gestione dell'eventuale *turnaround* (più avanti).

Per approfondire

- Riva P., Danovi A., Comoli M., Garelli M., *Corporate Governance in Downturn Times: Detection and Alert. The New Italian Insolvency and Crisis Code Crisis management*, "Theory and practice", IntechOpen, giugno 2018
- Riva A., Danovi A., Azzola M., *Avoiding bankruptcy in Italy: preventive arrangement with creditors*, *Contemporary Issues in Finance: Current Challenges from Across Europe*, Emerald, marzo 2017

Il consiglio di amministrazione, gli amministratori indipendenti e i comitati

In situazione di *going concern* il governo dell'azienda è affidato al consiglio di amministrazione. Nelle realtà di minori dimensioni

questo è spesso sostituito dalla figura dell'amministratore unico mentre, al contrario, nelle società più grandi o più attente lo stesso non solo è collegiale, ma prevede la presenza al proprio interno di una o più figure professionali recanti specifiche competenze utili alla gestione. Questi assumono il ruolo di amministratori indipendenti e insieme con gli amministratori esecutivi siedono in appositi comitati di indirizzo (tra questi di maggiore interesse in questa sede il Comitato controllo e rischi – Ccr) che supportano e discutono le decisioni del consiglio alimentando, per quanto possibile, la consapevolezza degli eventuali rischi che le stesse possono comportare.

I dirigenti responsabili del controllo di gestione e l'internal auditor

Indipendentemente dalla sua articolazione, il Codice della crisi enfatizza che all'organo amministrativo spetta il compito di predisporre un sistema organizzativo adeguato, con particolare riferimento alla presenza, articolazione e funzionamento contemporaneamente di un efficace **sistema di controllo di gestione** utile a strutturare indicatori di performance consuntivi e preventivi in tempi ragionevoli e di un adeguato **sistema di controllo interno** che garantisca l'attendibilità di questi ultimi.

Nella prassi si rileva che nelle realtà di dimensioni ridotte le funzioni amministrative sono percepite come un costo inevitabile ma "inutile" in quanto

obbligo legato alla necessità di rispettare gli adempimenti fiscali. Spesso le attività sono delegate *tout court* senza approfittare dell'occasione per richiedere oltre agli adempimenti obbligatori anche strumenti utili a orientare la direzione e l'amministrazione.

Risulta tutt'altro che diffuso l'utilizzo di strumenti, anche elementari, quali la semplice redazione con periodicità sistematica di bilanci consuntivi aziendali e/o per unità di business e, conseguentemente, la preparazione di cruscotti di indicatori significativi per il governo dell'impresa.

La pianificazione e l'attività di predisposizione di budget economici, finanziari e patrimoniali sono, salvo in casi eccezionali, del tutto assenti e nei rari casi in cui sono implementati, sono spesso gestiti in modo non professionale.

In queste realtà i sistemi di controllo di gestione menzionati, quando presenti, sono considerati esaustivi e sono molto spesso confusi con gli assetti legati all'attività di controllo e di vigilanza ossia al Sistema di controllo interno (Sci). Quest'ultimo – invece – risponde a differenti esigenze e fa riferimento a tutt'altri modelli e obiettivi, essendo costituito dai processi attuati dal consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri soggetti della struttura aziendale:

- › per fornire una ragionevole sicurezza di attendibilità delle informazioni di bilancio redatte;
- › per raggiungere obiettivi di *compliance* del comportamento

organizzativo ovvero di conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore; e, in ultimo,

- › per conseguire una maggiore consapevolezza dei rischi aziendali e permettere la continuità nel raggiungimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle attività operative.

Il Sistema di controllo interno è infatti rappresentato dalle linee d'azione e dalle procedure – o appunto controlli interni – adottati dalla direzione al fine di permettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali e di assicurare una condotta efficiente e ordinata delle attività aziendali.

Proporzionalmente alle dimensioni d'impresa, l'organo amministrativo deve quindi prevedere internamente – o eventualmente anche in *outsourcing* – le attività usualmente attribuite alla funzione **direzione amministrativa finanziaria** e quelle riconosciute alla funzione **internal auditing** posta in *staff* al consiglio di amministrazione. Quest'ultima può essere ulteriormente suddivisa, nelle situazioni più complesse, tra due figure professionali il *Risk Manager* e il *Compliance Officer*.

