

WORKERS' BUYOUT CORPORATE GOVERNANCE E SISTEMI DI CONTROLLO

a cura di

PAOLA DEMARTINI, SALVATORE MONNI



Università degli Studi Roma Tre
Dipartimento di Studi Aziendali

Corporate governance e scenari di settore delle imprese

2

WORKERS' BUYOUT
CORPORATE GOVERNANCE
E SISTEMI DI CONTROLLO

a cura di

PAOLA DEMARTINI, SALVATORE MONNI



Roma TrE-Press

2017

Responsabile:

Paola Demartini

Coordinamento scientifico:

Simona Arduini (Università degli Studi Roma Tre), Andrea Bernardi (Oxford Brookes University), Lucia Biondi (Università degli Studi Roma Tre), Massimiliano Celli (Università degli Studi Roma Tre), Francesca M. Cesaroni (Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”), Mara Del Baldo (Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”), Paola Demartini (Università degli Studi Roma Tre), John Dumay (Macquarie University, Sydney), Fabio Giulio Grandis (Università degli Studi Roma Tre) Patrizio Graziani (Università degli Studi Roma Tre), James Guthrie (Macquarie University), Aino Kianto (LUT University, Finland), Francesco Manni (Università degli Studi Roma Tre), Michela Marchiori (Università degli Studi di Roma Tre), Salvatore Monni (Università degli Studi Roma Tre), Lorena Mosnja-Skare (Juraj Dobrila University of Pula), Mauro Paoloni (Università degli Studi Roma Tre), Paola Paoloni (UniCusano), Guido Paolucci (Università Politecnico delle Marche), Valerio Pieri (Università degli Studi Roma Tre), Sabrina Pucci (Università degli Studi Roma Tre), Carlo Regoliosi (Università degli Studi Roma Tre), Marco Tutino (Università degli Studi Roma Tre), Tiziano Onesti (Università degli Studi Roma Tre).

Coordinamento editoriale:

Gruppo di Lavoro *Roma TrE-Press*

Edizioni: Roma TrE-Press ©

Roma, dicembre 2017

ISBN: 978-88-94885-58-3

<http://romatrepress.uniroma3.it>

Quest'opera è assoggettata alla disciplina *Creative Commons attribution 4.0 International Licence* (CC BY-NC-ND 4.0) che impone l'attribuzione della paternità dell'opera, proibisce di alterarla, trasformarla o usarla per produrre un'altra opera, e ne esclude l'uso per ricavarne un profitto commerciale.



Immagine di copertina: *Porto di Ningbo-Zhoushan*, (Provincia dello Zhejiang, Cina), foto di Andrea Bernardi.

Indice

<i>Presentazione della Collana</i>	4
<i>Presentazione del volume</i>	5

PARTE I

WORKERS' BUYOUT: IL FENOMENO E LA SUA SOSTENIBILITÀ

SALVATORE MONNI, GIULIA NOVELLI, LAURA PERA, ALESSIO REALINI, <i>Workers' buyout: definizione e caratteristiche</i>	8
SALVATORE MONNI, GIULIA NOVELLI, LAURA PERA, ALESSIO REALINI, <i>Workers' buyout: l'esperienza italiana</i>	16
CLAUDIA BENISIO, <i>Il caso Fenix Pharma</i>	30

PARTE II

CORPORATE GOVERNANCE E SISTEMI DI CONTROLLO

MARCO ROTILI, ANGELA GAIZO, <i>Le nuove norme in materia di remuneration policies, tra costi di agenzia ed esigenza di contenimento del rischio</i>	44
PAOLA DEMARTINI, ELEONORA DE SIMONE, <i>L'efficacia dell'Occupational Health and Safety Risks Management Control System (OHS MCS) per la prevenzione dei reati ex art. 25-septies del d.lgs. 231/2001</i>	57

Presentazione della Collana

Corporate governance e scenari di settore delle imprese Emerging Issues

La *corporate governance* delle imprese è un tema di ricerca interdisciplinare, attuale e in divenire.

Obiettivo della Collana editoriale *Corporate governance e scenari di settore delle imprese. Emerging issues* è quello di poter offrire agli studenti, ai professionisti e agli studiosi del tema, spunti di riflessione e di discussione su quelli che appaiono essere i fenomeni emergenti. Si intende, così, completare il panorama delle numerose pubblicazioni esistenti, principalmente di matrice anglosassone, soffermandosi sul contesto italiano letto anche in chiave comparativa rispetto ad altri Paesi.

Le pubblicazioni avranno cadenza biennale. I principali filoni di studio che si intende approfondire, sono i seguenti:

- Lo stato dell'arte e le prospettive future della *corporate governance* aziendale con riferimento all'evoluzione del contesto macroeconomico e normativo;
- Le relazioni esistenti tra le caratteristiche della *corporate governance* e le performance aziendali;
- La *corporate governance* e i sistemi di controllo;
- Le specificità della *corporate governance* delle imprese 'Made in Italy'.

Paola Demartini, Patrizio Graziani, Salvatore Monni

Roma, li 28 ottobre 2015

Presentazione del volume

Workers' buyout. Corporate Governance e sistemi di controllo

In questo volume si approfondiscono due tematiche. La prima analizza in modo sistemico il tema dei *workers' buyout*. Un fenomeno di ristrutturazione aziendale in cui i lavoratori di un'impresa in crisi o in fallimento, grazie ad una serie di strumenti e al sostegno di attori sociali ed economici, decidono di acquistare il luogo di lavoro trasformandolo in cooperativa. Nel primo capitolo vengono esposte le principali definizioni di *workers' buyout*, gli scenari più comuni e le differenze con le altre tipologie di *Mergers & Acquisitions*. Il secondo capitolo approfondisce le caratteristiche dei *workers' buyout* in Italia, gli attori coinvolti nel processo di riconversione dell'azienda in impresa cooperativa, non dimenticando l'importanza che il quadro legislativo di riferimento costituisce per la nascita di simili esperienze. Inoltre, grazie alla raccolta di dati quantitativi presso le principali sedi nazionali delle federazioni cooperative italiane, ora associate nell'Alleanza delle Cooperative Italiane, e presso la sede di Cooperazione Finanza Impresa, partner chiave in termini economici e finanziari, lo studio offre una panoramica storica e geografica dei *workers' buyout* nati tra il 1986 ed il 2016. Il terzo capitolo analizza il caso di Fenix Pharma, primo *workers' buyout* nel settore farmaceutico, e ne descrive la storia, il processo di conversione ed una serie di indicatori che dimostrano l'importanza che rivestono queste realtà, specialmente in periodi di forte crisi economica o declino industriale.

Nella seconda parte del volume si affrontano due tematiche che rientrano nell'ambito del filone di studi sulla *Corporate Governance* e i sistemi di controllo. Il quarto capitolo affronta il tema delle nuove norme in materia di *remuneration policies* alla luce dell'applicazione della 'Direttiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26

giugno 2013' (c.d. CRD IV), in base alla quale Banca d'Italia ha emanato il VII Aggiornamento della Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, rubricato 'Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione'. Detto Provvedimento offre l'occasione per riflettere sulla portata di una nuova disciplina che inserisce delle innovazioni normative piuttosto dirompenti rispetto al precedente approccio alla materia. Questo, infatti, interviene su ambiti sin ora lasciati all'autonomia privata dei soggetti vigilati, e lo fa andando a contemperare l'esigenza di un migliore allineamento, di lungo termine e *risk sensitive*, tra le remunerazioni e le performance aziendali. Una volta esplicitato il quadro giuridico-formale di riferimento, si può, quindi, indagare la portata economica di un insieme di norme che utilizzano la leva delle remunerazioni come possibile elemento di riduzione della propensione all'assunzione di (eccessivi) rischi.

Nel quinto ed ultimo capitolo ci si interroga sull'impatto che il D.Lgs. 231/2001 ha avuto nell'evoluzione dei controlli aziendali e su come l'analisi delle condizioni di efficacia dei controlli aziendali sia uno strumento utile, anzi indispensabile, per una corretta implementazione del modello di organizzazione, gestione e controllo per la prevenzione dei comportamenti illeciti. In questo contributo è posta particolare attenzione ad una delle sue componenti, il *Management Control System for Occupational Health and Safety Risk*, deputato alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e importante per la prevenzione dei reati richiamati dall'art. 25-septies del D.Lgs. 231/2001. Ciò che emerge dal lavoro svolto è la necessità di definire principi, valori, modelli di 'buon controllo', inteso come efficace, oltre che efficiente ed economico.

PARTE I

WORKERS' BUYOUT: IL FENOMENO
E LA SUA SOSTENIBILITÀ

CAPITOLO 1

Workers' buyout: *definizioni e caratteristiche*

Salvatore Monni, Giulia Novelli, Laura Pera, Alessio Realini¹

1.1 *Le radici storiche*

La letteratura sulla storia del movimento cooperativo fa risalire al 1844 l'anno di nascita della prima cooperativa di consumo di beni di prima necessità a Rochdale, nei pressi di Manchester (Bernardi, 2007; Solera, 2012). La *Cooperativa di Rochdale*, a differenza di altre esperienze precedenti, deve il suo successo all'idea di fidelizzare i soci attraverso il meccanismo della ripartizione degli utili in proporzione agli acquisti, ossia al numero delle operazioni effettuate con la cooperativa (Bernardi, 2005; Memorie Cooperative, 2014). L'idea semplice quanto rivoluzionaria (Hansmann, 1996) resta tuttora alla base del successo del movimento cooperativo: ad esempio, la produzione diretta dei beni per la vendita e la raccolta di depositi da parte dei soci quale strumento di capitalizzazione della società (Bernardi, Treu, Tridico, 2011). Qualche anno più tardi, nel luglio 1849, si assiste alla nascita della prima cooperativa in Italia: la *Società Operaia e Cooperativa di Consumo* (Scalera, 2011). Oltre a fornire sussidi ordinari, la cooperativa ha svolto una serie di attività utili per soddisfare i bisogni essenziali dei soci tra cui le scuole serali, un magazzino sociale e una panetteria (Gera, Robotti, 1989).

Osservando i primi casi di autogestione, Humberto Miranda riporta il primo caso in cui i lavoratori di una fabbrica inglese di tabacco decidono, nel 1819, di occupare l'impianto che li aveva impiegati fino a

¹ Gli autori desiderano ringraziare il Dott. Gianluca Laurini di Coopfond, il Dott. Giuseppe Daconto di Fondosviluppo, i rappresentanti di General Fond e il Dott. Alessandro Viola di CFI per aver condiviso i dati aggiornati sui *workers' buyout* italiani. Un ringraziamento sentito ad Alberto Zevi per le molte discussioni e alla Dott.ssa Ketì Lelo per aver contribuito alla realizzazione delle mappe sulla distribuzione geografica dei *workers' buyout* per regione.

quel momento per iniziare a produrre in maniera del tutto indipendente (Humberto Miranda, 2011). In Italia, il fenomeno può essere fatto risalire al 1874 quando il proprietario di una fabbrica di stoviglie e maioliche dona l'impresa ai lavoratori che la trasformano nella *Cooperativa Ceramica d'Imola*, diventando così la più antica cooperativa italiana di produzione e lavoro (Briganti, 1976; Reggi, 1974).

1.2. Le definizioni di workers' buyout

Il fenomeno dei *workers' buyout* (WBO) è un'operazione di *Mergers & Acquisitions* (M&A) e «fa riferimento all'operazione di acquisizione del capitale di un'impresa da parte dei dipendenti della stessa» (Cataudella, 2016: 437) prevedendo

«un fenomeno di ristrutturazione aziendale o di riconversione in cui i lavoratori acquistano una quota di maggioranza dell'impresa che li impiega, o di una divisione o di una sussidiaria, e presenta spesso la partecipazione attiva dei lavoratori nella gestione dell'azienda» (Bernardi, Monni, 2016; CECOP-CICOPA, 2013; Vieta, 2014, 2015: 5).

Inoltre, l'antropologo argentino Andrés Ruggeri li descrive come «unità economiche che attraversano un processo di transizione dal modello di proprietà e gestione privata, alla gestione collettiva da parte dei lavoratori» (Ruggeri, 2016b).

Sono storicamente due gli scenari che determinano l'avvio del processo di WBO e che sono stati esaminati nel corso degli anni dai ricercatori: la mancanza di un successore alla guida dell'azienda oppure il rischio di fallimento o bancarotta (CECOP-CICOPA Europe², 2013). Nel primo caso l'impresa, pur offrendo un prodotto o un servizio apprezzato dal mercato, manca della presenza di un familiare o di un successore pronto a rilevare il business. Per questo, il proprietario decide di lasciare che siano i lavoratori stessi ad acquistare l'azienda convertendola in una cooperativa di lavoro. Nel secondo caso, l'impresa registra una perdita di fatturato dovuta a cause come una tecnologia obsoleta, carenze di efficienza, sovradimensionamento, etc. I lavoratori si confrontano quindi con la possibilità che l'azienda venga chiusa o che questa sia già stata dichiarata fallita o in bancarotta e, attraverso un percorso istituzionale, decidono di salvarla trasformandola in una cooperativa (CECOP-CICOPA, 2013).

² La CECOP-CICOPA è la confederazione europea delle cooperative industriali e dei servizi.

Le forme attraverso cui può essere realizzato un buyout sono molte e variano in base al soggetto che porta a compimento l'operazione. Si possono dunque rilevare le seguenti tipologie:

- *Management Buyout* (MBO), dove un gruppo di manager acquista l'azienda in cui lavora, assumendo la figura di manager/imprenditori. Solitamente tali operazioni hanno successo in quanto i soggetti promotori conoscono a fondo l'impresa (Cataudella, 2016).
- *Leveraged Buyout* (LBO), dove un gruppo di investitori professionali (un fondo di *venture capital* e *private equity*) acquista la società con lo scopo di rivenderla dopo averne incrementato il valore ottenendo un margine (Montalenti, 1991). Si possono avere LBO amichevoli e ostili a seconda del fatto che la società approvi o meno l'acquisizione. Anche le operazioni di MBO possono assumere l'appellativo di *Leveraged Management Buyout* nel caso in cui si tratti di un caso di MBO in cui i manager fanno ampio ricorso alla leva per perfezionare l'operazione di acquisto (Morano, 1989).
- *Family Buyout*, a cui si ricorre soprattutto in occasione del passaggio intergenerazionale in aziende a conduzione familiare. Si tratta di una tecnica che permette al familiare o al ramo familiare interessato all'acquisizione del controllo totalitario dell'azienda di finanziarsi attraverso l'azienda stessa per ottenere i mezzi necessari all'acquisto delle partecipazioni di altri membri della famiglia non interessati a rimanere all'interno dell'impresa (Bausilio, 2014).
- Il *workers' buyout* (WBO), in cui, come detto, i soggetti promotori sono i dipendenti dell'azienda stessa i quali procedono all'acquisizione e assumono un ruolo imprenditoriale.

I MBO e i WBO ricadono all'interno di una realtà ben definita: l'azienda vive un forte periodo di crisi interna e i gruppi interessati all'acquisto procedono ad una ristrutturazione della compagine proprietaria con l'intento di risanare l'impresa. La prima differenza tra i due strumenti, che emerge fin dal nome dell'operazione, consiste nel soggetto che compie l'operazione: i lavoratori nel WBO e i manager dell'azienda nel MBO. In secondo luogo i WBO si caratterizzano per un ridotto ricorso alla leva finanziaria dal momento che, nella maggioranza dei casi, il problema strutturale dell'azienda target è l'eccessivo livello di indebitamento. Inoltre, il ricorso alla leva può essere evitato grazie all'intervento di intermediari specializzati, tra cui una serie di investitori istituzionali e finanziatori che, come vedremo in seguito nel caso italiano, apportano le risorse finanziarie necessarie per effettuare l'operazione.

È altresì importante sottolineare che una forma differente di acquisto e conversione aziendale, spesso erroneamente considerata sullo stesso piano rispetto al WBO, si è affermata negli ultimi decenni tra i paesi sudamericani e che prende il nome di *empresas recuperadas por sus trabajadores* (Petrovic, Cvejic, 2015; Ruggeri, 2016a; Ruggeri, Vieta, 2014; Vieta, 2013, 2014, 2016; Vigliarolo, 2011, 2016). Il fenomeno, nato in Argentina e cresciuto sia numericamente che d'importanza in seguito alla crisi economica del 2001, si differenzia dai WBO poiché «i lavoratori subentrano ai legittimi proprietari attraverso un processo di occupazione fisica dei beni aziendali e di lotta operaia che continua anche per settimane o mesi fino a che l'azienda non viene riaperta solitamente come cooperativa di lavoro» (Vieta, 2013: 7). Anche se non sono così conosciuti come le storiche ERT sudamericane, i WBO europei promettono allo stesso modo di salvare posti di lavoro, aziende e comunità locali.

1.3. Le tipologie di workers' buyout

Il percorso che i lavoratori intraprendono per convertire le aziende in difficoltà in cooperative o in altre forme di imprese autogestite non è unico. I WBO e in generale le conversioni delle imprese sono percorsi influenzati da una serie di fattori: il contesto economico nazionale e regionale, la presenza di forti organizzazioni sindacali e di un movimento cooperativo, il supporto statale attraverso benefici economici di natura fiscale e un quadro normativo di riferimento (Borzaga, 2015). In generale, è possibile suddividere i WBO in base al processo che seguono per acquisire l'azienda *target* (Vieta, 2016):

- WBO in forma cooperativa nati da conflitti lavorativi;
- WBO in forma cooperativa nati da piani negoziali;
- WBO - *Employee Share Ownership Plan* (ESOP).

La prima tipologia sta testimoniando una grande espansione in termini numerici, in particolar modo nelle comunità più colpite da fallimenti di mercato e dalla crisi economica (Birchall, Ketilson, 2009). Questi casi emergono in contesti caratterizzati da un certo grado di conflitto tra capitale e lavoro come accade per le imprese recuperate sudamericane, oppure tra operai, management e autorità locali (Vieta, 2015, 2016). I sindacati svolgono spesso un ruolo attivo nell'assistenza dei lavoratori e nella lotta per la salvare l'azienda (Vieta, Depedri, 2015). Solitamente, la trasformazione dell'azienda in cooperativa di lavoro garantisce la risoluzione dei conflitti. In questo primo scenario,

il processo di WBO inizia in seguito all'occupazione dell'azienda da parte del collettivo operaio e la nuova cooperativa nasce durante il periodo di conflitto.

