

## professioni Gestire lo studio

**Crisi d'impresa.** Una nuova figura per instillare la fiducia e avviare un percorso di ripresa Spazi per il commercialista e l'avvocato con competenze contabili e capacità di ascolto

# Il professionista come coach rimotiva l'azienda in bilico

Patrizia Bonaca

Professionisti esperti in coaching oltre che in contabilità che accompagnano le imprese in bilico. Sono le nuove figure suggerite dal Codice della crisi d'impresa (il decreto legislativo 14/2019). La riforma ha, infatti, introdotto le procedure di allerta della crisi, le quali rappresentano un concetto molto più ampio e innovativo dell'audit interno; inoltre, per la prima volta ha messo al centro la consapevolezza e la responsabilità dell'imprenditore. Si tratta di meccanismi che rappresentano un aiuto preventivo, che va oltre la mera compilazione di check list e l'applicazione di indici di valutazione, al fine di intercettare tempestivamente i segnali di una possibile crisi per salvaguardare l'imprenditore, la sua capacità creativa e il sistema economico.

### Il professionista coach

L'articolo 3 del Codice (i doveri del debitore) prevede che:

- l'imprenditore individuale adotti misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte;
  - l'imprenditore collettivo adotti un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del Codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.
- Si tratta di misure che richiedono l'intervento di un professionista

(avvocato o commercialista) e una formazione che aggiunga abilità di coaching alle competenze tecniche può risultare utile. È opportuno che queste abilità si intreccino tra loro e che si esprimano con una sintesi ragionata che solo la conoscenza di entrambe può dare. Infatti, se è necessario compilare delle riclassificazioni numeriche, è importante anche aiutare l'imprenditore a monitorare le possibili criticità strategiche e organizzative, ripensarle in una visione propositiva e innovativa.

Siamo in presenza, quindi, di due nuove figure emergenti nel panorama economico, significative del cambiamento culturale in atto: l'imprenditore consapevole e il professionista coach.

Per entrambe è indispensabile un'esperienza di ascolto attivo e cioè quella capacità di non giudizio che facilita l'apertura all'altro e dell'altro, che permette di instaurare un sodalizio professionale basato sulla fiducia, necessaria alla ripresa aziendale in risposta alla paura del discredito sociale.

**Fondamentale è il concetto di responsabilità dell'imprenditore introdotto dal Codice della crisi d'impresa**

### Il senso di responsabilità

È centrale l'assunzione di responsabilità dell'imprenditore nel voler adempiere alle sue obbligazioni. Opera che richiede confronto, umiltà, condivisione, aggiornamento per uscire dalla zona di comfort aprirsi al nuovo. Per esempio, venire allo scoperto tramite la presenza costante sui social, l'uso del video, dell'immagine, dell'interazione costante con i clienti.

In pratica è richiesta all'imprenditore una coachability alta. È cioè quel coacervo di qualità come l'umiltà, l'entusiasmo, la caparbità, l'ascolto, la capacità di ricevere feedback, anche se scomodi, e di tramutarli in sfida per la nascita di nuove potenzialità.

In questo senso, il rapporto professionale diventa garante della sfida e degli impegni presi dall'imprenditore e della capacità del professionista di valorizzare all'esterno il piano di recupero sia economico che psicologico in atto.

Per citare esempi sul campo, si pensi a quelle aziende familiari tramandate di generazione in generazione, spesso costrette a vecchi schemi organizzativi e ad abitudini obsolete, inevitabilmente destinate alla liquidazione vista la velocità di trasformazione e innovazione del nostro tempo. Anche per loro esiste una possibilità di ripresa grazie a un solido intervento di ripensamento gestionale, di apertura verso nuovi mercati e verso l'innovazione tecnologica più in linea con i bisogni del momento.