Gli organi di controllo societario: collegio sindacale o sindaco unico
In situazione di *going concern* agli organi di controllo societario spetta di vigilare sul comportamento degli organi amministrativi, assicurandosi che siano implementati tali sistemi. Verificheranno pertanto che si disponga di un cruscotto di indicatori efficace e che il

medesimo sia robusto ossia attendibile e tale da permettere, tra l'altro, di monitorare adeguatamente i parametri e le soglie individuati nel nuovo Codice.

Perché il sistema funzioni è però necessario che si sviluppi una significativa e **strutturata dialettica** tra i soggetti coinvolti nel processo la quale è auspicabile abbia luogo:

- › con quotidianità tra gli amministratori, i dirigenti responsabili del controllo di gestione e l'*internal auditor* referente del sistema di controllo interno;
- › con frequenza periodica, ma non saltuaria, tra questi soggetti – in particolare gli amministratori e l'*internal auditor* – e gli organi di controllo societario e quindi il collegio sindacale o il sindaco unico (sul tema della necessità di una dialettica tra gli attori della *governance* si veda: Riva P., Provasi R., *Crisis and controls: the italian model*, “Corporate ownership & control”, volume 11, 2013).

È il caso di riflettere sul fatto che – vigente il nuovo Codice – lo svolgimento delle riunioni del consiglio di amministrazione non potrà che assumere una impostazione più sostanziale, tesa a un effettivo confronto tra gestori e controllori. Ciò avverrà specialmente nelle imprese a oggi non avvezze a sistemi di *governance* evoluti e al contrario use a un approccio formale – se non compilativo – rispetto a quelli che considerano solo adempimenti burocratici privi di contenuto semantico e di utilità operativa.

Questa impostazione potrà permettere che, quando gli organi di controllo societario rilevino fondati indizi della crisi, possano attivare l'allerta interna confrontandosi dapprima “informalmente” con l'organo amministrativo per gli opportuni provvedimenti e che questo, consapevole delle conseguenze di un mancato tempestivo intervento, sia innanzitutto disponibile all'ascolto delle segnalazioni del collegio e sia quindi pronto per impostare un'azione efficace ed esaustiva prendendo opportuni provvedimenti volti a risolvere la situazione.

Il passaggio dall'allerta “interna informale” all'allerta “interna formale”, con comunicazione al consiglio a mezzo pec, e quindi ancora all'allerta “interna verso l'esterno”, ossia con comunicazione all'Ocri, sarà inevitabile qualora tale disponibilità all'ascolto non vi sia e si crei conseguentemente una contrapposizione tra gli interessi dell'azienda e gli interessi di coloro che la amministrano (si rinvia a Riva P., *Obblighi di segnalazione: attori coinvolti, fasi e interventi*, “Crisi d'impresa 2 – Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi”, Il Sole 24 Ore, 37 ss.).

I revisori

Accanto all'organo di controllo societario – collegio sindacale o sindaco unico – il Codice riconosce il ruolo di soggetto abilitato all'allerta interna anche al solo revisore.

Pur rinviando agli articoli di approfondimento delle due differenti figure professionali, non

si può non evidenziare che la mancata eliminazione da parte del legislatore dell'ambiguità presente nel testo dell'articolo 2477 del Codice civile relativa all'obbligo di entrambe le funzioni di vigilanza e di revisione nelle società a responsabilità limitata, nei fatti, rischia di indebolire strutturalmente il meccanismo di prevenzione della crisi. Essa è conseguenza del mancato approfondimento circa i ben definiti e molto diversi ruoli dell'organo di controllo e del revisore, che non sono in alcun modo intercambiabili e sovrapponibili.

Le funzioni del revisore si limitano all'espressione di un parere professionale sulla correttezza del bilancio, e sono codificate dai principi di revisione pubblicati nella *Gazzetta Ufficiale* dell'Unione europea. Esse non sono pertanto in alcun modo assimilabili alle funzioni di vigilanza attribuite dal Codice civile agli organi di controllo societario (si vedano gli articoli 2400 ss. per i sindaci). In particolare, il revisore non partecipa ai consigli di amministrazione e non vigila né sulla gestione né sugli adeguati assetti e, tra l'altro, non può esprimere pareri sulle situazioni contabili infrannuali.