La seconda tipologia prevede invece un negoziato collettivo per il controllo o l'acquisto dei beni aziendali tra proprietari, lavoratori, autorità locali e tribunali fallimentari (Vieta, 2015, 2016). Contrariamente alle esperienze in cui si arriva al conflitto tra proprietà e lavoratori, i WBO negoziati prevedono una chiara legislazione in materia, come nel caso italiano con il quadro di riferimento dato dalla Legge Marcora³, il sistema di 'pagamento unico' (*pago unico*, in spagnolo) in Spagna oppure le normative francesi, svedesi e belghe sulle 'cooperative di occupazione e impresa' (Parlamento Europeo, 2013). Il modello negoziale richiede una forte mediazione delle autorità politiche locali, regionali e, nei casi più importanti, nazionali. Solitamente, i lavoratori hanno già costituito una cooperativa e, al termine della tavola negoziale, i soci hanno l'opportunità o meno di partecipare alla gestione dell'azienda, o di un suo ramo, a seconda degli accordi raggiunti con i proprietari e gli amministratori (Lanzavecchia, D'Aurizio, 2013).

In ultimo, i WBO che si basano sul modello ESOP. Questo modello è proprio degli Stati Uniti, risale agli anni cinquanta, ed è riemerso negli ultimi anni in tutto il mondo anglosassone (Caragnano, Caruso, 2010). Il meccanismo prevede l'acquisto dell'impresa da parte dei suoi lavoratori attraverso un *trust*. Il proprietario che vende le proprie quote di maggioranza ha diritto a benefici di natura fiscale per aver liquidato la sua partecipazione. Importante differenza rispetto alle altre due tipologie, la nuova proprietà viene suddivisa tra i lavoratori e altri azionisti più 'tradizionali'. La nuova impresa non si caratterizza, quindi, come cooperativa di lavoro non essendo il processo decisionale e i beni aziendali sotto il controllo diretto dei lavoratori (Delgado *et al.*, 2014). Un famoso esempio di ESOP è l'acquisizione della compagnia aerea *United Airlines* nel 1994 per mano di una parte dei dipendenti dell'azienda. L'acquisto è stato determinato dalla prolungata crisi in cui versava l'impresa e dal completo fallimento di ogni piano di salvataggio (Rosen, Case, Staubus, 2005).

La partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese può rappresentare un valido strumento imprenditoriale per affrontare le sfide del futuro (Stiglitz, 2009) e salvaguardare i livelli occupazionali ma anche, come testimoniato da diverse esperienze a livello europeo e mondiale (Bernardi, Treu, Tridico, 2011; Monni, Novelli, Pera, Realini, 2017), per contribuire a uno sviluppo sostenibile dell'economia e della società (Caragnano, Caruso, 2010).

³ La legge n. 49 del 1985 – cd. Legge Marcora – è la legge nazionale che ha riconosciuto il ruolo socio-economico ricoperto dai WBO e ne ha favorito la costituzione disciplinando un sistema organico di agevolazioni in favore delle cooperative.

BIBLIOGRAFIA

- ARTZ G., KIM Y. (2011), *Business ownership by workers: Are worker cooperatives a viable option?*, Ames, IA, Department of Economics, Iowa State University.
- BAUSILIO G. (2014), *Contratti atipici*, Milano, CEDAM.
- BERNARDI A. (2005), *Cooperative europee e sudamericane, l'indagine empirica*, pp. 105-300, in F. BATTAGLIA, *Teoria dell'Organizzazione e Imprese Cooperative, esperienze a confronto tra Europa e America Latina*, Milano, Guerini e Associati.
- BERNARDI A. (2007), *The Co-operative Difference. Economic, organizational and policy issues*, in «International Journal of Co-operative Management», IJCM, vol. 3, n. 2, pp. 11-23.
- BERNARDI A., MONNI S. (eds.) (2016), *The Co-operative firm. Keywords*, Roma, RomaTrE-Press.
- BERNARDI A., TREU T., TRIDICO P. (2011), *Lavoro e impresa cooperativa in Italia. Diversità, ruolo economico, relazioni industriali, sfide future*, Firenze, Passigli Editori.
- BIRCHALL J., HAMMOND KETILSON L. (2009), *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, Ginevra, International Labour Organization.
- BORZAGA C. (ed.) (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana. Terzo Rapporto Euricse*, <<http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/09/00-ECONOMIA-COOPERATIVA.pdf>> (ultimo accesso 05.09.2016).
- CARAGNANO R., CARUSO G. (2010), *ESOP: natura giuridica e potenzialità dello strumento partecipativo*, Adapt, 1, <http://moodle.adaptland.it/pluginfile.php/5419/mod_resource/content/0/5220DOSSIER_10_1_PL.pdf> (ultimo accesso 24.09.2016).
- CECOP-CICOPA EUROPE (2012), *The resilience of the cooperative model. How worker cooperatives, social cooperatives and other worker-owned enterprises respond to the crisis and its consequences*, Brussels, The European Confederation of Cooperatives and Worker-Owned Enterprises Active in Industries and Services.
- CECOP-CICOPA EUROPE (2013), *Business transfers to employees under the form of a cooperative in Europe: Opportunities and challenges*, Brussels, The European Confederation of Cooperatives and Worker-Owned Enterprises Active in Industries and Services.
- COMMISSIONE EUROPEA (2016), *EU Employment and Social Situation – Quarterly Review – Summer 2016*, Lussemburgo, Publications Office of the European Union.

- CORCORAN H., WILSON D. (2009), *The worker co-operative movements in Italy, Mondragon, and France: Contexts, success factors and lessons*, Canadian Social Economy Research Partnerships and Canadian Worker Cooperative Federation.
- DELGADO N., DORIAN C., LALIBERTÉ P. (2014), *Job preservation through worker cooperatives: An overview of international experiences and strategies*, Ginevra, International Labour Organization.
- FONTANARI E., BORZAGA C. (2015), *Cooperative e società di capitali: due modi diversi di reagire alla crisi*, in BORZAGA C. (ed.) (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana. Terzo Rapporto Euricse*, pp. 141-151.
- GERA B., ROBOTTI D. (eds.) (1989), *Cent'anni di solidarietà. Le società di mutuo soccorso piemontesi dalle origini. Censimento storico e rilevazione delle associazioni esistenti*, Torino, Regione Piemonte.
- HANSMANN H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA, The Belknap Press.
- HORNE R., KHATIWADA S., KÜHN S., MILASI S. (2016), *World Employment and Social Outlook: Trends 2016*, Ginevra, International Labour Organization.
- LANZAVECCHIA A., D'AURIZIO L. (2013), *Crisi di impresa e workers buyout: quando salvare il lavoro non basta*, in «Contabilità, finanza e controllo», vol. 11, p. 26.
- MEMORIE COOPERATIVE, *Omaggio ai Probi Pionieri*, Fondazione Memorie Cooperative, <<http://www.memoriecooperative.it/magazine/omaggio-ai-probi-pionieri/>> (ultimo accesso 01.10.2016).
- MONNI S., NOVELLI G., PERA L., REALINI A. (2017), *Workers' buyout: the Italian experience, 1986-2016*, in «Entrepreneurship and Sustainability Issues», vol. 4, n. 4, pp. 526-539.
- MONTALENTI P. (1991), *Il leveraged buy-out*, Milano, Giuffrè.
- MORANO A. (1989), *Leveraged buy-out. Aspetti finanziari giuridici e contrattuali*, Ipsoa S.p.A.
- PARLAMENTO EUROPEO (2013), *Contributo delle cooperative al superamento della crisi*, 2012/2321(INI).
- PÉROTIN V. (2014), *Worker Cooperatives: Good, Sustainable Jobs in the Community*, in «Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity», vol. 2, n. 2, pp. 34-47.
- PETROVIC I., CVEJIC S. (2015), *Social and Political Embeddedness of Argentina Worker-Recuperated Enterprises: A Brief History and Current Trends*, Euricse Working Paper.
- ROSEN C., CASE J., STAUBUS M. (2005), *Every Employee an Owner. Really*,

in «Harvard Business Review», vol. 6, pp. 122-130.

RUGGERI A., VIETA M. (2014), *Argentina's Worker-Recuperated Enterprises, 2010-2013: A Synthesis of Recent Empirical Findings*, in «Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity», vol. 4, n. 1, pp. 75-103.

RUGGERI A. (2016a), *Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016*, Programa Facultad Abierta, Centro de Documentación de Empresas Recuperadas.

RUGGERI A. (2016b), *Le fabbriche recuperate stanno scrivendo una pagina della storia dell'autogestione*, Euricse, <<http://www.euricse.eu/it/le-fabbriche-recuperate-stanno-scrivendo-una-pagina-della-storia-dellautogestione/>> (ultimo accesso 04.10.2016).

SCALERA I. (2011), *I grandi imprenditori del XIX secolo. Centocinquant'anni di storia di Italia, di scoperte, di invenzioni, di impresa, di lavoro*, Padova, CEDAM.

SOLERA P. (2012), *I Probi Pionieri di Rochdale*, ECOPOLIS, <http://www.ecopolis.coop/Magazine/Rubriche/La_Nostra_Storia/I_Probi_Pionieri_Di_Rochdale.kl> (ultimo accesso 01.10.2016).

STIGLITZ D.J. (2009), *Moving Beyond Market Fundamentalism to a More Balanced Economy*, in «Annals of Public and Co-Operative Economics», vol. 80, n. 3, pp. 345-360.

VIETA M. (2013), *The emergence of the empresas recuperadas por sus trabajadores: A political economic and sociological appraisal of two decades of self-management in Argentina*, Euricse Working Paper.

VIETA M. (2014), *Learning in Struggle: Argentina's New Worker Cooperatives as Transformative Learning Organizations*, Erudit, in «Industrial Relations», vol. 69, n. 1, pp. 186-218.

VIETA M. (2015), *The Italian Road to Creating Worker Cooperatives from Worker Buyouts: Italy's Worker-Recuperated Enterprises and the Legge Marcora Framework*, Euricse Working Paper.

VIETA M. (2016), *B: Workers' Buyout*, in BERNARDI A., MONNI S. (eds.) (2016), *The Co-operative firm. Keywords*, pp. 23-28.

VIETA M., DEPEDRI S. (2015), *Le imprese recuperate in Italia*, in BORZAGA C. (ed.) (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana. Terzo Rapporto Euricse*, Euricse.

VIGLIAROLO, F. (2011), *Le imprese recuperate. Argentina: dal crac finanziario alla socializzazione dell'economia*, Milano, Altreconomia.

VIGLIAROLO F. (2016), *F: Recovered Factories*, in BERNARDI A., MONNI S. (eds.) (2016), *The Co-operative firm. Keywords*, pp. 45-49.

ZEVI A., ZANOTTI A., SOULAGE F., ZELAIA A. (2011), *Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance. Generating Wealth for the Long Term*, Brussels, CECOP-CICOPA.

CAPITOLO 2

Workers' buyout: l'esperienza italiana

Salvatore Monni, Giulia Novelli, Laura Pera, Alessio Realini

2.1. La forma cooperativa e i workers' buyout

In Italia, così come in buona parte dell'Europa e dell'America, il *workers' buyout* (WBO) si realizza attraverso la forma cooperativa per ragioni di varia natura. Innanzitutto, l'impresa cooperativa pone le persone al centro del modello d'impresa e le antepone al profitto (Zevi, Zanotti, Soulage, Zelaia, 2011). L'elemento distintivo delle imprese cooperative, come ricordato da molti autori (Mazzotta, Sicoli, 2013; Minardi, Dell'Aquila, Zamagni, 2015), rispetto a tutti gli altri modelli di impresa, risiede nello scopo economico perseguito: la mutualità. Infatti, la mutualità distingue l'impresa cooperativa da tutte le altre forme d'impresa che devono, per loro natura, conseguire e ripartire gli utili patrimoniali derivanti dall'esercizio dell'attività economica (Zamagni, Zamagni, 2008). Le imprese cooperative svolgono la loro attività prevalentemente per i propri soci (art. 2512 c.c.) e a condizioni di favore rispetto a quelle praticate sul mercato grazie all'eliminazione, nel processo di produzione e distribuzione, dell'intermediazione di altre figure imprenditoriali. Queste nozioni e principi trovano riscontro all'interno della Costituzione italiana negli artt. 45 e 46. Il primo articolo, oltre a riconoscere la funzione sociale delle cooperative, promuove «l'incremento [della cooperazione] con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità». L'art. 46 sottolinea poi l'importanza della partecipazione democratica nelle imprese e dichiara che

«ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende» (Costituzione della Repubblica Italiana, 1948).

Un'attenzione particolare nei confronti del movimento cooperativo si ritrova anche all'interno del nostro Codice Civile (c.c.). Infatti, l'impresa cooperativa è una società a capitale variabile per la quale non è previsto l'obbligo di un capitale sociale minimo, con l'eccezione delle cooperative che svolgono attività creditizia o assicurativa per le quali un capitale minimo è imposto da leggi speciali (artt. 2511 e 2524 c.c.). Inoltre, per le deliberazioni dell'assemblea dei soci vige il principio del voto capitarario che garantisce dunque un trattamento paritario a prescindere dalla quota di capitale posseduta da ogni socio (art. 2538, comma 1 c.c.). La possibilità di poter nominare solo in alcuni specifici casi il collegio sindacale (art. 2543 e art. 2477, commi 2 e 3 c.c.) e di poter inserire nella struttura societaria la figura del socio finanziatore al fianco del socio lavoratore (art. 2526 c.c.) rendono sicuramente più agile la gestione della cooperativa nata da un'operazione di WBO. Quest'ultima eventualità diventa particolarmente importante nel momento in cui lo stato, come vedremo, preveda delle forme di finanziamento erogate attraverso società finanziarie. La stessa Unione Europea valuta positivamente la figura del socio finanziatore all'interno della già menzionata Risoluzione del 2 luglio 2013 che individua, tra gli aspetti positivi dei meccanismi della cooperativa, «le disposizioni che permettono l'apporto di capitali di rischio, con o senza diritto di voto, da parte di soggetti terzi» (Parlamento Europeo, 2013). Dal punto di vista gestionale, la quota di voto di un socio finanziatore in assemblea non può superare un terzo del totale, evitando così ingerenze eccessive nella vita della cooperativa (art. 2526 c.c.). Da ultimo, per tutte le tipologie di cooperative riconosciute dall'ordinamento 'a mutualità prevalente' e di produzione e lavoro – regolate agli artt. 2512 e seguenti del c.c. – esistono una serie di incentivi fiscali (Cataudella, 2016).

2.2. Il quadro normativo di riferimento

Nel corso dei decenni, il legislatore italiano ha dato vita a tre strumenti normativi principali per poter dare vita ad un WBO (Cataudella, 2016). Risale al 1985 l'approvazione della Legge n. 49 – cd. Legge Marcora – che ha promosso la nascita di cooperative da parte di lavoratori licenziati, cassaintegrati o dipendenti di aziende in crisi. La Legge 49/1985 è stata modificata nel corso degli anni e presenta diverse peculiarità che confermano il ruolo centrale della cooperazione (Simone, 2014). Successivamente con la legge del 23 luglio 1991, n. 223, art. 7, comma 5, è consentito ai dipendenti di

un'impresa in crisi di mettersi in proprio e di richiedere all'INPS l'anticipazione dell'indennità di mobilità al fine di costituire una cooperativa. Infine, nel 2013 è stato presentato il decreto legge n. 145 che, coordinato con la legge di conversione n. 9 del febbraio 2014, predispone ulteriori misure in caso di fallimenti e crisi aziendali (Cataudella, 2016; Simone, 2014).

Il secondo strumento normativo utile per la nascita di un WBO è la legge 223/1991 che, come anticipato, permette ai dipendenti di un'impresa in crisi di mettersi in proprio chiedendo all'INPS l'anticipazione dell'indennità di mobilità e versarla a titolo di capitale sociale. Si dichiara all'art. 7, comma 5 che

«i lavoratori in mobilità che ne facciano richiesta per intraprendere un'attività autonoma o per associarsi in cooperativa in conformità alle norme vigenti possono ottenere la corresponsione anticipata dell'indennità [...] detraendone il numero di mensilità già godute».

Possono farne richiesta i lavoratori iscritti nelle liste di mobilità, quelli che hanno un contratto a tempo indeterminato e un'anzianità aziendale minima di 12 mesi, di cui almeno la metà effettivamente prestato.

Infine, il d.l. 23 dicembre 2013, n. 145 (art. 11, comma 2) coordinato con la legge di conversione 21 febbraio 2014, n. 9, rubricato 'Misure per favorire la risoluzione di crisi aziendali e difendere l'occupazione' è una nuova dichiarazione di sostegno politico del legislatore nei confronti del movimento cooperativo per quanto concerne il fenomeno WBO. Il testo sancisce che nel caso di affitto o di vendita di aziende, rami d'azienda o complessi di beni riguardanti imprese in crisi, le società cooperative costituite da lavoratori dipendenti dell'impresa in difficoltà hanno un diritto di prelazione. Al comma 3, il medesimo articolo stabilisce inoltre che l'atto di aggiudicazione dell'affitto o della vendita a tali società cooperative costituisce titolo ai fini della corresponsione anticipata dell'indennità di mobilità, nel caso in cui la cooperativa sia costituita da lavoratori in mobilità che ne abbiano fatto richiesta ai sensi dell'art. 7, comma 5, della legge del 23 luglio 1991, n. 223. Infine, le somme corrisposte a titolo di anticipazione dell'indennità di mobilità sono cumulabili con la corresponsione dei contributi a fondo perduto, ex art. 17 della legge 27 febbraio 1985, n. 49, erogati dal fondo Foncooper¹.

¹ Fondo di rotazione costituito da prestiti a basso interesse.

2.3. Il fenomeno in cifre e gli attori principali

La legge Marcora ha istituito un fondo di rotazione per la promozione e lo sviluppo della cooperazione – Foncooper – e un fondo speciale per gli interventi a salvaguardia dell'occupazione (Vieta, Depedri, 2015). I destinatari dei contributi statali non sono direttamente le imprese cooperative nasciture ma le società finanziarie che, a loro volta, usano le risorse messe a disposizione dallo stato per finanziare i soggetti che necessitano di capitali. Tra gli attori principali possiamo dunque ricordare:

I fondi mutualistici delle tre principali Centrali cooperative: Coopfond per Legacoop Nazionale, Fondosviluppo per Confcooperative Nazionale e General Fond per AGCI. Sono stati istituiti con la legge 1992 n. 59 con l'obiettivo di sviluppare e promuovere la crescita finanziaria ed economica del movimento cooperativo con risorse generate al proprio interno. Infatti, le risorse dei Fondi provengono dal versamento del 3% degli utili di ogni cooperativa, dai patrimoni residui delle cooperative messe in liquidazione e, infine, dagli utili di gestione dei Fondi (Fossat, 2013).

Cooperazione Finanza Impresa (CFI), istituita nel 1986 dalla Legge Marcora, è una cooperativa di secondo grado partecipata dai principali fondi mutualistici e dal Ministero dello Sviluppo Economico che ne è il principale azionista. L'obiettivo di CFI è l'analisi di fattibilità dei progetti di WBO, la loro competitività e, in ultimo, il finanziamento dei progetti approvati. Tra il 2012 e il 2015, le delibere degli ultimi Consigli di Amministrazione hanno sostenuto 138 interventi – di cui il 36,5% destinati a WBO – per un totale di 35,6 milioni di euro erogati e 6.400 addetti salvaguardati in tutta Italia (De Berardinis, 2016). A livello settoriale, circa due terzi dei fondi sono stati indirizzati all'industria e al sociale, ossatura del sistema Italia (CFI, 2016).