RIPRODUZIONE RISERVATA

### VERSO L'USCITA DAL TUNNEL

#### 1 COME CREARE UN PERCORSO ASSISTITO PER IL DEBITORE

1. Ascoltare, senza giudizio, per instaurare una relazione di fiducia con il debitore, affinché possa riconoscere le proprie responsabilità;
2. Redigere per iscritto un piano di operatività: una sorta di schema informale dei passi da fare, non solo economici;
3. Rilaborare una storia dell'esperienza vissuta dall'imprenditore per costituire un nuovo punto di partenza. Imparare dagli errori fatti. L'errore diventa stimolo e forza propositiva;
4. Creare la base per un dignitoso tenore di vita per lui e la sua famiglia

#### 2 L'APPROCCIO DEL PROFESSIONISTA CON L'ESTERNO

1. Saper presentare, condividere e valorizzare lo sforzo di ripresa e umiltà dell'imprenditore;
2. Cercare di salvaguardare la continuità aziendale;
3. Presentare la convenienza oggettiva del piano di accordo con i creditori rispetto all'alternativa liquidatoria;
4. Spiegare in modo esauriente e semplice il piano in modo che ne possa essere giudicata la fattibilità;
5. Inquadrate l'istituto giuridico come leva di ripresa economica del sistema Paese

### Finanza comportamentale

## Un faro nelle scelte d'investimento

Adriano Lovera

Per i professionisti in cerca di nuove strade, utili per allargare la platea dei servizi offerti, una delle più promettenti sembra quella della finanza comportamentale. Niente "consigli per gli acquisti", non si tratta di una consulenza su quale titolo o fondo comprare, piuttosto una bella immersione di consapevolezza e strategia, da fissare nero su bianco prima di decidere se, come investire e a chi affidarsi.

Un approccio che piace ai privati, stando alla testimonianza di quei professionisti, soprattutto commercialisti, che la stanno praticando. «Ci rivoliamo a una platea ampia di capifamiglia, proprio gli imprenditori clienti degli studi contabili, dotati di un discreto patrimonio liquido da investire, ma disorientati e insoddisfatti dalle proposte finanziarie che provengono da promotori, banche o sgr. anche quando si tratta di marchi noti. Parliamo di soggetti abituati a ragionare in modo pratico, che quindi vorrebbero comprendere davvero la sorte del denaro che danno in gestione e, soprattutto, capire perché spesso i rendimenti non corrispondono alle attese», racconta Stefano Fabbri, commercialista riminese fondatore di My mind-My investment, associazione che tramite corsi e convegni ha lo scopo di diffondere tra i colleghi la cultura di un corretto e consapevole approccio delle persone agli investimenti.

Ma in che cosa consiste, in sintesi, questa consulenza? «All'inizio si propone una rapida infarinatura sui mercati e sugli strumenti della finanza. E questo non per fare del cliente un esperto, visto che nessuno sarà mai allo stesso livello tecnico del promotore di turno. Ma affinché capisca come i mercati siano complessi e volatili e che la promessa secondo cui l'abilità di un consulente finanziario o un gestore saprà metterlo al riparo dai rischi, è infondata», spiega Franco Bulgarini, ex promotore finanziario che dagli anni 2000 ha iniziato l'attività di consulente comportamentale e ideato uno dei metodi operativi e formativi più seguiti (900ts).

«Poi si passa presto all'approccio personale, che significa - prosegue Bulgarini - muoversi seguendo una strategia. Quando chiediamo ai clienti quale obiettivo si pongano per un certo investimento, tutti rispon-

dono: che cresca il più possibile. Non vuol dire nulla. Occorre fissare un orizzonte temporale preciso, non basta dire a medio o lungo termine. Bisogna decidere in anticipo che cosa si farà nel caso un titolo scenda o salga, così da evitare tanti errori comuni, primo fra tutti quello che spinge le persone ad andare nel panico nei periodi di mercati in calo e, al contrario, non monetizzare mai durante la fase di crescita, nella speranza che questa prosegua all'infinito».