In sintesi

Quello del revisore è un controllo *ex post* sui documenti consuntivi redatti dall'azienda ed è estremamente diverso dalla vigilanza *ex ante* e quindi in ottica prospettica e *forward looking* svolta dai sindaci.

L'Organismo di vigilanza

Il Codice non prevede di attribuire

un differente ruolo all'Organismo di vigilanza (OdV). Lo stesso rimane estraneo ai nuovi meccanismi di allerta e focalizzato sulla implementazione e gestione del cosiddetto Modello di organizzazione e gestione (Mog) che indica come l'organizzazione monitori le sue attività al fine di evitare la commissione dei reati a essa applicabili. In molti casi però, poiché la sua presenza o assenza rientra a pieno titolo nella valutazione dell'esistenza o meno di «adeguati assetti organizzativi», gli organi amministrativi dovranno valutare, qualora non vi abbiano mai posto attenzione, oppure ri-valutare, qualora in passato l'abbiano esclusa, l'opportunità della sua istituzione.

I creditori pubblici qualificati

Il Codice riconosce un ruolo di controllore esterno ai fini dell'attivazione della allerta cosiddetta esterna ai creditori pubblici qualificati. È solo il caso di rilevare che si tratta di un potere molto invasivo che opera in modo concorrente con l'allerta interna e autonomo sulla base di parametri di attivazione oggettivi.

Sono considerati creditori pubblici qualificati tenuti alla comunicazione ai debitori e poi all'Organismo di Composizione della Crisi (Ocri):

- › l'agenzia delle Entrate,
- › l'Inps,
- › l'agente della riscossione.

Il legislatore ha individuato, a seconda dell'ente pubblico creditore, differenti tipologie e soglie di criticità dell'esposizione debitoria ai fini dell'obbligo della procedura di allerta e ha stabilito conseguenze per gli enti,

in caso di inottemperanza all'obbligo di segnalazione, molto penalizzanti.

Le autorità pubbliche

A fini di completezza si dà rappresentazione anche al ruolo di controllo svolto dalle autorità pubbliche operanti con riferimento a specifiche caratteristiche delle aziende, quali l'appartenenza a specifici settori regolamentati o la quotazione (Consob, Banca d'Italia, Isvap eccetera).

Il Codice non si occupa di questi soggetti i cui specifici ruoli rimangono pertanto definiti dalle previgenti normative loro applicabili.

L'intervento dell'Ocri quale momento discriminate

Una volta attivato il procedimento di allerta, entra in campo l'Organismo di Composizione della Crisi chiamato a valutare, insieme con il debitore, quali possano essere le possibili vie di uscita dalla situazione di crisi prospettata. Una volta attivato l'Ocri, al debitore restano solo pochi giorni per rispondere alle richieste da questo formulate ossia per produrre quantomeno una serie di informazioni minimali di non poco momento. Si tratta: dell'entità e struttura dell'indebitamento, della necessità di esibire un proprio piano utile per la risoluzione della situazione in cui si è venuta a trovare l'impresa e di una chiara e formalizzata determinazione dei flussi prospettici al servizio del debito.

Qualora la società non sia in grado di dare risposte adeguate – o qualora la società non riesca a presentare nei tempi assegnati

una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza – il tentativo di composizione assistita della crisi fallisce *in nuce* con potenziali rilevanti conseguenze per l'impresa. Il nuovo Codice prevede infatti che il collegio, qualora consideri che sussista uno stato di insolvenza del debitore, relazioni al referente il quale a sua volta è tenuto a dare notizia al pubblico ministero.

