

# L'AMMINISTRAZIONE DI SOSTEGNO A SERVIZIO DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE

*Traccia dell'intervento*

---

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Verona

**Avv. Alberto Garzon**

*Misura di protezione della persona, ma anche strumento di governo della fragilità che può salvaguardare la continuità dell'impresa.*

## **Schema dell'intervento**

1. La fragilità della persona-guida
2. Il vuoto decisionale
3. La funzione dell'ADS
4. L'ADS come presidio di continuità aziendale
5. Il ruolo dei consulenti
6. Conclusioni operative

# 1

## ***La continuità aziendale dipende solo dai numeri?***

Quando si parla di continuità aziendale, l'attenzione si concentra normalmente su profili economici, finanziari, organizzativi e patrimoniali. Molto meno frequentemente si considera che, soprattutto nelle PMI e nelle imprese familiari, la vera tenuta dell'impresa dipende spesso dalla stabilità e dall'affidabilità della persona che ne costituisce il centro decisionale.

- **Si guarda** ai flussi, agli equilibri di bilancio, agli assetti, al mercato.
- **Si trascura spesso** la fragilità dell'imprenditore, del socio di riferimento o dell'amministratore.
- **Eppure** la compromissione della persona-guida può tradursi in una crisi aziendale autonoma, silenziosa ma gravissima.

***La vulnerabilità della persona apicale può diventare, in tempi rapidi, vulnerabilità dell'impresa.***

## 2

### ***La crisi della persona può diventare crisi dell'impresa?***

Sì. Quando il soggetto apicale perde lucidità, coerenza o affidabilità decisionale, non si determina soltanto un problema umano o familiare: si apre una vera criticità societaria, gestoria e patrimoniale.

- si bloccano o rallentano decisioni essenziali;
- si incrinano i rapporti con banche, consulenti, clienti e fornitori;
- si moltiplicano tensioni fra soci, familiari e collaboratori storici;
- aumenta il rischio di scelte impulsive, incoerenti o pregiudizievoli;
- si indebolisce il centro di governo dell'organizzazione aziendale.

***La crisi della persona non resta mai confinata alla sfera privata quando quella persona coincide con il fulcro della governance.***

### 3

#### ***Qual è il problema reale in questi casi?***

Il problema reale è il vuoto decisionale. Attorno alla persona fragile, nella pratica, si improvvisa, si rinvia, si cerca di aggirare il problema con soluzioni informali o di fatto. Ma quando manca un presidio giuridico adeguato, l'impresa resta esposta.

- firme che non arrivano o arrivano in ritardo;
- decisioni contraddittorie o economicamente irrazionali;
- incertezza su chi possa rappresentare validamente il soggetto fragile;
- gestione affidata a equilibri di fortuna o a spinte familiari contrapposte;
- rischio di perdita di valore e di paralisi organizzativa.

***Non basta una gestione informale della fragilità: serve uno strumento legale serio, tempestivo e modulabile.***

## ***L'amministrazione di sostegno è solo una misura di protezione personale?***

No. L'amministrazione di sostegno è certamente una misura di protezione della persona, ma proprio la sua elasticità la rende idonea anche a presidiare i riflessi societari e patrimoniali della fragilità.

- **È una misura** flessibile, calibrabile, costruibile sul caso concreto.
- **Non implica necessariamente** una radicale esautorazione del beneficiario.
- **Consente** assistenza o sostituzione mirata, secondo i bisogni effettivi della situazione.
- **Permette** di modulare i poteri in funzione della specifica realtà familiare e imprenditoriale.

***L'ADS non è una misura punitiva: è una tecnica di protezione intelligente della persona e, indirettamente, dell'impresa.***

## ***Perché l'amministrazione di sostegno può servire alla continuità aziendale?***

Perché consente di governare giuridicamente la fragilità del soggetto da cui l'impresa dipende. Se ben costruita, la misura evita che il venir meno della piena capacità decisionale della persona apicale si trasformi in paralisi della struttura organizzativa.

- assicura un interlocutore legittimato e stabile;
- evita blocchi decisionali e vuoti di rappresentanza;
- tutela il patrimonio personale e societario da iniziative dannose o irrazionali;
- favorisce continuità nei rapporti con banche, consulenti e terzi;
- preserva il valore dell'impresa e dei suoi asset strategici.

***L'ADS, in questa prospettiva, non tutela soltanto la persona fragile: tutela anche la funzionalità dell'organizzazione imprenditoriale.***

## ***In che cosa consiste, concretamente, il ruolo dell'ADS in ambito societario?***

Se il decreto è costruito in modo adeguato, l'amministratore di sostegno può diventare il presidio giuridico attraverso il quale si stabilizza la gestione della crisi della persona.

- partecipare alle assemblee e concorrere all'esercizio dei diritti sociali;
- interfacciarsi con organi amministrativi, consulenti e professionisti dell'impresa;
- seguire rapporti bancari e finanziari;
- presidiare operazioni rilevanti o urgenti;
- rappresentare il beneficiario nei rapporti con i terzi in modo stabile e riconoscibile.

***Diventa, così, un interlocutore giuridicamente legittimato, professionalmente qualificato e funzionale alla continuità dei rapporti.***

## ***Perché non bastano, spesso, procure o soluzioni informali?***

In presenza di una vera compromissione della capacità decisionale, gli strumenti volontari o di fatto possono rivelarsi deboli, contestabili o inadeguati. Procure generali, deleghe e assetti familiari spontanei non sempre offrono la necessaria tenuta.