E come fa un professionista a formarsi per rendere questo servizio? «Se parliamo di commercialisti, le basi di finanza sono insite nella preparazione di patenza. Con un corso full immersion di due giorni, si può essere pronti secondo Fabbri, la cui associazione svolge costantemente convegni sul tema insieme agli ordini provinciali, spesso con la partecipazione della Confindustria locale. Fra le tappe in arrivo, il 23 settembre c'è quella con l'Ordine dei commercialisti di Bergamo, il 26 settembre con quello di Udine, mentre altri appuntamenti sono previsti a Bologna, Perugia, Forlì-Cesena e Pesaro, con date ancora da definire.

RIPRODUZIONE RISERVATA

## TRIBUNALE DI ROMA

Sentenza n. 14760 del 12/07/2019

Reti Televisive Italiane s.p.a./VIMEO LLC  
P.Q.M.

Il Tribunale di Roma, definitivamente pronunciando nella causa iscritta al numero 62343 del ruolo generale degli affari contenziosi dell'anno 2015, così provvede:

- accerta e dichiara che la società VIMEO LLC, ha pubblicato brani estratti dai programmi RTI s.p.a., in violazione dei suoi diritti autorali di sfruttamento commerciale, e conseguentemente;
- ordina a VIMEO LLC la rimozione (e la disabilitazione all'accesso) dalla piattaforma denominata "VIMEO" e dai suoi sottodomini o derivazioni di tutti i contenuti audiovisivi riproducenti estratti dei Programmi RTI oggetto di causa, così come individuati da RTI e dal CTU in corso di causa;
- inibisce a VIMEO LLC ogni ulteriore violazione, perpetrata in qualunque forma e con qualunque mezzo, avente ad oggetto brani audiovisivi estratti dai Programmi RTI per come indicati in corso di causa inibendone ogni uso e sfruttamento commerciale;
- fissa una somma di euro 5.000,00/die dovuta da VIMEO LLC per ogni violazione e/o inosservanza successivamente constatata;
- condanna la convenuta (in persona del proprio rappresentante legale pro tempore) al risarcimento di tutti i danni patrimoniali subiti dalla società attrice quantificati in euro 4.746.273 oltre rivalutazione ed interessi dal giorno della sentenza;
- ordina che il dispositivo della presente sentenza sia pubblicato con carattere grassetto "Times New Roman n. 14", nelle edizioni cartacee e nelle edizioni on-line, a cura di RTI ma ad esclusive spese della convenuta, sulla prima pagina dei seguenti quotidiani: "Il Sole 24 Ore", "Il Corriere della Sera", "Il Giornale", nonché nella pagina principale (homepage) del Portale della VIMEO;
- condanna VIMEO LLC a rifondere a RETI TELEVISIVE ITALIANE s.p.a. le spese di lite per complessivi euro 75.500,00 di cui euro 12.000,00 per lo studio, euro 8.000,00 per la fase introduttiva, euro 35.000,00 per la fase istruttoria ed euro 20.500,00 per la fase decisoria. Iva al 22% spese generali e CPA.

### PARTE IL CENSIMENTO

## NELLA BABELLE DEI DATA CENTER PUBBLICI SI POSSONO RISPARMIARE 840 MILIONI

di Antonello Cherchi

— Continua da pagina 1

dal 2012 che il problema è ben presente e si cerca di risolverlo attraverso la creazione dei poli strategici nazionali in cui far migrare i centri di elaborazione dati (Ced) meno sicuri. Strategia che procede in parallelo con la possibilità, almeno per i servizi meno strategici, di ricorrere al cloud. L'Agenzia per l'Italia digitale (Agid), a cui è stato affidato dal Dl 179/2012 il monitoraggio dell'universo informatico della Pa, si sta muovendo su entrambi i versanti.