Gli istituti di credito, come ad esempio Banca Popolare Etica, Banca Prossima, Gruppo Bancario Iccrea e Unipol Banca. Il loro ruolo all'interno del processo di acquisizione dell'impresa in crisi da parte dei lavoratori è chiaro: sostenere il finanziamento del progetto di WBO eventualmente approvato dagli altri partner. In caso di partecipazione di molteplici istituti l'eventuale leva finanziaria utilizzata aumenta a sua volta (CFI, 2015).

Gli operatori finanziari come Cooperfidi, Cooperfactor o il Consorzio Cooperativo Finanziario per lo Sviluppo (CCFS). La loro principale utilità risiede nel fornire immediate garanzie, tramite fidejussioni, agli istituti di credito per sbloccare velocemente nuove risorse finanziarie necessarie per il successo del WBO (CFI, 2015). Inoltre, si muovono anche per finanziare attività correnti delle imprese cooperative o per contenere i costi delle commissioni.

Fig. 1 – Distribuzione geografica dei WBO, 1986-2016²

REGIONE	1986-1993		1994-2007		2008-2016		Totale WBO	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
NORD-EST								
Emilia Romagna	14	5.47%	6	2.34%	32	12.11%	52	19.92%
Friuli-Venezia-Giulia	1	0.39%	2	0.78%	1	0.39%	4	1.56%
Trentino-Alto Adige	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Veneto	10	3.91%	6	2.34%	5	1.95%	21	8.20%
NORD-OVEST								
Liguria	3	1.17%	4	1.56%	0	0.00%	7	2.73%
Lombardia	8	3.13%	3	1.17%	4	1.56%	15	5.86%
Piemonte	4	1.56%	5	1.95%	1	0.39%	10	3.91%
Val d'Aosta	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
CENTRO								
Lazio	4	1.56%	6	2.34%	5	1.95%	15	5.86%
Marche	22	8.20%	0	0.00%	4	1.56%	26	9.77%
Toscana	20	7.81%	22	8.59%	13	5.08%	55	21.48%
Umbria	12	4.69%	4	1.56%	5	1.95%	21	8.20%
SUD								
Abruzzo	3	1.17%	0	0.00%	1	0.39%	4	1.56%
Basilicata	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Calabria	2	0.78%	2	0.78%	0	0.00%	4	1.56%
Campania	2	0.78%	3	1.17%	3	1.17%	8	3.13%
Molise	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Puglia	3	1.17%	4	1.56%	1	0.39%	8	3.13%
ISOLE								
Sardegna	0	0.00%	0	0.00%	2	0.78%	2	0.78%
Sicilia	0	0.00%	0	0.00%	6	2.34%	6	2.34%
TOTALE	108	41.80%	67	26.17%	83	32.03%	258	100.00%

Fonte: nostra elaborazione su dati CFI, Coopfond, Fondosviluppo e General Fond

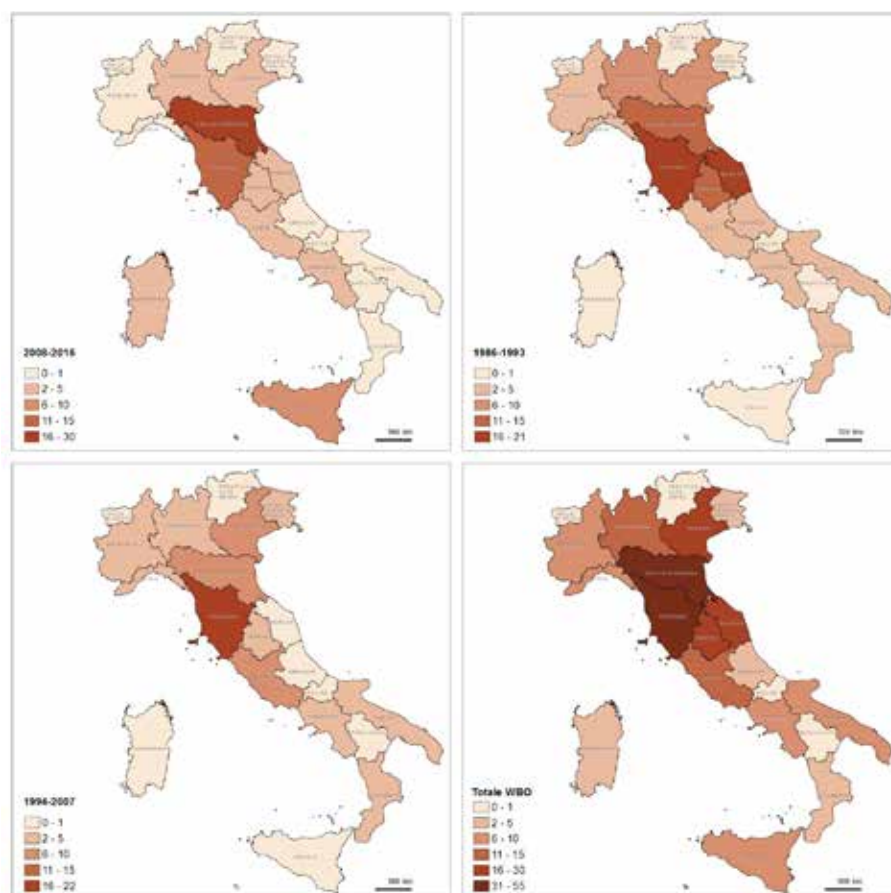
² La Figura segue tre intervalli di tempo ben precisi: il primo periodo fa riferimento alla nascita di CFI in seguito alla Legge Marcora del 1985; la seconda fase inizia nel momento in cui vengono promossi i fondi mutualistici delle centrali cooperative in base alla legge 59/1992; infine, l'ultimo periodo è caratterizzato da motivazioni economiche dato che prende in considerazione il periodo di crisi nato dal collasso finanziario di fine 2007 e inizio 2008.

L'analisi si concentra sui WBO costituiti negli ultimi trent'anni, dal 1986 al 2016. Per evidenziare al meglio una serie di dinamiche, il periodo è stato suddiviso in tre fasi distinte: una prima parentesi che parte dal 1986, anno di nascita di CFI, fino al 1993; una seconda fase che inizia nel 1994, in cui si perfeziona la nascita dei fondi mutualistici secondo le indicazioni della legge 59/1992, e termina nel 2007; infine, una parentesi conclusiva che analizza il periodo della crisi economica attuale, dal 2008 ad oggi. È fondamentale sottolineare che i dati presi in considerazione provengono da realtà differenti, ognuna con un metodo di archiviazione completamente diverso dalle altre, e rappresentano verosimilmente il complesso fenomeno dei WBO. Uno studio più approfondito potrebbe incrementare la validità delle informazioni possedute attualmente, soprattutto per quanto concerne il numero di soci, gli anni di vita delle singole cooperative e i soggetti finanziatori. Ad ogni modo, è possibile tracciare con relativa tranquillità una serie di considerazioni di notevole interesse per comprendere al meglio i WBO italiani.

Nel primo periodo, dal 1986 al 1993, sono stati finanziati 108 progetti di WBO dalla sola CFI. Tenendo conto che le prime delibere di questo nuovo istituto voluto dalla Legge Marcora del 1985 sono iniziate solamente l'anno successivo alla costituzione, nel 1987, è possibile trarre un primo interessante giudizio: in soli sette anni sono state finanziate annualmente ben 15 realtà. Si tratta del numero medio più alto tra i tre periodi. Infatti, confrontando questo dato con gli anni successivi, salta immediatamente agli occhi come in questa fase siano stati approvati il maggior numero di progetti per anno (Fig. 1). Dal 1994 al 2007 sono stati messi in cantiere 67 nuovi WBO, poco meno di cinque nuove cooperative ogni anno. Mentre, nell'ultimo periodo dal 2008 al 2016, si è risaliti ad una media di 10 WBO, per un totale di 83 casi. È importante sottolineare che, durante la seconda fase, la legislazione in materia è stata riformata. Nel 1993, la Legge Marcora è fatta oggetto di attenzione da parte della Commissione Europea che avvia una procedura di infrazione considerando alcune delle misure distorsive della concorrenza in quanto finalizzate a colmare precedenti passività e non alla promozione di nuovi incentivi (Vieta, 2015). Il limite si supera il 5 marzo 2001 quando viene approvata la riforma 57/2001 che adegua la disciplina interna, andando oltre l'obiettivo della salvaguardia dell'occupazione e favorendo anche la patrimonializzazione di tutte le cooperative (Simone, 2014). Altra novità introdotta dalla cosiddetta seconda legge Marcora riguarda il ruolo del Ministero dello Sviluppo Economico che diviene a tutti gli effetti socio delle società finanziarie apportando capitale

sociale (Cataudella, 2016). Inoltre, oltre alle cooperative di produzione e lavoro neo costituite, possono richiedere i finanziamenti anche le cooperative già esistenti e le cooperative sociali (Cataudella, 2016). Quindi, il basso numero di progetti WBO approvati in quel periodo deriva anche dalla transizione ad un nuovo quadro di riferimento legislativo. Almeno fino al 2006-2007, il momento storico e la situazione macroeconomica non presentano particolari problematiche tali da costringere le imprese a richiedere i finanziamenti a CFI oppure ai fondi mutualistici. Questi attori hanno ripreso ad erogare risorse finanziarie solo dal 2010 in poi, quando il tessuto economico italiano e il settore industriale iniziano a sentire le conseguenze della crisi iniziata nel 2008.

Fig. 2 – Distribuzione geografica dei WBO per regione, 1986-2016



Fonte: nostra elaborazione su dati CFI, Coopfond, Fondosviluppo e General Fond

Altro importante fattore da prendere in considerazione è la distribuzione geografica dei WBO nell'ultimo trentennio. Nel primo periodo, il centro Italia possiede il maggior numero di imprese cooperative emerse da processi di WBO: sono ben 58 su un totale di 108 le realtà nate in questi territori. Mentre la Toscana rimane una regione forte anche nei periodi successivi, le Marche segnano in questa prima parentesi un record incredibilmente positivo. Infatti, ben 22 WBO si sono sviluppati in quest'unica regione. Allo stesso modo, l'Umbria vede affluire finanziamenti da CFI

per ben 12 cooperative, numero decisamente più alto rispetto alle due fasi seguenti. Al nord, Emilia Romagna, Veneto e Lombardia sono le regioni con il maggior numero di WBO finanziati, rispettivamente 14, 10 ed 8. Chi esce sconfitto da questa prima fase di sviluppo è il sud Italia, con solo 10 WBO in tutte e otto le regioni del meridione comprese le isole che non vedono nascere esperienze simili nei propri comuni. Nel secondo periodo, il centro Italia si conferma l'area con più casi grazie al numero elevato registrato in Toscana, ben 22 nuovi WBO. Le Marche, come accennato in precedenza, scendono vertiginosamente e non ricevono alcun finanziamento mentre tutte le altre regioni segnano una leggera flessione ad eccezione di qualche sporadico caso. Le isole, così come nel primo periodo, continuano a non ricevere finanziamenti. L'ultima fase, dal 2008 ad oggi, presenta invece una serie di interessanti novità. La prima per importanza è la crescita esponenziale di WBO proprio nel contesto isolano, due casi in Sardegna e ben sei in Sicilia, il 10% del totale nel periodo. La seconda riguarda il sorpasso del Nord-Est sul centro Italia in merito al numero complessivo di WBO nati. L'Emilia Romagna, infatti, vede costituirsi 32 nuove esperienze, un numero maggiore rispetto all'insieme di nuove imprese cooperative stabilitesi nel centro Italia che conta 27 WBO. Basilicata e Molise confermano i trend storici mentre, al lato opposto, Toscana e, appunto, l'Emilia Romagna detengono il primato. Infatti, su 258 casi totali registrati dal 1986 ad oggi, le due regioni hanno visto nascere, crescere e prosperare sui propri comuni ben 107 WBO, all'incirca il 41% complessivo.

Quest'ultimo dato indurrebbe a ritenere di fondamentale importanza il legame tra movimento cooperativo, territori e WBO, senza dimenticare che in alcune regioni sono state attivate previsioni regionali per favorirli. In realtà, è doveroso sottolineare che altre regioni in cui la cooperazione ha sempre trovato terreno fertile, come nel caso del Trentino-Alto Adige, non hanno segnato lo stesso andamento nel corso dei decenni.

Fig. 3 – Dimensione dei WBO per numero di addetti (soci e impiegati), 1986-2016

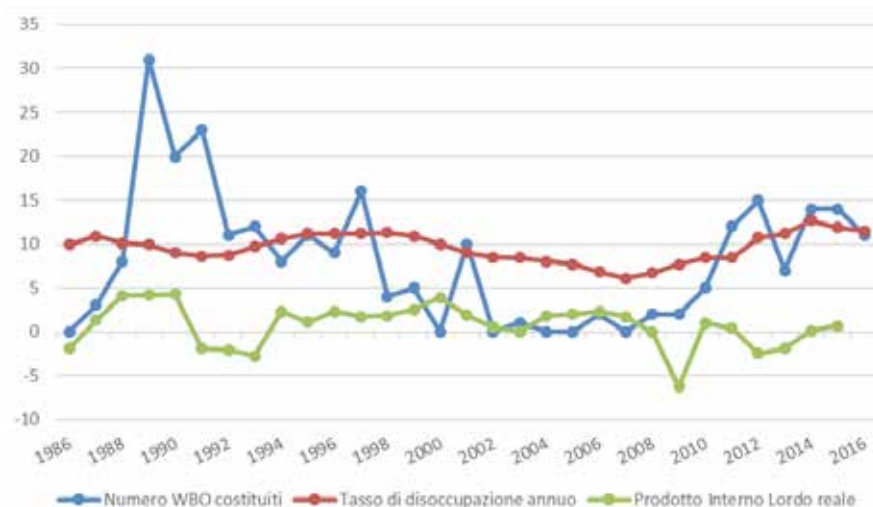
DIMENSIONE AZIENDALE	1986-1993		1994-2007		2008-2016		Totale WBO	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
<10 addetti	5	1.95%	5	1.95%	25	9.77%	35	13.67%
10-49 addetti	79	30.86%	48	18.75%	49	19.14%	176	68.75%
50-249 addetti	23	8.59%	14	5.47%	9	3.13%	46	17.19%
> 250 addetti	1	0.39%	0	0.00%	0	0.00%	1	0.39%
TOTALE	108	41.80%	67	26.17%	83	32.03%	258	100.00%

Fonte: nostra elaborazione su dati CFI, Coopfond, Fondosviluppo e General Fond

Per quanto concerne la dimensione dei WBO finanziati dal 1986 al 2016, è possibile trarre una serie di considerazioni. In tutte e tre le fasi si è data precedenza ai finanziamenti diretti verso imprese di piccole dimensioni con un numero di addetti variabile tra 10 e 49. Infatti, ben 176 WBO su 256, il 68% del totale, appartiene a questa categoria aziendale. Nell'ultimo periodo, dal 2008 ad oggi, il trend è mutato in merito ai finanziamenti verso le micro aziende (con meno di 10 addetti) e le imprese cooperative di medie dimensioni (tra 50 e 249 addetti). Sono nati 25 nuovi WBO con meno di 10 addetti, un incremento del 500% rispetto alle fasi precedenti, mentre solo otto sono i casi di WBO di medie dimensioni nati nell'ultima parentesi, mantenendo quindi il trend in diminuzione. L'unico caso di cooperativa di grandi dimensioni nata tramite il processo di WBO è la 'Cometha' con sede in Emilia Romagna, creata nel 1989, e che impiega 377 lavoratori³. Complessivamente, il sistema industriale italiano basato sulla piccola e media impresa si riflette anche all'interno del fenomeno WBO.

³ Non siamo in grado di stabilire se la cooperativa in questione è tuttora attiva o ha cessato l'attività.

Fig. 4 – Evoluzione WBO a confronto con il tasso di disoccupazione e il prodotto interno lordo (PIL) reale, 1986-2016



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT, CFI, Coopfond, Fondosviluppo e General Fond

Una considerazione finale prima delle conclusioni riguarda il rapporto tra la costituzione di cooperative nate da processi di WBO e l'andamento dell'economia italiana. Mettendo a confronto il numero di WBO emersi annualmente e il tasso di disoccupazione annuale, è possibile notare delle analogie. Il dato più evidente emerge durante la crisi attuale dove, dal 2007 in poi, entrambi gli indicatori aumentano proporzionalmente. Il fenomeno WBO si configura, dunque, come uno strumento utilizzato in particolar modo durante i periodi di rallentamento dell'economia, in cui i normali dispositivi economici non riescono più a garantire la stabilità del sistema.

2.4. Riflessioni conclusive

Il fenomeno dei *workers' buyout* in Italia è una realtà che, pur contenuta nei numeri, presenta un alto valore sociale e culturale, garantendo il posto di lavoro a migliaia di italiani nonché la sopravvivenza di una parte della produzione industriale del nostro paese. Tra il 2010 e il 2011, come evidenziato dai dati, il processo ha subito un'improvvisa accelerazione grazie al maggior contributo di CFI e dei fondi mutualistici che, in un

contesto socio-economico in difficoltà, hanno sostenuto un numero sempre più grande di progetti senza dimenticare la loro fattibilità. Negli ultimi anni, secondo le stime fornite da CFI, si è perso solo il 5% del valore della produzione, il 7% del capitale investito e il 7% dei posti di lavoro rispetto al totale dei WBO approvati (CFI, 2016). È un processo lungo in cui i lavoratori si riscoprono imprenditori di se stessi e allo stesso modo i principali finanziatori non si limitano a svolgere passivamente il loro compito ma sempre più spesso si travestono da tutor per accompagnare le nuove cooperative fuori dalla tempesta. Si può dunque parlare non solo di una trasformazione della forma d'impresa ma anche, e soprattutto, di un mutamento sociale e culturale degli attori coinvolti che, nonostante tempi difficili, decidono di impadronirsi del proprio futuro (Birchall, 2011, 2014; Monni, Novelli, Pera, Realini, 2017). I protagonisti sono le imprese ad alta intensità di lavoro che possono competere in alcuni settori perché il loro obiettivo, lo scopo mutualistico, non coincide necessariamente con la massimizzazione del profitto del capitale investito, ma piuttosto con la redditività del capitale investito che si misura in un posto di lavoro sicuro, in uno stipendio certo e in reddito da reinvestire in innovazione e miglioramento dell'azienda. In conclusione, è possibile affermare che i WBO tendono a formarsi in contesti tendenzialmente uniformi e stabili dal punto di vista settoriale e geografico poiché si tratta di lavoratori con una scarsa propensione alla mobilità e un forte legame con il territorio e con le relazioni sociali esistenti (Vieta, 2015; Vieta, Depedri, 2015). Le cooperative di lavoro che nascono, quindi, non solo salvano posti di lavoro, agendo come ammortizzatori sociali, ma tutelano le capacità produttive dei lavoratori rafforzando l'economia dei rispettivi territori e creando capitale sociale. Il successo economico, sociale e culturale di questo esempio di gestione aziendale e di risposta alla crisi che sta colpendo il paese devono essere riconosciuti e trattati il più possibile per la loro peculiarità.

