

COMMENTI & ANALISI

Il rilancio di un'azienda è strettamente legato a una buona scelta del restructuring officer

Il Cro, cioè il Chief Restructuring officer, è un esperto o una società di consulenza che conosce le dinamiche del fallimento e lavora alle misure necessarie per evitarlo. Già da questa breve definizione è chiaro quanto questa professione – nata in America, dove la tematica del fallimento è affrontata in modo molto differente rispetto all'Italia, come un diritto piuttosto che una colpa – sia di grande attualità nel panorama economico europeo, e quanto sia necessario analizzarne a fondo le peculiarità. I Cro sono intervenuti in importanti dossier italiani: da Lucchini a Camuzzi e Bialelli, entrando in campo sempre nel delicato momento in cui amministratori e stakeholder delle società si trovano ad affrontare le procedure di ristrutturazione aziendale. Più il risanamento è complesso, più la figura del Cro diventa necessaria. È importante quindi definirne il perimetro di attività e individuarne precisamente le responsabilità. Tutti i soggetti coinvolti nel processo di nomina del Cro devono decidere l'ampiezza dei poteri d'azione che gli si vogliono attribuire al fine di portare a compimento con successo l'operazione di restructuring. Bisogna quindi delineare, attraverso il contratto che la società stipula con il restructuring officer, quando una ristrutturazione si può ritenere completata con successo e in quali tempi. L'analisi dei termini e delle condizioni del contratto di Cro è spesso una delle condizioni poste dagli istituti bancari per la sottoscrizione di accordi di ristrutturazione o standstill. Il compito del Cro può variare dal monitoraggio dell'at-

DI ANNA PAOLA NEGRI-CLEMENTI

tuazione del piano industriale e finanziario – secondo un modello che possiamo definire debole – fino, talvolta, all'assunzione di deleghe in sostituzione o integrazione dei precedenti amministratori. Gli amministratori attivi prima dell'arrivo del Cro possono essere mantenuti in società come memoria storica e come messaggio di continuità; al contempo, se fosse necessario evidenziare una discontinuità nella gestione aziendale, questi potranno cessare la carica. L'assunzione di deleghe da parte del Cro può essere, per contro, definito come modello «forte». Diventa così delicata la posizione del Cro in funzione del management, che potrebbe sentirsi in un certo qual modo sotto giudizio. La capacità dialettica, di mediazione tra le parti, nonché l'accompagnamento nel processo decisionale si aggiungono dunque al compito di controllo sull'attuazione del piano industriale. La responsabilità del Cro consiste quindi nel dotare il processo di ristrutturazione di credibilità e di stabilità, nonché nell'essere interlocutore preferenziale degli stakeholders interessati e, non ultimo, nell'ottenere consenso in merito alla direzione e all'esito del processo di risanamento. Le doti di coraggio e autorevolezza dovranno essere un elemento cardine della figura di Cro prescelta, e si affiancano a competenze di primo livello sia di natura strategica che gestionale e finanziaria. L'articolo che regola l'attività del Chief Restructuring Officer è il 2392,

estremamente adeguato nella definizione delle responsabilità degli amministratori. Il Cro non ha solo la responsabilità propria di un advisor finanziario o un consulente legale, ma assume – sedendo in cda – la responsabilità piena dell'amministratore. Così il Cro dovrà assumere decisioni in consiglio di amministrazione, assicurarsi di agire effettivamente informato, curare la continua possibilità di accesso al direttore finanziario e alla contabilità di dettaglio. Il Cro potrebbe ben trovarsi a verbalizzare eventuali dissensi in riunioni consiliari o richiedere di partecipare a incontri con gli organi di controllo e con la società di revisione; essere chiamato a far parte di comitati interni come quello preposto al controllo e gestione dei rischi o di altri comitati consultivi. Se il Cro è amministratore che si qualifica come indipendente, dovrà allora esserlo da chi può esercitare il potere in un'azienda in fase di ristrutturazione: le banche e il vecchio management che dovesse restare in azienda (in minor misura). L'obiettivo è la riuscita di un effettivo processo di riorganizzazione. L'interesse da tutelare non è quello delle banche al rientro degli importi finanziati, ma quello superiore alla tutela di tutti gli stakeholder interessati al risanamento dell'azienda, che possa tradursi poi sia in un apprezzamento di valore del titolo, sia nella solidità finanziaria della controparte contrattuale di fornitori o di lavoratori subordinati. (riproduzione riservata)

**socio fondatore,
Negri-Clementi
Studio legale Associato*