Gli attori alla guida del processo di turnaround

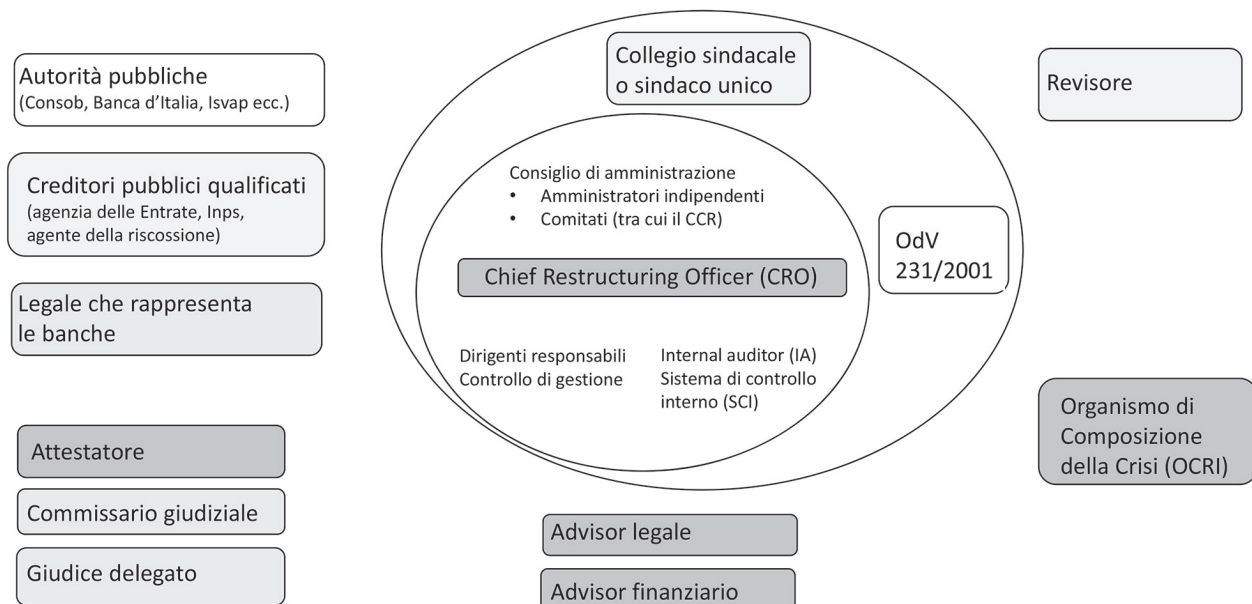
Per evitare che il procedimento di allerta innescato si risolva negativamente è necessario l'intervento di una serie di professionalità specifiche. Queste sono solitamente portate da attori qualificati e specializzati nella gestione della risoluzione delle crisi aziendali e del *turnaround*. Si ha pertanto, inevitabilmente, un impatto notevole e potenzialmente invasivo sulla *governance* aziendale descritta. I tempi di intervento sono, come visto, brevissimi e diviene prioritaria l'individuazione tempestiva delle possibili strategie di uscita dalla crisi.

Lo schema alla pagina seguente visualizza l'impatto potenziale sulla *governance* aziendale del procedimento di allerta. Accanto agli organi societari compaiono differenti attori con competenze, ruoli e poteri differenziati. Essi interagiscono con gli organi societari a vario titolo e influenzano l'evoluzione della situazione aziendale e della *governance* della stessa.

Gli advisor finanziari e gli advisor legali

In primo luogo, per affrontare in

MAPPA DEI RUOLI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO RILEVANTI AI FINI DEL TURNAROUND POST ALLERTA



modo adeguato la situazione di allerta, la società dovrà rivolgersi a degli *advisor* finanziari e a degli *advisor* legali, ossia soggetti con ruolo di consulenza esterna e competenze complementari estremamente specialistiche in grado di:

- › studiare in tempi brevi la realtà aziendale con distinte prospettive;
- › valutare sia da un punto di vista economico-finanziario e patrimoniale, sia da un punto di vista legale la situazione in cui versa l'azienda;
- › suggerire le soluzioni alternative possibili per cercare di porvi rimedio;
- › supportare la società – una volta selezionata una tra queste – nella formalizzazione, nella presentazione ai propri creditori stratificati per tipologia e natura del credito e se del caso al tribunale di un

proprio piano per l'uscita dalla crisi e una proposta per la chiusura della posizione debitoria.