BIBLIOGRAFIA

- ARDUINI S. (2015), *La mappa dei workers buyout*, Vita, <<http://www.vita.it/it/story/2015/08/04/la-mappa-dei-workers-buyout/2/>> (ultimo accesso 15.09.2016).
- BERNARDI A., MONNI S. (eds.) (2016), *The Co-operative firm. Keywords*, Roma, RomaTrE-Press.
- BERNARDI A., TREU T., TRIDICO P. (2011), *Lavoro e impresa cooperativa in Italia. Diversità, ruolo economico, relazioni industriali, sfide future*, Firenze, Passigli Editori.
- BIRCHALL, J. (2011), *People-Centred Businesses: Cooperatives, Mutuals and the Idea of Membership*, London, New York, Palgrave MacMillan.
- BIRCHALL, J. (2014), *Finance in an Age of Austerity, The Power of Customer-owned Banks*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- BORZAGA C. (ed.) (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana, Terzo Rapporto Euricse*. <<http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/09/00-ECONOMIA-COOPERATIVA.pdf>> (ultimo accesso 05.09.2016).
- BRIGANTI W. (1976), *Il Movimento cooperativo in Italia, 1854-1925: scritti e documenti*, Roma, Editrice Cooperativa.
- CASTRONOVO V. (2006), *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Milano, Giulio Einaudi Editore.
- CATAUDELLA M.C. (2016), *Workers' Buyout e soci lavoratori di cooperativa*, in BIASI M., ZILIO GRANDI G. (eds.) (2016), *Commentario breve alla riforma "Jobs Act"*, Wolters Kluwer Italia, pp. 437-450.
- CECOP-CICOPA EUROPE (2012), *The resilience of the cooperative model. How worker cooperatives, social cooperatives and other worker-owned enterprises respond to the crisis and its consequences*, Brussels, The European Confederation of Cooperatives and Worker-Owned Enterprises Active in Industries and Services.
- COOPFOND (2016), *Interventi su iniziative Workers buyout. Aggiornato a giugno 2016*. <http://www.coopfond.it/file/2015/01/Coopfond-Wbo_mag16.pdf> (ultimo accesso 24.09.2016).
- DE BERARDINIS C. (2016), *Fare impresa oltre la crisi*, Mondoperaio, <<http://www.mondoperaio.net/wp-content/uploads/2016/04/sommario-4.pdf>> (ultimo accesso 14.09.2016).
- DOW G.K. (2003), *Governing the Firm: Workers' Control in Theory and Practice*, Cambridge, Cambridge University Press.

- FICI A. (2013), *Italy*, in CARCOGNA D., FICI A., HENRÏ H. (eds.) (2013), *International Handbook of Cooperative Law*, Springer.
- FOSSAT D. (2013), *Fondi mutualistici e leggi di agevolazione*, <<http://docplayer.it/3696231-Fondi-mutualistici-e-leggi-di-agevolazione.html>> (ultimo accesso 18.09.2016).
- ISTAT (2011), *Serie Storiche*, dati riguardanti il mercato del lavoro, <<http://seriestoriche.istat.it/>> (ultimo accesso 15.09.2016).
- MINARDI E., DELL'AQUILA P., ZAMAGNI S. (2015), *Mutualità e cooperazione: A partire dalla crisi economica e sociale*, Faenza, Homeless Book.
- MONNI S. (2013), *Oltre il velo di Maya: il ruolo delle idee e delle Istituzioni*, in MAGAZZINO C., ROMAGNOLI G.C. (eds.), Milano, FrancoAngeli.
- MONNI S., NOVELLI G., PERA L., REALINI A. (2017), *Workers' buyout: the Italian experience, 1986-2016*, in «Entrepreneurship and Sustainability Issues», vol. 4, n. 4, pp. 526-539.
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (2015), *La loi Marcora soutient le rachat d'entreprise par les travailleurs depuis trente ans*, International Co-operative Alliance.
- PARLAMENTO EUROPEO (2013), *Contributo delle cooperative al superamento della crisi*, 2012/2321(INI).
- MAZZOTTA R., SICOLI G. (2013), *Le imprese cooperative: mutualità e ristorni*, Milano, FrancoAngeli.
- SIMONE M. (2014), *La società cooperativa per la risoluzione della crisi: Workers buy out (WbO)*, Solution Post, <<http://www.mysolutionpost.it/archivio/fisco-e-societ%C3%A0/2014/03/workers-buy-out.aspx>> (ultimo accesso 27.09.2016).
- VIETA M. (2015), *The Italian Road to Creating Worker Cooperatives from Worker Buyouts: Italy's Worker-Recuperated Enterprises and the Legge Marcora Framework*, Euricse Working Paper.
- VIETA M., DEPEDRI S. (2015), *Le imprese recuperate in Italia*, in BORZAGA C. (ed.) (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, Terzo Rapporto Euricse, Euricse.
- ZAMAGNI S., ZAMAGNI V. (2008), *La cooperazione*, Bologna, Il Mulino.
- ZEVI, A., ZANOTTI, A., SOULAGE F., ZELAIA, A. (2011), *Beyond the crisis: Cooperatives, work, finance: Generating wealth for the long term*, Brussels, CECOPA Publications.

CAPITOLO 3

Il caso Fenix Pharma

Claudia Benisio¹

3.1. Il contesto iniziale

Il caso Fenix Pharma è un chiaro esempio italiano di come i *workers' buyout* possano rilanciare un'azienda dopo la chiusura e permetterne il ritorno sul mercato, con risultati più che soddisfacenti (Masini, 2013; Monni, Novelli, Pera, Realini, 2017).

Attiva nel settore farmaceutico, la Fenix Pharma è nata nel 2011 dalle ceneri di una delle tante sedi della Warner Chilcott, la multinazionale americana che nel 2009 ha acquistato il ramo farmaceutico di Procter & Gamble per 3,1 miliardi di dollari. La Chilcott ha presentato ai dipendenti delle sedi europee programmi di sviluppo basati sull'arrivo di nuovi farmaci dagli Stati Uniti che, in teoria, avrebbero permesso l'ampliamento del listino (che all'epoca contava un solo grande prodotto per l'osteoporosi) garantendo così maggiore diversificazione in un settore altamente competitivo. Purtroppo l'ambizioso progetto è stato abbandonato dopo appena due anni. Nell'aprile del 2011, la multinazionale americana ha annunciato la cessazione di tutte le sue attività in Europa lasciando a casa più di 550 dipendenti, di cui oltre 150 in Italia. I dirigenti hanno giustificato la chiusura delle sedi europee con la scadenza a breve termine del brevetto del farmaco e il conseguente venire meno della sostenibilità economica². In realtà, alla scadenza del brevetto l'azienda non ha vissuto alcun periodo di crisi. Il farmaco per l'osteoporosi ha perso due terzi del mercato, causa la concorrenza dei generici, ma continua

¹ L'autrice desidera ringraziare Vittoria Brunetti, Andrea Luca Onesti e Riccardo Benisio per i molti consigli e l'aiuto offerto. Inoltre, un ringraziamento particolare al Presidente di Fenix Pharma Salvatore Manfredi, il Vice Presidente Giovanni Paolucci e Paolo Colagrossi.

² Per sostenibilità si intende la caratteristica di un processo o di uno stato ad essere mantenuto ad un certo livello indefinitamente.

tuttora a fatturare dieci milioni l'anno³.

Giunta la notizia di chiusura dai vertici della Warner Chilcott, alcuni manager delle sedi romane hanno contattato Salvatore Manfredi, l'attuale presidente di Fenix Pharma. Ex responsabile marketing e vendite in Procter & Gamble, Manfredi aveva lasciato questo ruolo a causa dello scarso interesse del colosso industriale per il settore farmaceutico (Casice, 2015). Nella persona di Manfredi i manager hanno individuato la possibile figura leader di un progetto che avrebbe permesso loro di ricollocarsi sul mercato con successo. L'idea nata dal loro incontro è stata quella di dare vita ad un'azienda propria che non dipendesse dalle scelte strategiche fatte altrove da una qualsiasi multinazionale⁴ (Manfredi, 2016).

Le persone messe in mobilità avevano sviluppato una solida professionalità nel settore farmaceutico, in particolare in quello dell'osteoporosi, sapevano quindi di rappresentare un solido business. Tale consapevolezza ha permesso loro di non arrendersi alla decisione della multinazionale ma di provare a reagire insieme alla situazione improvvisa che li aveva lasciati senza lavoro (Mastrandrea, 2015). Hanno quindi deciso di rischiare in proprio, di provare a costruire un futuro basandosi sulle proprie conoscenze, valori e capacità, rimettendosi alla prova in tutto e per tutto (Manfredi, 2016). La loro missione chiave è stata quella di creare e mantenere posti di lavoro sostenibili⁵, in una prospettiva di sviluppo.

3.2. I primi passi di Fenix Pharma

Fenix Pharma ha iniziato come società cooperativa a responsabilità limitata e successivamente si è trasformata in Società Cooperativa per Azioni, una forma societaria altamente partecipativa: ognuno è protagonista del proprio futuro e di quello degli altri (Zevi, Zanotti, Soulage, Zelaia, 2011). Scrive Angelo Mastrandrea⁶ nel suo libro 'Lavoro senza padroni': «Quello che mi

³ I medici continuano a prescriverlo e i consumatori sono per lo più persone anziane affette da una patologia cronica, che difficilmente decidono di passare al generico se non sotto consiglio del proprio medico.

⁴ 50/30 Blog - Disoccupazione e Imprenditorialità. Manfredi ha definito l'operazione di acquisto della Warner Chilcott una mera operazione finanziaria mascherata da progetto industriale (Stregia, 2012).

⁵ Garantire sicurezza del posto di lavoro nel tempo e altresì resistere al periodo di crisi attuale.

⁶ Angelo Mastrandrea scrive per *Il Manifesto* (di cui è stato vicedirettore dal 2009 al 2013), *L'Espresso* e *Internazionale*. Suoi reportage sono pubblicati in Francia su *Le Monde Diplomatique* e *XXI*. Ha scritto *Italia Underground* (2009), *Il trombettiere di Custer e altri migranti* (2010) e *Il paese del sole* (2014).

ha incuriosito, in questa storia è che si tratta dell'unica cooperativa che lavora nel campo della farmaceutica in Italia, una sorta di nano cresciuto all'ombra dei giganti di Big Pharma» (Mastrandrea, 2015: 127). L'autore spiega di essersi imbattuto nel settore farmaceutico due anni prima di conoscere Fenix Pharma. Nel 2012, aveva incontrato i lavoratori della Sigma Tau e da loro aveva appreso che la società era in procinto di chiudere due centri di ricerca e dimezzare la rete commerciale. Proprio poco dopo tale incontro la Sigma Tau ha messo in cassa integrazione 569 dipendenti dello stabilimento di Pomezia e messo in liquidazione due società del gruppo (Mastrandrea, 2015). Diverso è stato per Fenix Pharma:

«Abbiamo scelto la forma cooperativa perché ci piaceva uscire dalle logiche che avevamo conosciuto fino ad allora e nelle quali eravamo rimasti immersi per anni, dove il lavoro è solo un fattore della produzione che si può cancellare quando i profitti attesi non sono quelli sperati, senza tenere in considerazione i drammi personali e delle famiglie», spiegano in Fenix (Mastrandrea, 2015: 137).

In un'intervista del 2016, Manfredi chiarisce che il modello cooperativo si differenzia dalle altre tipologie d'impresa perché tutti i lavoratori hanno maggiori responsabilità e l'obiettivo principale è quello di creare un'attività che sia durevole nel tempo (Manfredi, 2016). Una realtà dove i lavoratori dell'impresa sono anche soci e prendono congiuntamente le più importanti decisioni imprenditoriali, ivi compresa la divisione dei profitti, per un duplice scopo sotteso: fornire una giusta remunerazione, nella forma di un reddito basato sul lavoro prestato, e consolidare l'impresa e la propria occupazione nel lungo termine attraverso la costituzione di riserve (Zamagni, Zamagni, 2008).

Il progetto ha avuto un'accurata elaborazione: il primo passo è stato preparare un dettagliato *business plan* partendo dalle proprie aree di forza, ovvero dalla consapevolezza delle proprie competenze nel settore farmaceutico dell'osteoporosi dove i futuri soci-lavoratori erano già riconosciuti professionalmente (Manfredi, 2016). È stato dunque elaborato un vero e proprio piano di rinascita: un programma finanziario, un'ipotesi di costi e ricavi che comprendeva macchinari, magazzini e liquidità minima per ricominciare a produrre.

Nel luglio 2011, i cinque manager hanno incontrato parte dei loro colleghi per presentargli la nuova idea. L'obiettivo iniziale è stato quello di salvare oltre l'azienda anche il posto di lavoro delle persone, ma ciò non si è rivelato semplice (Di Vico, 2013). Nelle operazioni di WBO, i lavoratori non sempre hanno

una solida preparazione decisionale, non tutti i dipendenti credono nella buona riuscita del progetto ed alcuni, quindi, si distaccano volontariamente. Dei 100 ex-colleghi incontrati, quaranta⁷ hanno aderito al progetto Fenix Pharma (Manfredi, 2016). C'è chi ha scelto di non rischiare rimanendo con l'indennità di mobilità e chi cercando un'altra occupazione.

Oltre al *business plan*, per dare avvio al progetto di WBO i manager si sono concentrati nella ricerca dei fondi per attuarlo. Le prime risorse finanziarie sulle quali i lavoratori hanno potuto contare sono state le proprie. In accordo al terzo principio cooperativo, tutti i soci hanno contribuito equamente al capitale sociale dell'impresa versando 10 mila euro mentre i soci fondatori hanno versato una quota maggiore di 25 mila euro, in modo da pagare la prima tranche della licenza per la commercializzazione del farmaco anti-osteoporosi, oltre alle scorte iniziali (Masini, 2013). Il fatto che nei progetti di WBO ogni socio sopporti una parte della quota del capitale della cooperativa lo rende responsabile della gestione e del futuro della propria impresa e, pertanto, più propenso ad assumere rischi per la propria crescita e per il proprio sviluppo (Zamagni, 2005). I soci della cooperativa hanno così raccolto 445 mila euro provenienti dai loro risparmi. Inoltre hanno potuto contare sugli aiuti ricevuti da Coopfond⁸, il fondo mutualistico di Legacoop, che ha finanziato 300 mila euro, e su quelli provenienti da CFI⁹, la finanziaria promossa dalle tre principali centrali cooperative (Legacoop, Confcooperative e AGCI). Infine, dalla sovvenzione di 200 mila euro ricevuta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Coopfond e CFI hanno avuto un ruolo di primo piano nell'avvio di Fenix Pharma: il loro impegno è stato indispensabile per realizzare il progetto di start up, di sviluppo, consolidamento e posizionamento su un settore altamente competitivo e successivamente sono intervenuti anche per l'acquisizione di due farmaci per le

⁷ Tutti provenienti dai reparti *Sales e Marketing* di P&G.

⁸ Coopfond è la società che gestisce il Fondo mutualistico per la promozione cooperativa alimentato dal 3% degli utili annuali di tutte le cooperative aderenti a Legacoop (Lega Nazionale Cooperative e Mutue) e dai patrimoni residui di quelle poste in liquidazione (Fossat, 2013). E' stata costituita ai sensi della legge n.59 del 31 gennaio 1992. Nel 1993 Il Fondo è stato costituito sotto forma di società per azioni, con un capitale sociale di 120.000 Euro. Il pacchetto azionario è interamente controllato da Legacoop Nazionale che ne detiene il 100%. La società è sottoposta alla vigilanza del Ministero per le Attività Produttive. Coopfond ha preso parte a diverse operazioni simili a quella di Fenix Pharma: diverse società hanno ottenuto sussidi dal Fondo di Legacoop.

⁹ CFI, acronimo di Cooperazione Finanza ed Impresa, è stata costituita nel 1986 e ha come obiettivo il promuovere e il sostenere imprese cooperative capaci di crescere, competere e innovare nella salvaguardia del patrimonio aziendale. Questo anche in momenti cruciali come l'attuale crisi economica che continua a mettere in ginocchio l'apparato produttivo.

disfunzioni osteoarticolari e a sostegno di altri investimenti. L'ottenimento dei finanziamenti è legato alla credibilità e alla sostenibilità del *business plan*, presentato ai finanziatori esterni. A tal fine è stato fondamentale il parere e il supporto tecnico dato dai professionisti di CFI e da Coopfond.

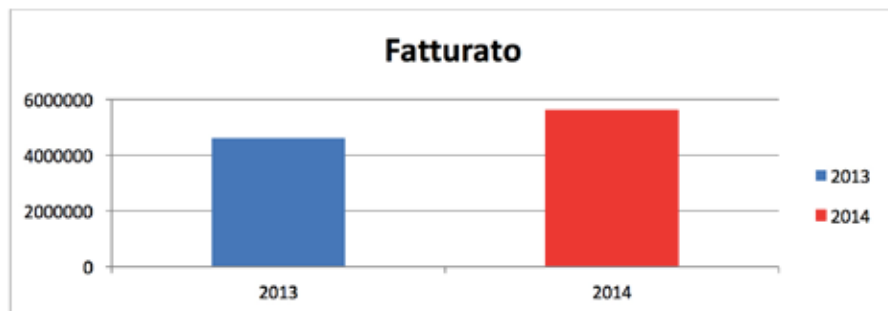
Successivamente, da un lato i soci si sono rivolti ad alcuni istituti di credito per ottenere finanziamenti e dall'altro hanno iniziato a interessarsi al mercato, alle licenze e ai brevetti per diversificare i settori di attività e non rimanere ancorati esclusivamente al solo farmaco contro l'osteoporosi.

Fenix Pharma è la prima società cooperativa per azioni nel settore farmaceutico italiano, da sempre dominato dalle multinazionali (Casice, 2015). Questo caso di WBO si differenzia dagli altri casi poiché l'unico bene riutilizzato è il *know-how* (Manfredi, 2016). Infatti, il capitale umano proveniente dalla precedente esperienza ha permesso a Fenix Pharma di crescere con una certa rapidità, per il resto è un'azienda che è partita totalmente da zero, non sono stati rilevati né locali, né prodotti (Manfredi, 2016). La Fenix ha scelto la forma cooperativa per dare vita ad una società di persone, una società che valorizzasse il loro vissuto professionale, c'era la volontà di costruire una nuova realtà basata sull'esperienza, la professionalità e sul patrimonio di relazioni maturate in tanti anni di lavoro (Bernardi, Monni, 2016). Una realtà nella quale ognuno è responsabile del successo generale in modo da beneficiare della ricchezza generata (come disposto ex art. 2512 c.c.), dove i lavoratori sono i protagonisti primari del loro futuro.