### Il censimento dei Ced

Un primo rilevamento era stato realizzato nel 2018 e avevano risposto 778 amministrazioni, per un totale di 927 data center censiti. I giochi, però, sono stati riaperti il 1° luglio scorso, quando è entrata in vigore la circolare 1/2019 dell'Agid che chiama all'appello le amministrazioni già monitorate e ne invita altre a farsi avanti. In particolare, sono state "solicitate" 427 amministrazioni particolarmente sensibili al tema, come le Asl, le aziende ospedaliere, i Comuni capoluogo, le Regioni. Sulla base delle risposte, che dovranno arrivare entro il 1° settembre, l'Agid classificherà le amministrazioni in tre categorie: quelle che sono candidabili a svolgere il ruolo di polo strategico nazionale (funzionari, non solo big data, center affidabili, ma possono gestire anche quelli di altre amministrazioni meno sicure); quelle che garantiscono un adeguato livello di efficienza del proprio Ced, ma non hanno le caratteristiche per poter diventare polo strategico; le amministrazioni con un data center più a rischio o che non hanno risposto al censimento e che dovrebbero convergere verso i poli nazionali o migrare sul cloud. In questo modo si potrebbe dar vita al processo di razionalizzazione dei Ced

pubblici, obiettivo previsto anche dal piano triennale per l'informatica nella Pa 2017-2019 e ribadito nell'ultimo piano 2019-2021.

Sulla base dei risultati del primo sondaggio, da verificare con le risposte che arriveranno dal monitoraggio in corso, la gran parte dei data center ricade nelle ultime due categorie. I Ced in grado di diventare poli strategici nazionali - strutture che saranno poi identificate dalla Presidenza del consiglio - non sono più di qualche decina.

Già che al momento si può affermare che la rivisitazione della geografia dei data center pubblici produrrà non solo maggiore affidabilità, efficienza e sicurezza - non dimentichiamo la quantità di dati personali gestiti anche dal server del più piccolo comune - ma richiederà minori spese. Secondo Agid, si potranno tagliare del 70% i costi di gestione delle infrastrutture informatiche, che ora ammontano a 1,2 miliardi di euro l'anno. Dunque, 840 milioni di risparmi.

### Sulla nuvola

In parallelo con il processo di razionalizzazione dei Pa, va avanti il piano per favorire la migrazione delle Pa verso il cloud. Le amministrazioni sono, infatti, tenute a valutare l'adozione del modello della "nuvola" prima di rivolgersi a qualsiasi altra tecnologia. Inoltre, dal primo aprile scorso c'è l'obbligo per la Pa di acquisire esclusivamente servizi qualificati.

Ecco perché Agid ha avviato e sta procedendo con la selezione dei fornitori di cloud: 231 servizi hanno già ottenuto la qualificazione e sono iscritti nell'elenco tenuto dall'Agenzia e dal quale le amministrazioni possono attingere. I provider qualificati sono rappresentati per il 70% da aziende italiane e per il resto da gruppi stranieri. Per incentivare le imprese a farsi avanti e sensibilizzare la Pa a migrare sulla nuvola, Agid e Confindustria hanno realizzato un roadshow che proseguirà nei prossimi mesi toccando varie città. «La razionalizzazione dei data center e il modello cloud - commenta Teresa Alvaro, direttore generale dell'Agid - rappresentano due delle azioni più importanti di trasformazione digitale del Paese per migliorare l'efficienza dei servizi pubblici e accrescere la competitività».

Si tratterà di vedere ora che effetto avrà su entrambi i programmi la creazione presso la Presidenza del Consiglio del dipartimento per la trasformazione digitale, che dal primo gennaio 2020 dovrebbe diventare pienamente operativo. Sarà, infatti, la nuova struttura a dettare la linea dell'e-government.

RIPRODUZIONE RISERVATA

### I NUMERI

927

data center monitorati  
Agid ha al momento selezionato 231 provider a cui la Pa può rivolgersi per adottare il modello cloud

840 milioni

risparmi  
La razionalizzazione e l'accorpamento dei data center porterebbe risparmi per 840 milioni l'anno

231

servizi cloud  
Agid ha al momento selezionato 231 provider a cui la Pa possono rivolgersi per adottare il modello cloud