- non danno ai terzi il medesimo grado di affidabilità di una misura giudiziale;
- non sempre offrono un perimetro di poteri costruito sul caso concreto;
- possono alimentare conflitti di interesse o contestazioni interne;
- non garantiscono lo stesso livello di trasparenza e protezione del soggetto fragile.

***L'ADS, invece, offre una fonte di legittimazione chiara, un controllo giudiziale e una migliore opponibilità pratica.***

## ***Quando va attivata l'amministrazione di sostegno?***

Il prima possibile, cioè quando emergono i primi segnali significativi. L'errore più frequente è intervenire troppo tardi, quando il danno organizzativo è già avanzato e la fiducia dei terzi si è già incrinata.

- disordine gestionale crescente;
- scelte economiche incoerenti o non spiegabili;
- firme che non arrivano;
- comportamenti anomali o altalenanti;
- conflitti familiari o societari sempre più forti;
- difficoltà di comprensione e di valutazione delle decisioni essenziali.

***La misura funziona davvero quando è tempestiva: la continuità si difende prima che la crisi esploda.***

## ***L'amministrazione di sostegno va subita o può essere progettata?***

Quando possibile, l'amministrazione di sostegno deve essere progettata. Questo è il vero salto culturale: non subire la fragilità come fatto emergenziale, ma renderla giuridicamente governabile.

- cogliere tempestivamente il problema;
- segnalarlo correttamente;
- prospettare una figura idonea;
- costruire una misura su misura;
- anticipare i punti critici della governance e dei rapporti societari.

***Nelle imprese familiari, in particolare, la pianificazione dell'intervento può prevenire conflitti e dispersione di valore.***

## ***Qual è il ruolo dei commercialisti e dei consulenti dell'impresa?***

È un ruolo decisivo. Molto spesso i primi a percepire che qualcosa non funziona più sono proprio i professionisti che seguono continuamente l'impresa, perché leggono i numeri, vedono i ritardi, colgono gli squilibri e avvertono la perdita di affidabilità del centro decisionale.

- il commercialista osserva flussi, ritardi, discontinuità e incoerenze;
- il revisore coglie segnali di deterioramento del governo aziendale;
- i consulenti dell'impresa vedono prima di altri il progressivo venir meno della capacità di controllo e direzione;
- l'avvocato che si occupa di ADS può tradurre quei segnali in una soluzione giuridica adeguata.

***La vera efficacia nasce dalla collaborazione tra competenza giuridica, aziendalistica e contabile.***

***In quali situazioni questa misura può diventare decisiva?***

Nella pratica, le situazioni non sono affatto rare. Il problema si presenta ogniqualvolta la fragilità della persona apicale metta in pericolo la continuità delle decisioni e la tenuta dei rapporti organizzativi.

- imprenditore anziano con decadimento cognitivo;
- socio di riferimento che assume condotte gravemente irrazionali;
- amministratore in stato di instabilità psichica o comportamentale;
- imprenditore o socio affetto da dipendenza da alcol o da sostanze stupefacenti, con riflessi sulla lucidità e sull'affidabilità decisionale;
- contesti in cui la fragilità personale alimenta o esaspera conflitti familiari e societari;
- assetti in cui l'assenza di una guida affidabile mette a rischio il valore dell'impresa.

***In questi casi, l'ADS può diventare un presidio di ordine, stabilizzazione e continuità.***

## ***L'amministrazione di sostegno è un costo o una risorsa strategica?***

Se ben compresa, è una risorsa strategica. Consente infatti di proteggere la persona, rendere governabile la fragilità, evitare la paralisi dell'impresa e favorire una transizione ordinata della governance.

- protegge la persona senza trascurare i riflessi patrimoniali e societari;
- evita vuoti di rappresentanza e di governo;
- difende il valore del patrimonio e dell'organizzazione produttiva;
- favorisce continuità, ordine e tracciabilità nei rapporti con i terzi.

***L'ADS non è un rimedio residuale: è uno strumento di civiltà giuridica e di razionale organizzazione.***

## **Conclusione**

L'amministrazione di sostegno non deve essere letta soltanto come misura di protezione della persona fragile. Se ben compresa e ben utilizzata, può diventare anche uno strumento di tutela della continuità aziendale, di presidio della governance, di stabilizzazione dei rapporti e di protezione del valore dell'impresa.

- La vera sfida non è intervenire quando il problema è già esploso.
- La vera sfida è costruire, per tempo, strumenti capaci di rendere governabile la fragilità della persona.
- È su questo terreno che avvocati, commercialisti e consulenti possono utilmente lavorare insieme.

***Proteggere la persona, il patrimonio e l'impresa significa, in definitiva, presidiare la continuità dell'attività economica.***

## Chiusura finale

*“In definitiva, credo che l’amministrazione di sostegno debba essere letta, in contesti come questi, non solo come misura di protezione della persona, ma come strumento di governo della fragilità, idoneo a presidiare la continuità dell’attività economica quando la vulnerabilità della persona rischia di trasformarsi in vulnerabilità dell’impresa. E credo altresì che proprio su questo terreno si apra uno spazio importante di collaborazione tra professioni diverse, tutte accomunate dall’obiettivo di preservare, insieme, la persona, il patrimonio e l’organizzazione produttiva.”*