3.3. Le performance economiche

Fenix Pharma è partita con 41 addetti: 3 manager di sede, 31 informatori scientifici, 5 capi area, 2 amministrativi. A parte questi ultimi, gli altri 39 erano tutti soci e hanno deciso di attribuirsi un contratto a progetto per il primo anno, con retribuzione gradualmente crescente in modo da agevolare la fase di start up che prevedeva un investimento iniziale di 800.000-900.000 euro necessari per acquisizione delle licenze di commercializzazione dei prodotti, per le relative scorte (da pagare a scadenze ben definite per non perdere la credibilità dei fornitori), per i costi di una struttura che necessita di uffici, costose strumentazioni e adeguati magazzini per lo stoccaggio delle scorte. I lavoratori hanno dimostrato fin dall'inizio di avere familiarità con le funzioni dell'impresa e la loro motivazione a preservare il posto di lavoro è stata di fondamentale importanza.

Fig. 5 – Fatturato Fenix Pharma, 2013-2014



Fonte: elaborazione personale su bilancio Fenix Pharma 2015

Nei primi mesi Fenix ha dato vita ad un listino che comprendeva 2 farmaci e 4 integratori. Il primo anno si è chiuso con un fatturato di 2,5 milioni di euro ed una perdita di circa 500 mila euro. Nel 2013 ha raggiunto il pareggio di bilancio con un fatturato di 4,6 milioni, mentre nel 2014 ha chiuso con un utile di 114.000 euro e un fatturato in crescita a 5,6 milioni di euro +21,7% rispetto l'anno precedente, in termini di vendite e servizi.

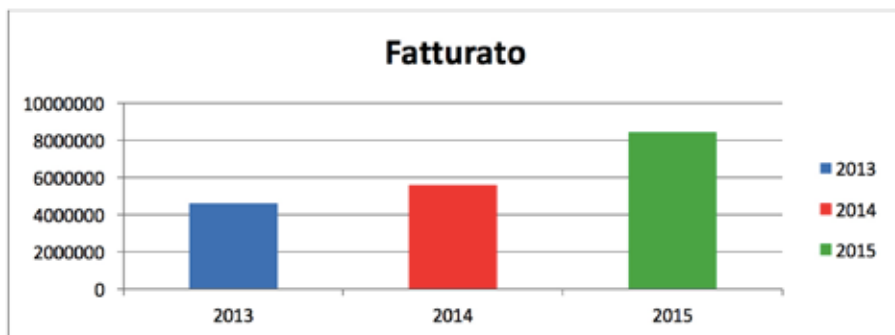
Dalla sua costituzione, avvenuta nel 2011, in soli due anni Fenix Pharma è riuscita a raggiungere un risultato che ha permesso a tutti i soci di pensare ad un futuro migliore in un ambiente di lavoro dove la democrazia partecipativa e obiettivi comuni rappresentano una forte identificazione. La crescita della cooperativa è continuata veloce e solida, coinvolgendo tutti i prodotti, anche grazie all'apporto di nuovi farmaci lanciati nel corso dell'anno. In generale, il risultato può definirsi eccellente con il miglioramento di tutti i parametri gestionali, pur muovendosi all'interno di un mercato, quello farmaceutico, che continua a calare in termini di fatturato, come mostrato dai Dati OSMED¹⁰ relativi al periodo gennaio-settembre 2014, i quali riportano un -3,3% verso l'anno precedente per la Spesa Farmaceutica Convenzionata Netta, ovvero quella a carico dello stato per i farmaci di Classe A.

Al termine dell'esercizio 2014, Fenix Pharma contava complessivamente 44 tra Soci Ordinari e Soci Speciali. Infatti, nel corso del 2014 c'è stato il

¹⁰ L'Osservatorio Nazionale sull'Impiego dei Medicinali assicura il monitoraggio della spesa farmaceutica convenzionata a livello nazionale e regionale tramite l'elaborazione di oltre 500 milioni di ricette prescritte dai medici di medicina generale e inviate da circa 18.000 farmacie del territorio. È lo strumento necessario e insostituibile per la determinazione dello sfondamento del tetto di spesa programmato e per l'adozione delle misure di ripiano.

recesso di un socio, l'ingresso di 5 Soci Speciali, e l'assunzione di ulteriori 4 lavoratori non soci. Inoltre, la cooperativa intratteneva rapporti commerciali con circa 20 Agenti di Commercio. CFI e Coopfond hanno continuato a supportare Fenix e nel corso del 2014 la cooperativa ha ottenuto prestiti di lungo periodo (7 anni) per un totale di 400.000 euro¹¹ (CFI, 2015).

Fig. 6 – Fatturato Fenix Pharma, 2013-2014



Fonte: elaborazione personale su bilancio Fenix Pharma 2015

Il prodotto che ha maggiormente contribuito alla crescita è stato il farmaco per l'osteoporosi chiamato 'Medeoro', che ha raggiunto un fatturato di oltre 2,7 mln di euro ed una crescita del +32% rispetto al 2012, arrivando a rappresentare circa il 48% del fatturato totale. L'esercizio 2015 in termini di vendita e servizi si è chiuso con un utile di poco inferiore ai 750 mila euro, in forte crescita rispetto al 2014 (114.571 euro). Inoltre, l'anno è terminato con un valore della produzione pari a un milione di euro, +93,6% rispetto l'anno precedente.

Tutti i parametri gestionali hanno continuato a migliorare nonostante il settore farmaceutico abbia subito un calo in termini di fatturato¹². Si deve segnalare un -0,9% rispetto all'anno precedente per la Spesa Farmaceutica Convenzionata Netta. In questo contesto, molto competitivo, Fenix Pharma è riuscita a ritagliarsi uno spazio di visibilità che ha permesso l'evoluzione dei fatturati, come si evince dal grafico (Fig. 6), grazie ad una solida strategia di listino e di operatività. Il 2015 ha dunque rappresentato per Fenix Pharma un anno di svolta strategica. In uno scenario di farmaci generici, in cui il prezzo di riferimento è legato alle politiche commerciali

¹¹ Coopfond € 300.000 e CFI € 100.000.

¹² Dati OSMED relativi al periodo gennaio-settembre 2015.

concorrenziali, con una tendenza al ribasso dei prezzi al pubblico, ed anche alle decisioni del legislatore sulla riduzione degli stessi prezzi, i soci hanno deciso di vendere la licenza del prodotto più redditizio.

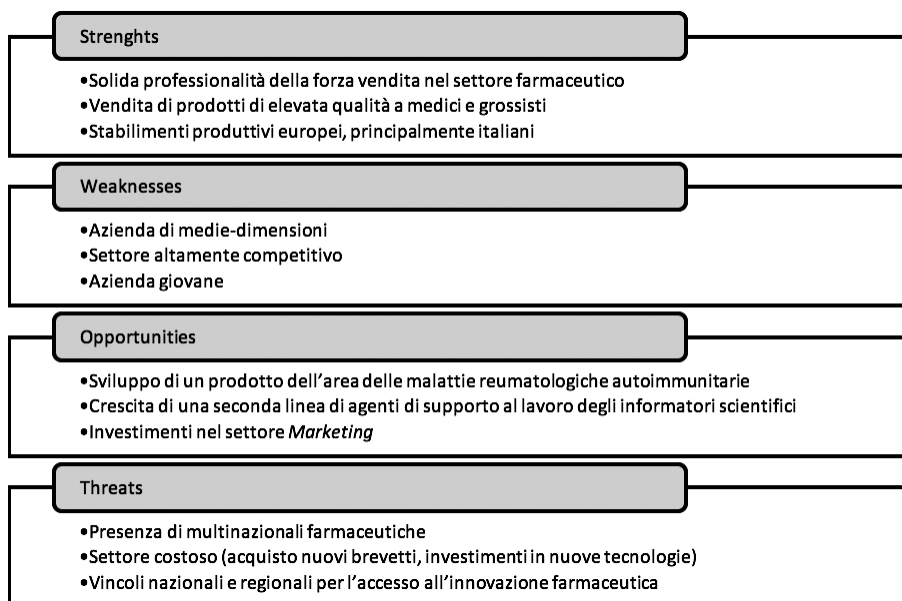
Il ‘Medeoros’, nel 2014, rappresentava oltre il 50% del fatturato totale. Successivamente, hanno acquisito altre licenze AIC, con l’obiettivo per il prossimo triennio di ridurre il rischio di dipendenza eccessiva da un unico prodotto, attraverso lo sviluppo dei prodotti acquisiti, in modo da recuperare il margine perso sul prodotto venduto. L’operazione di compravendita è stata portata a termine nel marzo 2015, su mandato dell’assemblea del dicembre 2014. I mandati prevedevano la vendita dell’AIC di ‘Medeoros’ al partner SF GROUP, e la contemporanea acquisizione di sette licenze (diventate successivamente sei con il successivo scambio di due prodotti per un solo prodotto).

Alla fine del 2015, si è proceduto alla costituzione di una seconda linea osteoarticolare, in modo da dividere il listino fra le due linee e ampliare il numero di prodotti. Il completamento di tale linea è stato ultimato nel 2016. In quel periodo, Fenix Pharma contava complessivamente 47 tra soci ordinari, soci speciali e due soci finanziatori. Occupava inoltre 5 lavoratori non soci ed intratteneva rapporti con circa 40 agenti di commercio. Nel primo semestre del 2016, sono stati lanciati tre nuovi farmaci di cui uno che copre un’area particolarmente importante delle malattie reumatologiche autoimmunitarie. Ad oggi, vi sono solo altri due prodotti in commercio con lo stesso principio attivo – peraltro spesso non disponibili – e questo ha determinato vendite decisamente più alte del farmaco della Fenix rispetto a quelle stimate nel budget. Gli altri due prodotti dell’azienda sono indirizzati alla seconda linea di agenti¹³ ed anche in questo caso le previsioni effettuate sulle vendite potrebbero essere abbondantemente superate. Un’altra novità sopraggiunta ad aprile 2016 riguarda la messa a punto di una partnership con Allergan¹⁴ per la *co-promotion* di due loro prodotti presso i Gastroenterologi, nei territori che non hanno la loro copertura.

¹³ L’agente di commercio, in Italia, è un imprenditore, iscritto nel registro delle imprese con un mandato di agenzia e all’INPS. È attivo nella promozione delle vendite e assume in maniera stabile l’incarico di promuovere contratti commerciali di vendita tra l’azienda committente e clienti potenziali, in base a un contratto di agenzia, che lo vincola su una precisa area geografica con determinati limiti e obiettivi.

¹⁴ Allergan è un’impresa multinazionale farmaceutica. I suoi prodotti spaziano dal campo oftalmico, dermatologico al neurologico. La società è famosa soprattutto per il suo prodotto neurologico ‘Botox’, usato in tutto il mondo per trattare una varietà di disordini debilitanti associati con muscoli superstimolati e anche ben conosciuti sotto il nome commerciale di ‘Cosmetica Botox’. Gli impianti di produzione Allergan sono a Waco in Texas (Stati Uniti), a Westport in Irlanda e a San José in Costa Rica.

Fig. 7 – SWOT Analysis, Fenix Pharma



Fonte: elaborazione personale su dati Fenix Pharma

Oltre ad essere l'unica cooperativa farmaceutica una *facies* che determina uno stretto legame tra i lavoratori, tesi all'unificazione degli scopi, la Fenix Pharma ha come punti di forza una produzione di farmaci di alto livello e completamente italiana. Purtroppo il settore farmaceutico è un settore molto competitivo nel quale operare. Acquisire la licenza di un farmaco a volte può essere molto costoso e richiede da parte dell'azienda l'attuazione di strategie per far fronte alle spese relative all'acquisto. Inoltre Fenix Pharma è un'impresa molto giovane che si trova a competere in un settore dove da sempre sono presenti i grandi colossi internazionali della farmaceutica (Fig. 7).

3.4. Il settore farmaceutico: una breve analisi

Il settore farmaceutico si differenzia da ogni altro settore industriale sotto molteplici aspetti, tutti direttamente o indirettamente riconducibili alla natura dei beni prodotti e all'esistenza di una forte interdipendenza fra

i diversi interessi economici e sociali dei numerosi agenti coinvolti (imprese farmaceutiche, Sistema Sanitario Nazionale, ordine dei medici e dei farmacisti, pazienti)¹⁵; inoltre il suo meccanismo di funzionamento è particolarmente complesso. Il prodotto farmaceutico presenta due caratteristiche distintive rispetto a qualunque altro prodotto industriale:

- il suo prezzo grava sul consumatore finale solo in parte, nei casi in cui è prevista la partecipazione dello Stato nel ruolo di terzo pagante;
- la sua domanda è prevalentemente ‘mediata’, poiché, per la maggioranza dei farmaci in commercio il paziente è obbligato a rivolgersi al medico curante per la relativa prescrizione.

Le specialità farmaceutiche, intese come prodotti per uso umano formulati a base di principi attivi aventi efficacia terapeutica riconosciuta dal Ministero della Sanità sono classificabili in due grandi tipologie: le specialità medicinali e i generici.

Nel periodo più intenso della crisi (2007-2012), il Prodotto Interno Lordo (PIL) italiano è sceso del 7%, mentre la produzione farmaceutica è cresciuta del 2%: nel 2007 era al quarto posto in Europa, nel 2008 è salita al terzo e nel 2010 al secondo subito dopo la Germania, superando prima il Regno Unito e poi la Francia. Nel 2012 ha raggiunto quota 26 miliardi, per il 67% dovuti all’export. Gli investimenti in Italia sono crollati del 15%, mentre quelli del settore sono saliti del 4%.

Oggi la farmaceutica conta l’1,5% del nostro PIL, oltre il 4% delle esportazioni e il 6.5% delle risorse destinate a ricerca e sviluppo. Un autentico pilastro del tessuto economico italiano. In totale, nel 2015 sono state acquistate in Italia oltre 1,9 miliardi di confezioni di medicinali per un controvalore di quasi 18 miliardi di euro¹⁶. Le dosi di medicinali consumate al giorno ogni 1.000 abitanti sono state 1.791 considerando anche i consumi in ospedale, in media ogni cittadino italiano ha assunto al giorno circa 1,8 dosi di farmaco: il 70,8% delle quali erogato a carico del Servizio Sanitario Nazionale (SSN), mentre il restante 29,2% è relativo a dosi di medicinali acquistati direttamente dal cittadino (acquisto privato di classe A¹⁷ e classe C¹⁸ con ricetta e automedicazione).

¹⁵ Indagine conoscitiva nel settore farmaceutico – Autorità garante della concorrenza e del mercato.

¹⁶ Banco Farmaceutico - Fondazione Onlus.

¹⁷ I farmaci di fascia A sono quelli essenziali e per le malattie croniche il cui costo è a carico dello Stato. I medicinali che rientrano in questa fascia sono dunque gratuiti anche se, a seconda delle normative regionali, può essere previsto un ticket di compartecipazione alla spesa a carico del cittadino

¹⁸ I farmaci di fascia C sono tutti i farmaci non appartenenti alla fascia A. La spesa per i

Quanto all'assistenza territoriale complessiva, pubblica e privata, sono state dispensate 1,9 miliardi di confezioni, con un aumento dello 0,1% rispetto all'anno precedente. Tale andamento è determinato principalmente dall'aumento delle confezioni dei farmaci di classe A, acquistate privatamente dal cittadino (+2,1%), e dei farmaci di automedicazione (+0,8%), bilanciato da una riduzione delle confezioni erogate in assistenza convenzionata (-0,2%) e delle confezioni dei farmaci in classe C con ricetta (-0,8%). Nell'ambito dell'assistenza convenzionata, ogni italiano ha consumato in media poco più di una dose al giorno, in lieve aumento rispetto all'anno precedente del +1,7%. Il numero di prescrizioni è diminuito del -2,2% rispetto allo scorso anno e ha toccato i 596 milioni di ricette. Per quanto riguarda le strutture sanitarie pubbliche, sono state erogate 154,1 dosi di farmaci al giorno ogni 1000 abitanti, in aumento del +2,2% rispetto all'anno precedente¹⁹. L'incidenza dell'industria farmaceutica sul totale dell'industria manifatturiera, in Italia, varia dall'1,6% dell'occupazione all'11,0% delle spese per Ricerca e Sviluppo. L'industria farmaceutica si caratterizza per:

- il più alto valore aggiunto per addetto (+163% rispetto alla media manifatturiera);
- spese più alte per il personale (per dipendente);
- investimenti più alti per addetto (+200%) di cui: in produzione +59%, in Ricerca e Sviluppo +5593% e in protezione dell'ambiente +99%;
- esportazioni più alte per addetto (+191%).

In conclusione, sulla base di quanto fin qui esposto ed argomentato, si può ritenere che Fenix Pharma sia, ad oggi, il primo esperimento italiano di WBO nel campo farmaceutico. La cooperativa ha dimostrato che si può rinascere dalle ceneri di una grande multinazionale, trasformando bravi dipendenti in efficaci manager, rivelatisi caparbi e determinati ad evitare la chiusura e la conseguente perdita di posti di lavoro. Tutto questo grazie all'impegno e ai sacrifici di tutti i suoi componenti. I soci credono che il proprio successo risieda in un patrimonio di relazioni maturato negli anni e alimentato dai ferrei valori condivisi che pongono, secondo una concezione mutualistica, il lavoro al centro di ogni progetto e ambizione futuri. In termini di vendita, l'azienda sta puntando a raggiungere una precisa identità e una forte caratterizzazione – connessa alla indiscussa professionalità del proprio organico – al fine di potersi confermare a lungo come partner serio, preparato ed affidabile nel comparto medico.

farmaci di fascia C è a totale carico del cittadino. Vengono inseriti in questa fascia i farmaci che curano patologie di lieve entità o, comunque, non considerati essenziali o salvavita.

¹⁹ Dati AIFA.