Il Turnaround Manager e il Chief Restructuring Officer

È possibile che gli *advisor* considerino necessario l'intervento direttamente in seno all'azienda di un **Turnaround Manager (Tm)** chiamato a svolgere, per un periodo di tempo limitato che solitamente non supera i primi due anni dall'impostazione dell'intervento, il ruolo di facilitatore di un percorso di cambiamento nell'ambito dell'organizzazione aziendale. Il suo incarico può riguardare un progetto limitato a una specifica area aziendale o rivestire un ruolo molto più pervasivo, con assunzione di tutte le deleghe e le responsabilità necessarie a

raggiungere gli obiettivi di piano.

Nelle aziende di una certa dimensione, può essere necessario l'intervento di un team specializzato, non di un solo soggetto, in questo caso si individua un ruolo di coordinamento nel cosiddetto **Chief Restructuring Officer (Cro)**. In tutti questi casi, come si è anticipato, gli organi societari cui sino a quel momento è stata demandata l'amministrazione devono necessariamente comprendere che devono farsi da parte per permettere che l'intervento possa essere incisivo e quindi efficace.

L'attestatore del piano

Una volta individuata una via di possibile uscita e quindi impostata la redazione di un piano di azione lo stesso deve essere sottoposto a un primo

rilevante vaglio. Nei casi in cui la validità del piano venga confermata ne sarà accresciuta la credibilità e pertanto lo stesso potrà essere presentato ai terzi creditori e agli interlocutori aziendali tutti. A tale fine, coerentemente con le previsioni del Codice, interverrà un primo soggetto con ruolo di controllo. Si tratta dell'attestatore del piano ossia di un professionista revisore del tutto indipendente rispetto all'azienda che verificherà su nomina dell'azienda stessa la fattibilità del piano proposto e la veridicità della base dati su cui il medesimo è fondato. Il suo operato dovrà essere tutto informato ai principi di attestazione approvati dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, e redatti a cura di Aidea, Irdcec, Apri, Adaf e Ocri che ormai da più di un lustro regolano questa attività.

È opportuno evidenziare che l'attestatore esprime un giudizio che, come in tutti gli altri casi di revisione e di *assurance* potrà essere sia positivo, sia negativo, sia impossibile, sia condizionato a fatti che si potranno verificare in un periodo di tempo ragionevolmente breve.

Il legale banche

Per agevolare l'interazione con la speciale categoria degli istituti di credito verso i quali l'indebitamento è spesso preminente, può essere richiesto all'azienda di individuare un legale banche, e cioè un avvocato incaricato dai creditori finanziari (ma pagato dall'azienda debitrice) per l'assistenza agli stessi nell'ambito delle trattative dirette

alla composizione negoziale della crisi dell'imprenditore. Tale figura professionale funge da necessario tramite tra l'impresa debitrice e il ceto bancario sin dal momento in cui l'azienda affronta e – anche a seguito dell'allerta – tenta di trovare una soluzione al proprio stato di crisi. La società spesso chiede di dare vita al cd. “tavolo” di ristrutturazione così da gestire gli interessi del ceto bancario in *pool*. L'opportunità di includere la figura del legale banche nell'ambito di tali “tavoli” è connessa alle peculiarità che caratterizzano il ceto bancario tra i quali da un lato la presenza di una pluralità di banche creditrici e di una importante eterogeneità dei loro interessi e dall'altro la particolare strutturazione del processo istruttorio e decisionale che può essere difficilmente gestito direttamente dall'azienda, ma anche dai suoi *advisor* considerati per definizione lontani dalle posizioni del *pool*. Sono tendenzialmente privilegiate soluzioni tecniche che, da un lato, tutelino omogeneamente il ceto bancario nella sua collegialità, e dall'altro lato, impongano ai singoli istituti di credito la gestione collettiva delle problematiche e controversie che dovessero insorgere con il debitore nella fase più propriamente esecutiva.

Il commissario giudiziale

Qualora la società decida di affrontare la crisi mediante la presentazione di una istanza di concordato preventivo, entra in gioco una seconda figura di controllo questa volta nominata dal tribunale su istanza dell'azienda stessa: il commissario

giudiziale. Invero tale figura può giocare il proprio ruolo anche quando l'azienda presenti domanda di ammissione in bianco precisando che non è ancora in grado di valutare se il proprio piano prenderà la forma di un accordo di ristrutturazione o, appunto, di concordato preventivo. Nel primo caso il commissario sarà presente solamente nella fase in bianco e chiuderà il proprio lavoro nel momento in cui troverà effettivamente ammissione l'accordo di ristrutturazione nel frattempo raggiunto con i creditori. Il commissario giudiziale:

- › vigila sull'operato dell'azienda;
- › verifica dopo l'ammissione la sostenibilità del piano stesso in termini di fattibilità, valutando l'operato e la credibilità del lavoro dell'attestatore nonché svolgendo proprie autonome verifiche e indagini;
- › ha il potere di chiedere l'interruzione della procedura qualora ravveda delle importanti irregolarità.