BIBLIOGRAFIA

- BERNARDI A., MONNI S. (eds.) (2016), *The Co-operative firm. Keywords*, Roma, RomaTrE-Press.
- CASICEI, P. (2015), *La COOP dei licenziati che sfida i big del farmaco*, FEDAIISF, <<http://www.fedaiisf.it/la-coop-dei-licenziati-che-sfida-i-big-del-farmaco>> (ultimo accesso 14.09.2016).
- DI VICO, D. (2013), *Salvare l'azienda? Ci pensano i lavoratori*, Comune Info, <<http://comune-info.net/2013/10/salvare-lazienda-ci-pensano-i-dipendenti/>> (ultimo accesso 18.09.2016).
- FENIX PHARMA (2013), Bilancio 2013.
- FENIX PHARMA (2014), Bilancio 2014.
- FENIX PHARMA (2015), Bilancio 2015.
- FOSSAT, D. (2013), *Fondi mutualistici e leggi di agevolazione*, Legacoop Piemonte, <<http://docplayer.it/3696231-Fondi-mutualistici-e-leggi-di-agevolazione.html>> (ultimo accesso 20.09.2016).
- LEGACOOP (2012), *Storie: Fenix Pharma, una cooperativa farmaceutica rileva l'attività della multinazionale*, Legacoop Lazio, <<http://www.legacooplazio.it/storie-fenix-pharma-una-cooperativa-farmaceutica-rileva-lattivita-della-multinazionale/>> (ultimo accesso 17.09.2016).
- MANFREDI, S. (2016), *Licenziati, abbiamo messo su un'azienda da 8 milioni di fatturato*, 50/30 Blog, <<http://carlomassironi.it/?p=2743>> (ultimo accesso 02.10.2016).
- MASINI, P. (2013), *Fenix Pharma: Se la multinazionale chiude, con la cooperativa si risorge*, Fenix Pharma, <<http://www.fenixpharma.it/public/pdf/38-fenix-pharma--se-la-multinazionale-chiude-con-la-cooperativa-si-risorge.pdf>> (ultimo accesso 01.10.2016).
- MASTRANDREA, A. (2015), *Lavoro senza padroni: storie di operai che fanno rinascere imprese*, Milano, Baldini e Castoldi.
- MONNI S., NOVELLI G., PERA L., REALINI A. (2017), *Workers' buyout: the Italian experience, 1986-2016*, in «Entrepreneurship and Sustainability Issues», vol. 4, n. 4, pp. 526-539.
- STREGIA, P. (2012), *La sfida cooperativa alla multinazionale di Romney*, Fenix Pharma, <<http://www.fenixpharma.it/public/pdf/40-la-sfida-cooperativa-alla-multinazionale-di-romney-il-caso-fenix-pharma-.pdf>> (ultimo accesso 15.09.2016).
- ZAMAGNI, S. (2005), *Per una teoria economico-civile dell'impresa cooperativa*, AICCON: <<http://aiccon.it/file/convdoc/n.10.pdf>> (ultimo accesso

10.10.2016).

ZAMAGNI, S., ZAMAGNI, V. (2008), *La cooperazione. Tra mercato e democrazia economica*, Bologna, Il Mulino.

ZEVI, A., ZANOTTI, A., SOULAGE, F., ZELAIA, A. (2011), *Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance. Generating Wealth for the Long Term*, CECOP-CICOPA Europe, <http://www.cecop.coop/IMG/pdf/beyond_the_crisis_english-2.pdf> (ultimo accesso 08.10.2016).

PARTE II

CORPORATE GOVERNANCE
E SISTEMI DI CONTROLLO

CAPITOLO 4

Le nuove norme in materia di remuneration policies, tra costi di agenzia ed esigenza di contenimento del rischio¹

Marco Rotili², Angela Gaizo³

4.1. Introduzione

In data 18 Novembre 2014 la Banca d'Italia, in applicazione della 'Direttiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013' (c.d. CRD IV), pubblicata nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea del 27 giugno 2013, ha emanato il VII Aggiornamento della Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, rubricato 'Politiche e prassi di remunerazione e incentivazione' (di seguito anche 'Il Provvedimento').

Detto Provvedimento ci offre l'occasione per riflettere sulla portata di una nuova disciplina che inserisce delle innovazioni normative piuttosto 'dirompenti' rispetto al precedente approccio alla materia. Questo, infatti, interviene su ambiti sin ora lasciati all'autonomia privata dei soggetti vigilati, e lo fa andando a temperare l'esigenza di un migliore allineamento, di lungo termine e *risk sensitive*, tra le remunerazioni e le *performance* aziendali (ponendo, per tale allineamento, forti 'presidi' prudenziali).

Una volta esplicito il quadro giuridico-formale di riferimento, si può, quindi, indagare la portata economica di un insieme di norme che utilizzano la 'leva' delle remunerazioni come possibile elemento di riduzione della propensione all'assunzione di (eccessivi) rischi.

¹ Il lavoro costituisce la 'fase seminale' del *paper* *Le nuove norme in materia di Remuneration Policies delle banche. Inquadramento concettuale, tematiche operative e recepimento da parte dei 3 maggiori operatori* presentato al Convegno AIDEA del 14-15/09/2017. Vengono qui riportate le analisi normative e la *review* della letteratura, ampliate da un'analisi delle tematiche più innovative.

² Si è occupato dei paragrafi 4.1, 4.2, 4.3. Ogni opinione espressa è a titolo meramente personale, e non impegna in alcun modo l'istituzione di appartenenza.

³ Paragrafi 4.4 e 4.5.

4.2. Inquadramento concettuale e letteratura esistente in materia

La vasta letteratura economica nazionale e internazionale, si è da sempre interessata delle decisioni in materia di politiche di remunerazione, sicché tale prolusione accademica divenne ben presto la tara delle *best practices* di volta in volta in uso, andando poi a costituire l'architettura concettuale dei diversi interventi normativi di rilievo.

Lo 'storico' approccio concettuale delle decisioni in materia di politiche di remunerazione, che dava luogo ad interventi normativi 'snelli' e ricchi di rimandi a 'prassi operative' e *best practices*, si poneva come 'elemento particolare ed esemplificativo' del più ampio filone teorico dei 'rapporti di agenzia'. In un'impresa di qualsiasi genere, infatti, la non corrispondenza tra la 'persona fisica-azionista' e la 'persona fisica-manager' (elemento tipico del mercato anglosassone, ben meno di quello centro-europeo, non a caso meno sensibile a tale materia) genera il c.d. 'conflitto tra principale (cioè l'azionista) e agente (cioè il *manager* o gestore dell'impresa)'; vige dunque un naturale rapporto di delega tra chi conferisce (l'azionista) e chi gestisce (con l'obiettivo di massimizzarne l'utilità retraibile) il patrimonio sociale (Jensen, Meckling, 1976). Da qui la necessità di intervenire, anche attraverso le politiche e le prassi di remunerazione, per favorire il ri-allineamento tra l'interesse di chi apporta i capitali, e quello di chi si trova a gestirli ed a valorizzarli (Bebchuk, Fried, 2004; Ferrarini, Ungureanu, 2014).

Le remunerazioni, specie quelle correttamente legate alle *performance* economico-finanziarie, infatti, favorendo il monitoraggio dell'operato dei *manager*, rappresentano (almeno in linea teorica) uno strumento di contenimento dei costi di agenzia, in quanto favoriscono la convergenza degli interessi di tali soggetti e di quelli, contrapposti, della proprietà dell'impresa, verso il medesimo obiettivo di creazione di valore economico sostenibile nel tempo (Intonti, 2011). Al contrario, quando il sistema degli incentivi non risulta adeguatamente collegato alle *performance*, non solo si creano le premesse per una divergenza di interessi tra *management* e proprietà, ma l'impresa rischia anche di perdere risorse dotate di elevate professionalità poiché queste saranno incentivate a cercare altre imprese che valorizzino le loro competenze (Fama, 1980; Lambert, Larcker 1985; Murphy, 1999; Core *et al.* 1999, 2001; Bebchuk, Fried 2003; Regalli, 2003).

La corresponsione di interessenze azionarie al *manager*, ne ri-allineerebbe, quindi, gli interessi con quelli del suo 'principale', pur tuttavia facendo venir meno la distinzione con il detentore del 'rischio ontologico' d'impresa; dunque vi è la necessità di prevedere, accanto alla fisiologica

componente retributiva ‘fissa’ del manager, anche una quota di retribuzione ‘variabile’ correlata con i risultati da esso apportati.

Questo tradizionale conflitto tra azionisti, *manager* e consigli di amministrazione è presente non solo nelle imprese industriali, ma anche nelle banche che, come ogni altro tipo di società, possono essere soggette a disallineamenti di incentivi tra i vari attori, carenze nei controlli interni, incompetenze e frodi; oltre a tutto ciò potrebbero emergere specifici problemi legati alla natura stessa dell’attività bancaria, come ad esempio l’assoggettamento ad una forte influenza politica (Becht, Bolton, Röell, 2012).

Sin qui uno schema logico piuttosto chiaro, ma, come sperimentato durante gli anni dell’esplosione della crisi finanziaria, foriero di una riproposizione, ancora più grave, del conflitto d’interesse insito nel contratto di agenzia. L’azionista, infatti, è per definizione detentore ontologico (dunque all’infinito, sino a detenzione della quota di capitale, che tuttavia anche al momento dell’alienazione attualizza ‘flussi e rischi’ attesi) del rischio d’impresa; il *manager*, invece, se ne può liberare con la risoluzione del proprio contratto (per i membri del *board* si parla di 3 esercizi, ma anche l’alta dirigenza, nel mercato globale, presenta tassi di *turn-over* piuttosto elevati): ed ecco la constatazione che un’eccessiva correlazione della retribuzione del personale apicale con l’andamento dell’azienda potrebbe essere foriera di un ‘atteggiamento gestorio’ caratterizzato dal compimento di operazioni societarie in grado di incamerare grandi utili (e dunque grandi rischi) nel breve termine, e di rilasciare grandi costi (cioè manifestazione dei suddetti rischi) nel più lungo termine. Tale elemento concettuale si è plasticamente manifestato durante la crisi finanziaria, dove il fenomeno dello *short termism*, accompagnato dalla strenua politica di accumulazione e distribuzione dei rischi (*originate to distribute*) ha causato il più pesante conflitto d’interesse tra proprietà e gestione, oltre che tra gestione e restanti *stakeholders* (ed a ciò hanno concorso, ancorché non come unici e preponderanti elementi, anche i sistemi di remunerazione ed incentivazione all’ora presenti) (Lavery, 1996; Dallas, 2011).

Il legislatore nazionale ed internazionale, sulla spinta di un nuovo interesse per la materia da parte dei comitati e dei gruppi accademici in materia di legislazione e prassi economico-finanziaria, è dunque intervenuto con provvedimenti che avevano l’obiettivo di muoversi nello stretto solco tracciato dai diversi *trade-off* caratteristici della materia in argomento, e specificamente riferibili al temperamento delle esigenze di i) tutela della libertà di iniziativa economica dei soggetti interessati dalla normativa ‘versus’ la necessità di una dura risposta, di matrice

giuridico-formale, a fenomeni distorsivi legati alle vigenti norme (e prassi) in materia di *remuneration* e ii) la necessità di favorire l'allineamento tra interessi della proprietà ed interessi della gestione 'versus' l'obbligo, pena una riproposizione ancor più destabilizzante dei conflitti d'interesse di cui sopra, di frenare fenomeni quali lo *short termism* (visione degli utili a breve termine, con successiva manifestazione dei rischi), l'*empire building* (incentivo alla crescita dimensionale dei volumi di business e non della redditività), la corresponsione di *golden parachute* (buone uscite esorbitanti) (Kanniainen, 2000; Choi, 2004; Bolton, Xiong, Scheinkman, 2006; Hope, Thomas, 2008).

4.3. La cornice normativa ed i principi di riferimento

Prima di iniziare con la descrizione del Provvedimento, va sottolineato che esso prevede un 'regime transitorio' (*phase-in*) per i primi anni di applicazione ed un approccio 'proporzionale'; in questo paragrafo descriveremo invece la norma *fully phased* e nell'ottica degli intermediari di maggiore rilevanza (cioè classificati come *Significant Institutions* ai fini SSM⁴).

Il primo principio che si pone all'evidenza di una iniziale lettura del provvedimento è l'analitica definizione dei compiti dei diversi organi societari in materia 'politiche di remunerazione' aziendali. Ad oggi, infatti, mentre all'organo con funzione di supervisione strategica (*board*) viene assegnato il compito di 'elaborare', 'sottoporre' (ex-ante) e 'monitorare' (ex-post) ciò che concerne le politiche di remunerazione⁵, il vero e proprio 'potere volitivo' in materia è assegnato all'Assemblea dei Soci; questo organismo, nella prassi molto spesso al di fuori dell'assunzione delle decisioni gestorie proprio in ottemperanza al ricercato principio di 'separatezza e terzietà' della proprietà rispetto alla gestione, diviene il protagonista dell'approvazione i) delle politiche di remunerazione per tutto il personale

⁴ Il tema della proporzionalità rappresenta uno degli elementi fondamentali del dibattito in materia di vigilanza bancaria. In breve possiamo dire che il Provvedimento, i) disapplica le normative inerenti, ad esempio, il 'differimento' ed il 'bilanciamento' della retribuzione variabile tra *cash* e strumenti finanziari (per gli intermediari di minori dimensioni, vale a dire le istituzioni c.d. *Less Significant* ai fini della classificazione SSM e con un attivo di bilancio inferiore a 3,5 mld); ii) applica percentuali dimezzate alle norme di cui sopra (per le banche c.d. intermedie, vale a dire *Less Significant* con un attivo superiore a 3,5 mld).

⁵ Nella norma assume a tal proposito un ruolo rilevante il 'Comitato (endo-consiliare) per le Remunerazioni'. Il Comitato i) si esprime sul raggiungimento degli obiettivi di performance, ii) propone i diversi piani di remunerazione al board, iii) supervisiona sulla corretta applicazione delle norme e delle policy interne in materia.

aziendale, ii) dei piani di remunerazione basati su strumenti finanziari (*stock options*, *stock grants*), iii) dei criteri di fissazione dei '*golden parachute*' in caso di cessazione anticipata di una carica.

La normativa poi, pur riguardando 'tutto il personale aziendale', si preoccupa di definire degli obblighi normativi addizionali per il personale maggiormente rilevante, definito *material risk taker*. Tale personale, come definito dal citato Regolamento 604/2014, comprende 'tutti i membri del personale le cui attività professionali hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell'ente'⁶.

L'elemento innovativo forse più controverso e dirompente riguarda però, in accordo con quanto espresso nella CRD IV, l'introduzione di un limite (c.d. '*cap*') alla quota variabile di remunerazione, espresso in termini relativi rispetto alla quota retributiva fissa, pari al 100% (di fatto nessun membro degli organi sociali, né dirigente, né dipendente aziendale potrà ricevere un bonus superiore alla quota fissa della propria retribuzione). Tale limite può essere derogato solo alle seguenti condizioni:

- che la facoltà di deroga sia contenuta in Statuto (dunque necessario il parere favorevole dell'Assemblea Straordinaria);
- che l'effettiva deroga venga approvata dall'Assemblea Ordinaria (ecco il rientro del potere volitivo assembleare);
- che, in ogni caso, il rapporto tra retribuzione fissa e retribuzione variabile si mantenga all'interno del '*cap rafforzato*' del 200%.

Il tasso di innovatività è, a nostro avviso, piuttosto dirompente, in quanto per la prima volta viene formalizzato un 'cambio di direzione' rispetto alla necessità di allineamento tra interesse dell'azionista e remunerazione del *manager*, come già precedentemente accennato; il Provvedimento tende quindi ad una limitazione della componente variabile della retribuzione, prediligendo di fatto un sistema 'poco incentivante' (ma, proprio per questo, 'meno propenso all'assunzione di rischi') (Becht, Bolton, Röell, 2011).

⁶ Per quanto concerne i criteri utilizzati per valutare se l'influenza delle attività professionali del personale sul profilo di rischio sia sostanziale, il Regolamento 604/2014 stabilisce che essi «dovrebbero tenere conto dell'impatto potenziale dei membri del personale sul profilo di rischio dell'ente in base ai poteri e alle responsabilità loro conferiti nonché agli indicatori di rischio e performance dell'ente stesso. L'organizzazione interna dell'ente e la natura, portata e complessità delle sue attività dovrebbero essere prese in considerazione nella valutazione. I criteri dovrebbero riflettere pienamente tutti i rischi a cui l'ente o il gruppo è o può essere esposto. Ciò dovrebbe altresì consentire agli enti di prevedere nella loro politica di remunerazione incentivi adeguati per garantire un comportamento prudente da parte del personale e dovrebbe garantire che l'identificazione dei membri del personale le cui attività professionali hanno un impatto sostanziale sul profilo di rischio dell'ente rifletta il livello di rischio delle varie attività in seno all'ente».

Ciò posto il Provvedimento, in coerenza con quanto detto anche in precedenza, si preoccupa che tale quota variabile di retribuzione sia effettivamente i) correlata ai risultati aziendali, ii) *risk sensitive*, anche nel medio termine. Ed ecco dunque la formalizzazione di una ‘carrellata’ di previsioni in tale senso. La retribuzione variabile deve innanzi tutto essere ‘sostenibile sotto il profilo finanziario e patrimoniale’ e, dunque, è necessario prevedere dei ‘cancelli’ (c.d. *entry gates*), senza il rispetto dei quali i *bonus* non potranno essere corrisposti. La normativa non si occupa di formalizzare tali *gates*, ma è ormai prassi tra le banche far riferimento ad indicatori di liquidità (ad esempio il livello di *counterbalancing capacity* o di ‘attività prontamente liquidabili’), patrimonio (CET1 Ratio, Total Capital Ratio, Livello di Capitale Interno assorbito etc.), *performance* (risultato d’esercizio al netto delle componenti straordinarie etc.); la fissazione di tali indicatori dovrà naturalmente trovare coerenza con i livelli di *risk appetite* e *risk tolerance* preliminarmente stabiliti e deliberati dal Consiglio, oltre che con i documenti di pianificazione (strategica ed operativa) della banca⁷.

Una volta ‘aperti i cancelli’, la banca dovrà curarsi che il *bonus*, a questo punto concedibile, sia effettivamente correlato a parametri di performance aziendale⁸. Nella calibrazione di tali parametri va beninteso ritrovata una coerenza tra tali misure e l’esigenza che queste vadano a misurare un effettivo livello di *performance*, il più possibile ‘normalizzato’, ‘standardizzato’ e *risk adjusted*. Tutte queste previsioni afferiscono al c.d. *ex-ante risk adjustment*, sono cioè legate all’esigenza di un legame ‘funzionale’ tra *bonus* e *performance* (legame diretto) e *bonus* e rischi assunti (legame inverso). Ma la normativa prevede anche e soprattutto elementi di *ex-post risk adjustment*, cioè elementi volti a garantire che i legami descritti siano mantenuti nel tempo, andando in tal modo a contrastare il citato fenomeno dello *short-termism*. Dunque, sinteticamente, è obbligatorio il differimento della retribuzione variabile, ‘per un periodo compreso tra 3 e 5 anni’ e per una quota di retribuzione ‘compresa tra il 40% ed il 60%’. Le disposizioni in materia di ‘differimento’, trovano poi sostanza nell’obbligatorietà di prevedere clausole di *malus* (vale a dire mancato riconoscimento di tutta o di parte della retribuzione variabile differita al verificarsi di taluni elementi di rischio) e di *claw-back* (ossia clausole di restituzione

⁷ Sul *risk appetite* si vedano i documenti AIFIRM (associazione italiana financial and industrial risk manager), <http://www.aifirm.it/il_risk_appetite_framework/> (ultimo accesso: 29.11.2017).

⁸ La normativa suggerisce, come possibili parametri di ‘collegamento con le *performance* aziendali’, il RORAC, il RAROC ed il RARORAC.

di tutta o di parte della retribuzione variabile già riconosciuta); l'intento è chiaramente quello di scoraggiare atteggiamenti opportunistici volti ad ottenere risultati aziendali di breve termine, forieri di manifestazione di rischi futuri (il già citato *short-termism*) (Clementi *et al.*, 2009).

Per esigenze di schematizzazione potrebbero rientrare nel novero delle previsioni di *ex-post risk adjustment*, anche le modalità con le quali i *bonus* in argomento vengono corrisposti. E qui trova spiegazione disposizione per cui 'almeno la metà' della retribuzione variabile vada corrisposta in azioni (o altri strumenti di capitale) soggette ad un 'periodo di *retention*' di almeno due anni; la norma, dopo aver definito le 'modalità' di erogazione dei *bonus*, si occupa anche di definire 'con che mezzo di scambio' vadano corrisposti (e tale 'mezzo' è individuato nello strumento che appare maggiormente idoneo a 'catturare', nel proprio valore, il valore d'impresa dell'entità gestita, almeno secondo la percezione del mercato di scambio di quello stesso strumento; il periodo di *retention* garantirebbe inoltre che tale 'percezione' non sia univocamente indotta dall'osservazione di breve termine, o peggio ancora, influenzata da fattori speculativi⁹).

Vi sono poi novità, rispetto al Provvedimento del 2011¹⁰, per ciò che riguarda quelle parti della retribuzione afferenti il momento finale, o successivo, del rapporto di lavoro. Si tratta delle disposizioni in materia di trattamento anticipato di fine lavoro (le meglio note 'buonuscite' o *golden parachute*) e dei 'benefici pensionistici discrezionali'. In entrambi i casi tali 'benefici particolari' devono essere collegati alle performance aziendali (*performance related*), assoggettati al periodo di differimento, nonché alle clausole di *malus* e di *claw back*; il chiaro intento è quello di sfavorire comportamenti opportunistici, anche con manifestazione dei rischi successiva alla conclusione dei rispettivi rapporti d'impiego (o delle relative cariche sociali), da parte del personale beneficiario dei benefici retributivi sopra esposti.

La normativa prevede poi dei particolari obblighi per ciò che concerne la retribuzione di particolari cariche aziendali. Il Presidente dell'Organo

⁹ Degli strumenti ammissibili quale 'bilanciamento' (al 50%) della retribuzione variabile corrisposta tramite *cash*, si occupa il Regolamento Delegato UE N. 574/2014, del 21 febbraio 2014. Va inoltre ricordato che la dottrina maggioritaria è concorde sul fatto che il ri-allineamento dell'interesse del *manager*, da perseguire (anche) attraverso idonee politiche di remunerazione, vada realizzato non solo nei confronti dell'azionista, bensì anche degli altri *stakeholders*. Da qui l'esigenza che il bilanciamento della quota *cash* della retribuzione non venga realizzato solo attraverso la corresponsione di azioni, bensì anche di altri strumenti all'uopo ammissibili.

¹⁰ Il Provvedimento del Governatore del 2011 era la fonte normativa con cui Banca d'Italia regolava, come visto in modo maggiormente *principle based* la materia delle politiche e prassi di remunerazione ed incentivazione nelle Banche.

con Funzione di Supervisione Strategica (cioè del Consiglio) è ad esempio assoggettato ad un 'doppio cap': la sua totale retribuzione non può superare la remunerazione fissa dell'A.D. o del D.G. Ancora, si chiede di evitare meccanismi di incentivazione per gli amministratori non esecutivi (compreso il Presidente), mentre se ne vieta espressamente l'utilizzo per i membri del Collegio Sindacale, come d'altra parte indicato già nel codice civile; per i responsabili delle funzioni di controllo interno (*compliance*, *risk management* ed *internal audit*) è invece possibile la corresponsione di bonus, purché non superiori 'al terzo' della retribuzione fissa ('cap rafforzato') e purché legati solo ad obiettivi di sostenibilità aziendale (contenimento dei costi, rafforzamento patrimoniale) e mai ad obiettivi di performance. Su questo punto è interessante notare come il Provvedimento in argomento realizzi una stretta e coerente interconnessione con le disposizioni in materia di 'Governo Societario' (Circolare 285, I Aggiornamento del Maggio 2014) e di 'Sistema dei Controlli Interni' (Circolare 263, 15.mo aggiornamento, oggi confluito nella medesima Circolare 285) emanati dalla stessa Banca d'Italia nel medesimo 'periodo storico'. A titolo di esempio, così come la disciplina della 'Governance Bancaria' richiede al Presidente del CdA un ruolo 'di garanzia', il Provvedimento ne limita la corresponsione di bonus, evidentemente 'sganciandone' la retribuzione da elementi di performance, che mal si confanno al suddetto ruolo; lo stesso vale per gli altri amministratori 'non esecutivi', in ottemperanza al principio, di derivazione Anglosassone, che richiede, a favore della dialettica Consiliare e del bilanciamento dei poteri interni al *board*, un dualismo tra consiglieri *executive* (con deleghe sulla gestione, e dunque con retribuzioni ad essa collegate) e 'non *executive*' (per i quali, in tutta evidenza, elevati bonus andrebbero a confliggere con il ruolo, esercitato ad esempio all'interno dei comitati endo-consiliari, di 'alta supervisione' sulla suddetta 'gestione delegata'). Allo stesso modo la limitazione dei bonus a favore dei responsabili del sistema dei controlli interni è coerente con quel 'bilanciamento organizzativo' che vuole le funzioni in argomento, non a caso a diretto riporto del *board*, come 'soggetti interni' deputati al controllo sulla gestione aziendale, attraverso la definizione 'concentrica' e 'stratificata' del controllo interno; è in ultimo afferente al buon senso, prima ancora che ad una 'coerenza normativa', il divieto di bonus variabili in favore dei Sindaci.

4.4. Elementi aperti e prospettive

Della tematica in oggetto si è occupata a più riprese l'EBA (*European Banking Union*), attraverso numerosi interventi, sia di stampo 'potenzialmente regolamentare' (parliamo delle *Guidelines* e degli RTS, soggetti ad *endorsement* da parte delle autorità comunitarie), che di stampo 'scientifico-reportistico' (*opinion reports* e *other publications*). Per esigenza di sintesi, nel rimandare per ogni approfondimento al sito EBA, ci occuperemo in tal sede di fornire dei cenni sulle questioni aperte maggiormente controverse.

L'EBA si è in particolare occupata di verificare i) l'applicazione della normativa inerente il *cap* tra retribuzione fissa e retribuzione variabile, nonché ii) la correttezza sostanziale della suddetta applicazione, dunque i possibili elementi elusivi legati alla corresponsione di quote di remunerazione solo formalmente catalogabili come 'quote fisse' (le c.d. *role-based allowances*).

Andando con ordine, emerge innanzi tutto una differenza nell'applicazione del *cap*, come visto derogabile nel 'quantum', tra i diversi paesi comunitari. Il documento EBA rubricato '*benchmarking of approved higher ratios*' ci fornisce un'interessante 'finestra' sul recepimento nazionale della norma inerente il *cap*. Innanzi tutto va detto che talune nazioni (Belgio, Slovenia, Svezia e Romania) non hanno esercitato la facoltà nazionale di 'deroga' al limite dal *cap* (art. 94 comma 1, lettera g, punto ii, Directive 2013/36/EU); altri Paesi, quali Francia e U.K. non hanno esteso invece il limite al loro intero sistema finanziario nazionale, prevedendo sostanzialmente della franchigie. Gli altri paesi, in linea di massima, hanno effettuato il pieno recepimento della disciplina 'limitativa' delle retribuzioni variabili, avvalendosi anche della facoltà di deroga: la percentuale di istituzioni che hanno approvato gli *higher ratios* vanno dallo 0,3% dell'Austria al 12,2% della Francia (l'Italia si pone al 3,1%); il peso totale degli attivi di bilancio sul sistema bancario di tali istituzioni che si sono avvalse della deroga, varia dal 3,3% del Lussemburgo sino al 77,2% del Regno unito (la Francia si colloca al 60,7%, l'Italia poco sotto il 30%). I dati così sinteticamente riportati ci segnalano un atteggiamento tendenzialmente 'moderato' in merito alla corresponsione dei *bonus* da parte dell'Italia, mentre ben diverso è stato l'utilizzo della deroga da parte di Francia e UK (per le banche di quest'ultimo paese si osserva una scarsa numerosità di istituzioni con deroga al *cap*, ma una loro elevatissima incidenza in termini di *total balance sheet*). Sul tema, evidentemente molto monitorato da parte dell'EBA, si innesta la verifica della 'sostanziale' (oltre che 'formale') appartenenza delle quote di remunerazione alla rispettiva categoria. In altre parole, potrebbero esservi delle quote di remunerazione (formalmente) fisse,

che in realtà nascondono forme di bonus ‘elusive’ rispetto al parametro standard del *cap*. È il caso delle *allowances* che, alternativamente, possono essere classificate come componente fissa o componente variabile della remunerazione. In sintesi, si afferma che le *allowances* possono essere considerate una componente fissa, solo quando tale compenso: i) è predefinito; ii) è determinato in modo trasparente per il personale; iii) è permanente (es. assegnato in relazione al mantenimento di una determinata posizione organizzativa all’interno dell’azienda); iv) non è collegato neanche indirettamente alle *performance* dell’azienda e non crea incentivi ad assumere rischi; v) non è revocabile a discrezione della banca. Le *role based allowances* recentemente introdotte in numerosi gruppi bancari europei (si parlerebbe di n.39 gruppi) non avrebbero queste caratteristiche e andrebbero pertanto considerate alla stregua di un compenso ‘variabile’¹¹. Sul punto occorre porre forte attenzione, da parte dei regolatori e dei supervisori, a tutte quelle situazioni ‘ibride’, legate, a titolo di esempio, ad ‘indennità di carica’ non ben definite e non permanenti, a componenti retributive *ad personam* (magari rivedibili annualmente), a *benefit* fissi (nei casi in cui abbiano un qualche collegamento con il raggiungimento di obiettivi di produttività e/o efficienza aziendale).

4.5. Conclusioni

Le innovazioni normative introdotte (e qui descritte) vanno a realizzare, per lo meno sotto il profilo formale, un certo mutamento di paradigma sull’attenzione che viene posta (dai regolatori *in primis* ma, gioco forza, anche dai mercati) sul tema delle politiche di remunerazione (e sul loro riverbero in termini di ‘sana e prudente gestione’ della banca). Peraltro, come visto, restano diversi temi aperti, la cui esplicazione potrà poi essere ripresa in un secondo momento. Una volta ‘lanciato il seme’ di un nuovo percorso normativo, ai regolatori, ai mercati ed agli analisti non resta che monitorare, tempo per tempo, il fattivo (o meno) realizzarsi dei principi e delle ‘architetture’ sin qui descritte.

¹¹ Cfr. La Repubblica, 14.10.2014 ‘L’Eba contro le banche europee: aggirano le norme sui bonus dei *manager*’.

BIBLIOGRAFIA

- ACCORNERO M., ALESSANDRI P. CARPINELI L., SORRENTINO A.M. (2017), *Non-performing loans and the supply of bank credit: evidence from Italy*, in «Questioni di Economia e Finanza» (Occasional Papers), n. 374.
- BECHUCK L., FRIED J. (2003), *Executive Compensation as an Agency Problem*, in «Journal of Economic Perspectives», vol. 17, n. 3, pp. 71-92.
- BECHUCK L., FRIED J. (2004), *Pay without performance. The unfulfilled promise of executive compensation*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- BECHER D.A., CAMPBELL I.T.L., FRYE M.B. (2005), *Incentive Compensation for Bank Directors: The Impact of Deregulation*, in «The Journal of Business», vol. 78, n. 5, pp. 1753-1778.
- BECHT M., BOLTON P., ROELL A. (2011), *Why bank governance is different*, in «Oxford Review of Economic Policy», vol. 27, n. 3, pp. 437-463.
- BENTIVEGNA A.M. (2016), *Un nuovo intervento sulla disciplina delle politiche di remunerazione e incentivazione nelle banche*, in «Minerva Bancaria», n. 1, pp. 47-82.
- BERLE A.A., MEANS G.C. (1932), *The modern corporation and private property*, New York, Commerce Clearing House.
- BOLTON P., SCHEINKMAN J., XIONG W. (2006), *Executive compensation and short-termist behaviour in speculative markets*, in «The Review of Economic Studies», vol. 73, n. 3, pp. 577-610.
- HOPE O., THOMAS W.B. (2008), *Managerial empire building and firm disclosure*, in «Journal of Accounting Research», vol. 46, n. 3, Pages 591-626;
- CHOI A. (2004), *Golden parachute as a compensation-shifting mechanism*, in «Journal of Law, Economics, and Organization», vol. 20, n. 1, pp. 170-191.
- CIRCOLARE BI n. 263, 15.mo aggiornamento.
- CIRCOLARE BI n. 285 del 17 dicembre 2013, VII Aggiornamento.
- CIRCOLARE BI n. 285, I Aggiornamento del Maggio 2014.
- CLEMENTI G. ET AL. (2009), *Rethinking compensation in financial firms, Restoring financial stability: How to repair a failed system*, pp. 197-214.
- CORE J.E., GUAY W., LARCKER D.F. (2001), *Executive Equity Compensation and Incentives: A Survey*, Working Paper, Wharton School.
- CORE J.E., HOLTHAUSEN R.W., LARCKER D.E. (1999), *Corporate Governance, Chief Executive Compensation and Firm Performance*, in «Journal of Financial Economics», n. 51, pp. 371-406.
- DALLAS, L. (2011), *Short-termism, the financial crisis, and corporate governance*, in «Journal of Corporation Law», pp. 284-285.

- DEMSETZ H., VILLALONGA B. (2001), *Ownership structure and corporate performance*, in «Journal of Corporate Finance», vol. 7, n. 3, pp. 209-233.
- DE POLI M. (2013), *Executives' Compensations According to the Bank of Italy*, in «Riv. dir. banc.», vol. 5.
- DIRETTIVA 2013/36/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO DEL 26.06.2013 (c.d. CRD IV), cfr. G.U. L. 176, del 27.06.2013, p. 338.
- DUFFHUES P., KABIR R. (2008), *Is the pay-performance relationship always positive?: Evidence from the Netherlands*, in «Journal of Multinational Financial Management», vol. 18, n. 1, pp. 45-60.
- FAMA E.F. (1980), *Agency Problems and the Theory of the Firm*, in «Journal of Political Economy», vol. 88, n. 2, pp. 288-307.
- FERRARINI G., UNGUREANU M.C. (2014), *Executive Remuneration, A comparative overview*, n. 268.
- FURLAN G., CREMASCOLI M., PAGLIONICO C. (2011), *Banche: politiche di remunerazione e incentivazione*, in «Diritto e Pratica del lavoro», vol. 11, p. 643.
- HOLMSTROM B. (1979), *Moral Hazard and Observability*, in «The Bell Journal of Economics», vol. 10, n. 1, pp. 74-91.
- HUBBARD R.G., PALIA D. (1995), *Executive pay and performance. Evidence from the U.S. banking industry Original*, in «Journal of Financial Economics», vol. 39, n. 1, pp. 105-130.
- INTONTI M. (2011), *Crisi finanziaria e politiche di remunerazione nelle banche. Note a margine del volume Intermezzo. Tre anni di crisi bancarie del prof. R. Ruozi*, in «Banche e banchieri», n.2, pp. 130-142.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, in «Journal of Financial Economics», vol. 3, n. 4, pp. 305-360.
- KANNIAINEN V. (2000), *Empire building by corporate managers: the corporation as a savings instrument*, in «Journal of Economic Dynamics and Control», vol. 24, n. 1, pp. 127-142.
- LAMBERT R.A., LARKER D.F. (1985), *Executive Compensation Contracts, Executive Decision-Making and Shareholder Wealth: A Review of Evidence*, in «Midland Corporate Finance Journal», vol. 2, n. 4.
- LAVERTY K.J. (1996), *Economic 'short-termism': The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research*, in «Academy of Management Review», vol. 21, n. 3, pp. 825-860.
- LIVNE G., MARKARIAN G., MILNE A. (2011), *Bankers' compensation and fair value accounting*, in «Journal of Corporate Finance», vol. 17, n. 4, pp. 1096-1115.
- MEDIOBANCA (2016), *Dati cumulativi delle principali banche internazionali*

e piani di stabilizzazione finanziaria. Indagine annuale sulle principali banche aventi sede in Europa, Giappone, Stati Uniti e Cina.

MURPHY K.J. (1985), *Corporate performance and managerial remuneration: An empirical analysis*, in «Journal of Accounting and Economics», vol. 7, n. 1-3, pp. 11-42.

MURPHY K.J. (1999), *Executive Compensation*, in Orley Ashenfelter and David Card (a cura di), *Handbook of Labor Economics*, North Holland, pp. 2485-2563.

NIGRO A. (2014), *La remunerazione degli amministratori e degli alti dirigenti delle banche*, in «La governance delle società bancarie», n. 37.

PROVVEDIMENTO BI del 30 marzo 2011, cfr. Bollettino di Vigilanza n. 3, marzo 2011.

RACCOMANDAZIONE DELLA COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, del 30 aprile 2009, cfr. G.U. L. 120, del 15.05.2009, p. 28.

REGOLAMENTO DELEGATO (UE) N. 574/2014 DELLA COMMISSIONE, del 21 febbraio 2014, cfr. G.U. L. 159, del 28.5.2014, p. 41.

REGOLAMENTO DELEGATO (UE) N. 604/2014 DELLA COMMISSIONE, del 4 marzo 2014, cfr. G.U. L. 167, del 6.6.2014, p. 30.

REGOLAMENTO (UE) N. 1024/2013, del 15 ottobre 2013, cfr. G.U. L. 287 del 29.10.2013, p. 63.

REGOLAMENTO (UE) N. 468/2014 DELLA BANCA CENTRALE EUROPEA, del 16 aprile 2014 (Regolamento quadro sull'MVU), cfr. G.U. L. 141, del 14.5.2014, p. 1.

RISALITI G. (2008), *Gli strumenti finanziari derivati nell'economia delle aziende. Risk Management, aspetti operativi e principi contabili internazionali*, Giuffrè Editore.

RUTIGLIANO M. (2016), *Il bilancio della banca e degli altri intermediari finanziari*, Egea.

SHLOMO B., WOLFGANG EGGERT J., NGUYEN T. (2013), *Regulation of remuneration policy in the financial sector: Evaluation of recent reforms in Europe*, in «Qualitative Research in Financial Markets», vol. 5, n. 3, pp. 256-269.

SLOAN R.G. (1993), *Accounting earnings and top executive compensation*, in «Journal of Accounting and Economics», pp. 55-100.