Il giudice delegato e il collegio

Sempre nel caso di presentazione di istanza al tribunale per l'ammissione a una procedura di accordo di ristrutturazione o di concordato preventivo viene individuato dal collegio e nominato il giudice relatore delegato alla procedura. Anche in questo caso il ruolo svolto è di controllo e di natura istituzionale. Assume una funzione di interfaccia rilevante con gli attori principali della ristrutturazione, e quindi con i rappresentanti della realtà aziendale, solitamente coincidenti in questa prima fase con gli

amministratori, e dei suoi *advisor* finanziari e legali. A tale fine è coadiuvato dal commissario giudiziale che, operando in prima linea, è in grado di relazionarlo e di raccogliere ogni informazione necessaria per la più corretta valutazione delle situazioni che via via si prospettano e delle istanze presentate sino ad arrivare alla comprensione, alla verifica e valutazione del piano e quindi in ultimo, se tutto procede correttamente, alla sentenza di omologa.

La scelta dei professionisti della crisi per la gestione del turnaround

Da quanto precede si evidenzia che i componenti degli organi amministrativi sono chiamati a sviluppare la consapevolezza delle conseguenze del procedimento di allerta, comprendendo che esso non può che causare una importantissima discontinuità nella routine aziendale e quindi una importante riduzione dei gradi di libertà con cui gli organi amministrativi possono operare disponendo delle attività e dei processi aziendali.

Nuovi ruoli di controllo intervengono e solo in parte sono ruoli istituzionali e imposti per legge, in quanto in realtà

l'intervento di specifiche professionalità risulta, come sopra argomentato, indispensabile per poter più semplicemente affrontare il cambiamento strutturale che un processo di *turnaround* porta inevitabilmente con sé.

Si tratta di un passaggio non semplice specialmente per le imprese di medie e piccole dimensioni che, come già sottolineato, sono usualmente a conduzione familiare. La separazione tra proprietà e controllo e quindi un processo di *managerializzazione* delle piccole medie imprese può infatti rappresentare una conseguenza – forse inconsapevole – dell'introduzione del Codice della crisi che questa categoria di imprenditori potrebbe non comprendere a pieno. Come evidenziato, sarà necessario per i proprietari-gestori della azienda lasciare spazio a chi ha le competenze per intervenire in modo puntuale nei fatti fidandosi delle capacità e dell'integrità morale e dell'etica professionale degli stessi. In altre situazioni più gravi essi dovranno separarsi temporaneamente o addirittura in modo definitivo dall'impresa affinché il valore di questa possa essere preservato e la situazione

debitoria conseguentemente possa essere affrontata in modo adeguato portando a una evoluzione delle sorti della situazione di crisi in senso positivo.

Sarà pertanto sempre più importante il momento della selezione *ex ante* dei professionisti della crisi cui affidare il futuro l'azienda e, nel caso di realtà familiari, in sostanza il proprio futuro, nella consapevolezza che una scelta non mirata non può che essere, nel nuovo contesto, foriera di risultati non soddisfacenti se non addirittura fallimentari. Potranno essere di interesse a tale fine i profili professionali in grado di assumersi la responsabilità della gestione di un *turnaround* alla luce di una comprovata esperienza non solo specialistica ma anche poliedrica, che li abbia visti mettersi in gioco nel tempo con l'assunzione in differenti occasioni di tutti o al meno della maggior parte dei ruoli sopra descritti – di consulenza e progettazione delle soluzioni, di attestazione, di controllo istituzionale su nomina del tribunale – imparando così a declinare le proprie competenze e attitudini e ad agire con equilibrio e instancabile resilienza. ◀

SMART  PA
www.smart24pa.com



24 ORE
PROFESSIONISTI