VITALI M.L., MIRAMONDI M. (2014), *La remunerazione degli amministratori di società quotate tra equilibrio degli interessi in gioco e assetti proprietari concentrati*, in «Rivista di Diritto Bancario», vol. 4.

CAPITOLO 5

L'efficacia dell'Occupational Health and Safety Risks Management Control System (OHS MCS) per la prevenzione dei reati ex art. 25-septies del D.Lgs. 231/2001

Paola Demartini, Eleonora De Simone

5.1. Introduzione

Gli interventi normativi che si sono succeduti nel corso dell'ultimo decennio hanno profondamente inciso, in modo non sempre coordinato, sui principi di *Corporate Governance* delle imprese.

Le innovazioni introdotte da questi interventi normativi hanno riguardato diversi ambiti, tra cui quello dei controlli interni all'impresa, a cui porre maggiore attenzione, con l'obiettivo di assicurare il perseguimento dell'efficacia, il rispetto delle norme, dei regolamenti, delle prassi e procedure interne, nonché la prevenzione dei comportamenti illeciti. Relativamente a quest'ultimo aspetto, con l'emanazione del D.Lgs. 231/2001 è stata attribuita maggiore importanza al profilo dell'assetto organizzativo delle società e degli enti, al fine di predisporre adeguati strumenti per ottenere l'esonero da forme di responsabilità e dalle correlate conseguenze negative.

Il Decreto in questione, infatti, prevede che un ente possa essere ritenuto non responsabile per reati commessi da soggetti funzionalmente collegati ad esso in caso di adozione ed efficace attuazione di un modello di organizzazione, gestione e controllo.

Alla luce di tale previsione appare naturale interrogarsi sull'impatto che il D.Lgs. 231/2001 abbia avuto nell'evoluzione dei controlli aziendali e su come le loro condizioni di efficacia possano divenire uno strumento utile, anzi indispensabile, per una sua corretta implementazione nel *Management Control and Accounting System* (di seguito, MCS) aziendale. Nell'ambito di quest'ultimo, va dunque posta particolare attenzione a

una delle sue componenti, il *Management Control System for Occupational Health and Safety risk* (di seguito, *OHS MCS*), deputato alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e importante per la prevenzione dei reati richiamati dall'art. 25-septies del D.Lgs. 231/2001. Anche per tale sistema è necessario individuare meccanismi volti a garantire l'efficacia.

Di seguito viene proposto un approfondimento sull'efficacia nell'ambito dei controlli aziendali, indispensabile per un ente che voglia evitare la responsabilità ai sensi del D.Lgs. 231/2001, nonché un esame dell'impatto dell'implementazione di tale Modello sul sistema dei controlli, con un particolare *focus* sull'*OHS MCS*.

5.2. Il concetto di efficacia nell'ambito dei controlli aziendali

In ambito economico aziendale «il concetto di efficacia esprime il grado di rispondenza tra gli *output* effettivi e gli *output* desiderati. Esso viene solitamente accostato ai concetti di efficienza ed economicità»¹, dai quali si distingue, tuttavia, per essere «la qualità che esprime la relazione tra la dinamica interna e la dinamica esterna»², se è vero che «in particolare, nei momenti pregnanti, quelli delle decisioni strategiche [...] la condizione di efficacia esprime il miglior connubio tra azienda e ambiente»³. Inoltre, il concetto di efficacia viene spesso ricondotto a valutazioni di tipo qualitativo, in contrapposizione a quello dell'efficienza che invece ispira giudizi di tipo quantitativo e economico finanziario; infine, è orientato al lungo periodo⁴.

Nell'ambito dell'efficacia dei controlli aziendali, che è interessante analizzare ai fini della trattazione, una prima metodologia di valutazione meritevole di citazione è quella proposta da Brunetti, che conduce alla formulazione di un giudizio di efficacia parziale, in quanto dipendente dalle variabili prese in esame basandosi sulla valutazione della «coerenza o congruità tra variabili e elementi del sistema»⁵.

Ai fini della nostra considerazione è particolarmente interessante analizzare la metodologia di valutazione della struttura organizzativa proposta

¹ D. MANCINI, *Le condizioni di efficacia del sistema di controllo aziendale: qualità e sicurezza nel governo delle aziende*, Torino, Giappichelli, p. 118.

² *Ibid.*

³ L. MARCHI, *Introduzione all'economia aziendale, Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Torino, Giappichelli, 2003, p. 402.

⁴ Cfr. D. MANCINI, *op. cit.* p. 134.

⁵ G. BRUNETTI, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Milano, Franco Angeli, 1989, p. 32.

dall'Autore⁶, in termini di:

- profondità del controllo, espressa dal livello della scala gerarchica in cui si spinge il controllo;
- orientamento del controllo, inteso come il criterio in base al quale vengono definite le responsabilità economiche all'interno dell'organizzazione;
- integrazione, intesa come la capacità del sistema di controllo di svolgere un ruolo di integrazione tra le diverse unità organizzative;
- rilevanza specifica delle singole aree di controllo, cogliendo il grado di coerenza tra compiti, responsabilità e leve a disposizione⁷.
- Un altro autore che ha proposto un modello per la valutazione dell'efficacia del sistema di controllo è Flamholtz⁸, che sostiene che il sistema può essere considerato efficace solo se conduce alla coincidenza tra gli scopi dei membri dell'organizzazione e quelli dell'organizzazione stessa e scompone questo criterio fondamentale in tre criteri secondari e strumentali:
 - la completezza comportamentale, che identifica la capacità del sistema di controllo di contemplare e coprire tutti gli scopi rilevanti per l'organizzazione;
 - la validità comportamentale, che identifica la capacità del sistema di controllo di indirizzare effettivamente i comportamenti dei membri dell'organizzazione verso la direzione voluta;

⁶ Per la valutazione della congruità della struttura tecnico contabile, BRUNETTI suggerisce di considerare (*Ivi*, pp. 60-66):

- la sua coerenza con la struttura organizzativa e le altre variabili organizzative;
- la congruenza con il processo di controllo in termini di capacità del *reporting* di soddisfare le esigenze conoscitive;
- la correlazione tra gli elementi della struttura tecnico contabile per verificarne il grado di coordinamento.

Mentre sul processo di controllo si può esprimere un giudizio in termini di (*Ivi*, pp. 98-99):

- compatibilità degli elementi di processo con le variabili di *input* del sistema (variabili organizzative, umane e sociali);
- congruenza degli elementi del processo con i fattori strutturali del controllo.
- In quest'ultimo caso le aree critiche del processo su cui focalizzare l'attenzione sono:
- le finalità del processo in termini di coerenza tra lo stile di direzione e il sistema premiante, da un lato, e la profondità del controllo e l'attendibilità dei dati prodotti, dall'altro;
- le modalità del processo in termini di coerenza dei processi di definizione degli obiettivi, di valutazione dei risultati;
- le relazioni tra gli attori del controllo intesi come la linea operativa e gli organi di *staff*.

⁷ G. BRUNETTI, *op. cit.* pp. 33 e ss.

⁸ E.G. FLAMHOLTZ, *Il controllo manageriale: teoria e pratica*, Milano, Giuffrè, 2002, pp. 175 e ss.

- l'affidabilità comportamentale, che identifica la capacità del sistema di controllo di stimolare sempre i medesimi comportamenti nello spazio, cioè su soggetti diversi, e nel tempo, cioè in momenti diversi, a prescindere dal fatto che questi siano validi o meno.

Secondo Albano *et al.*⁹, «all three criteria presuppose the ability of the manager to operate according to a logic of absolute rationality¹⁰ or according to a strategy of calculation¹¹ typical of closed systems». Lo schema di valutazione descritto appare completo poiché prende in considerazione aspetti collegati alla progettazione del sistema, aspetti relativi al suo funzionamento, nonché elementi riferiti alla dimensione temporale¹². Occorre considerare, tuttavia, che in entrambi i casi ci sono dei margini di errore fisiologici¹³.

Un altro modello che può essere utilizzato per valutare l'efficacia del controllo è quello elaborato da Amigoni, che si basa sulla considerazione di un insieme di parametri che evidenziano i caratteri critici del sistema e nella loro correlazione con le peculiarità dell'ambiente esterno e dell'azienda, in modo da identificare diversi scenari di efficacia del sistema, a seconda del contesto in cui è inserito¹⁴. Detti parametri sono rappresentati da¹⁵: l'articolazione, la rilevanza, la selettività, l'orientamento, la responsabilizzazione formale, la rigidità procedurale, lo stile di controllo, la prontezza, espressa dal tempo impiegato dal sistema di controllo per segnalare un evento ai decisori, rispetto al momento in cui si manifesta l'evento.

I criteri di efficacia proposti vengono, come detto in precedenza, posti in relazione con le caratteristiche del sistema d'azienda e dell'ambiente esterno¹⁶, al fine di configurare 'scenari' di efficacia del sistema di controllo differenti, in relazione alle caratteristiche interne ed esterne¹⁷.

⁹ V. ALBANO, P. DEMARTINI, M. MARCHIORI, *How to evaluate management control system effectiveness: comparing disciplines and practice*, EGOS Colloquium 2014, Sub-Theme 53: *Designing Innovative and Responsible Organizations: Cities, Communities and Workplaces*, 2014, p. 9.

¹⁰ H. SIMON, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 4th ed. in 1997, New York, The Free Press, 1947.

¹¹ J.D. THOMPSON, *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill, 1967.

¹² D. MANCINI, *op. cit.*, p. 125.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ivi*, p. 126.

¹⁵ Cfr. F. AMIGONI, *Misurazioni d'azienda*, vol. I, Milano, Giuffrè, 1988, pp. 212-216.

¹⁶ Espressi, secondo Amigoni, dal «grado di complessità strutturale dell'impresa e dei suoi rapporti con l'ambiente» (basso o alto) e dal «grado di dinamismo e discontinuità dell'impresa e dell'ambiente in cui essa opera» (stazionario, dinamico, discontinuo). *Ibid.*

¹⁷ Per esempio, il modello propone solo in un contesto ambientale stazionario di unire ad uno stile di controllo stretto la rigidità procedurale e la responsabilità formale; o ancora che al crescere della complessità strutturale deve aumentare l'articolazione, la rilevanza e

Dopo aver analizzato brevemente alcuni dei modelli di valutazione dell'efficacia dei controlli proposti da diversi autori, appare evidente che esiste una molteplicità di modelli, ma non un modello generalmente accettato.

Il tentativo di giungere ad una sintesi dei diversi modelli esaminati è stato proposto da Mancini, che sottolinea preliminarmente che «sembra utile interpretare il concetto di efficacia, al livello più pieno ed elevato, come l'espressione dello stato di successo del sistema di controllo»¹⁸.

L'autore propone di individuare un modello di analisi dell'efficacia¹⁹ che scomponga questo requisito in un insieme di parametri²⁰:

- l'affidabilità della gestione delle informazioni;
- la vitalità della gestione delle risorse;
- la specificità della gestione degli strumenti decisionali;
- la chiarezza e la flessibilità dei processi organizzativi e comportamentali;
- la completezza e l'integrazione della gestione dei rischi;
- la coerenza dei valori ambientali interni/esterni.

Poiché l'efficacia del sistema di controllo è la sintesi di come esso dovrebbe essere, di com'è e di come sarà nel lungo periodo tramite la ricerca di processi di miglioramento continuo, essa si realizza mediante la presenza di tre condizioni²¹:

- quella oggettiva e tecnica relativa alla qualità del disegno progettuale del sistema e della collegata implementazione;
- quella soggettiva relativa alla sicurezza della sua messa in funzione;
- quella temporale relativa al mantenimento del livello di efficacia nel lungo periodo.

5.3. Il D.Lgs. 231/2001: contenuto e impatto sui controlli aziendali

Il D.Lgs. 231/2001 ha disciplinato la responsabilità degli enti per 'illeciti amministrativi dipendenti da reato'.

la selettività del sistema oltre all'orientamento ai risultati.

¹⁸ D. MANCINI, *op. cit.*, p. 140.

¹⁹ «Le condizioni di efficacia, [...], si riferiscono al modo con cui le diverse componenti del controllo si configurano sul piano progettuale e al modo con cui il sistema umano interagisce con esse nel tempo.

L'applicazione del modello di analisi proposto richiede la concreta verifica di tali condizioni sul piano operativo, mediante la loro specificazione in parametri di efficacia relativi alle singole componenti del controllo».

Ivi, p. 145.

²⁰ *Ivi*, pp. 142-143.

²¹ *Ivi*, pp. 143-144.

In base alla normativa, la società o l'ente (anche privo di personalità giuridica) è direttamente responsabile, e dunque suscettibile di sanzioni, nei seguenti casi:

- un soggetto posto in posizione apicale²² o un soggetto sottoposto alla direzione di costui commetta determinati reati che l'ordinamento riconosce come specifico presupposto per la responsabilità delle società o degli enti;
- tali reati siano stati commessi a vantaggio o nell'interesse della società o dell'ente cui l'Autore appartiene.

Affinché la società o l'ente sia esente da responsabilità è necessario che, in momento antecedente alla commissione del fatto illecito da parte dei soggetti posti in posizione apicale, essa/o abbia²³:

- adottato ed efficacemente attuato Modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire i reati della specie di quello verificatosi;
- creato un organismo *ad hoc* (c.d. 'Organismo di Vigilanza') cui sia attribuita la responsabilità della concreta attuazione del Modello, vigilando sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli, curando il loro aggiornamento, anche grazie ad autonomi poteri di iniziativa e di controllo.

È inoltre necessario che:

- le persone hanno commesso il reato lo abbiano fatto eludendo fraudolentemente i Modelli di organizzazione e gestione;
- non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo preposto.

Diversamente declinato è l'esonero dalla responsabilità in caso di reati commessi dai sottoposti: in tali casi, «la responsabilità dell'ente esiste se non sono stati adottati preventivamente modelli di organizzazione, gestione e controllo»²⁴.

Come emerge chiaramente, il modello in questione è un modello di controllo, oltre che di organizzazione e gestione.

Da ciò deriva la necessità di valutarne l'efficacia nell'ambito più ampio del sistema dei controlli aziendali (c.d. MCS).

²² Ovvero un soggetto dotato di poteri rappresentanza, di amministrazione e/o di direzione.

²³ Cfr. art. 6, co.1 del D.Lgs.231/2001.

²⁴ F. SANTI, *La responsabilità delle società e degli enti: modelli di esonero delle imprese*, Milano, Giuffrè Editore, 2004, p. 16.

5.4. *L'implementazione del Modello ex D.Lgs. 231/2001 nell'ambito del Management Control and Accounting System*

Occorre chiarire che è nel corso degli anni '60-'70 che, in ambito statunitense, si inizia a studiare il sistema di controllo seguendo un approccio basato sui livelli organizzativi, portando alla distinzione tra pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo²⁵.

Tra le tre configurazioni di controllo individuate, il controllo direzionale riveste un ruolo di primaria importanza. Secondo Anthony, «appare evidente che il punto di partenza, nella costruzione di un sistema generale, dovrebbe essere il controllo direzionale, entità distinta sia dalla pianificazione strategica, sia dal controllo operativo»²⁶.

Per quanto riguarda le definizioni di *Management Control and Accounting System* è possibile certamente ricordare quella dello stesso Anthony, «the process by which managers influence other members of the organization to implement the organisation's strategies»²⁷, quella dell'*American Accounting Association*, «the process of identifying, measuring and communicating economic information to permit informed judgements and decisions by the users of information»²⁸, quella di Emmanuel e Otley, «the process by which managers attempt to ensure that their organization adapts successfully to its changing environment»²⁹ o ancora quella di Berry *et al.*, per i quali il «management control is the process of guiding organizations into viable patterns of activity in a changing environment»³⁰.

L'obiettivo principale del MCS è quello di produrre tutte le informazioni necessarie alla realizzazione delle attività di pianificazione e controllo di cui esso è costituito³¹.

²⁵ D. MANCINI, *op. cit.*, p. 6.

²⁶ R.N. ANTHONY, *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi*. Milano, ETAS, 1989, p. 94.

²⁷ Nel 2007, lo definisce come «il processo attraverso il quale i *manager* influenzano gli altri membri dell'organizzazione al fine di indurli ad implementare le strategie dell'organizzazione». R.N. ANTHONY, V. GOVINNDARAJAN, *Management Control Systems*, Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN, 2007.

²⁸ AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION, *A statement of Basic Accounting Theory*, Sarasota, American Accounting Theory, 1966.

²⁹ C.R. EMMANUEL, D.T. OTLEY, *Accounting for Management Control*, London, Van Nostrand Reinhold (International), 1985, *Preface*.

³⁰ A.J. BERRY, J. BROADBENT, D.T. OTLEY, *Management Control: Theories, Issues and Practices*, London, Macmillan, 1995, p. 4.

³¹ Cfr. BORSA ITALIANA, *Management Control System Guide*, Listing Guides, April 2003, pp. 11-13.

Nello specifico, si tratta di informazioni che i *manager* utilizzano per comprendere, da un lato, i fattori di successo di un'organizzazione, dall'altro, i suoi fattori di rischio; tra questi ultimi è possibile annoverare indubbiamente quello di non adeguarsi alle disposizioni del D.Lgs. 231/2001, tenendo comportamenti o realizzando attività non conformi a quanto previsto dallo stesso.

Si consideri che il MCS è costituito fondamentalmente da tre componenti³²:

- una serie di attività di pianificazione e controllo;
- un *set* di strumenti tecnico-contabili, volti a supportare le attività di pianificazione e controllo;
- un sistema informativo, finalizzato a reperire, organizzare, selezionare e trasmettere le informazioni necessarie ai *manager*.

Per quanto riguarda l'aspetto della pianificazione e del controllo, si può ricordare che la pianificazione «may be seen as a process of choosing and setting in train patterns of activities in order to achieve certain goals»³³.

Nell'ambito delle procedure di controllo, tuttavia, Berry *et al.* annoverano anche la gestione della complessità e la gestione con incertezza; riguardo a quest'ultima appare opportuno richiamare brevemente la posizione di alcuni autori quali Schon³⁴ e Micheal³⁵, i quali sostengono che i *manager* devono imparare a vivere e a lavorare con l'incertezza e dovrebbero esplorare il modo in cui le ansietà che sembrano derivare da essa possano essere contenute tramite modalità adattate dai *manager* stessi e dall'organizzazione.

Micheal sostiene anche che solo se i sistemi di pianificazione studiati per rispondere all'incertezza futura sono anche adottati le organizzazioni possono fronteggiarla e realizzare un'organizzazione intelligente, capace di perseguire i suoi obiettivi e di adattarsi.

Un ruolo molto importante nell'ambito del MCS è rivestito dal Codice etico, dal sistema disciplinare e dai meccanismi sanzionatori. Questi sono fondamentali anche nell'ambito dell'applicazione del D.Lgs. 231/2001.

Infatti, il sistema di controllo finalizzato alla prevenzione dei reati *ex* D.Lgs. 231/2001 dovrebbe comprendere dei principi etici inseriti in un Codice etico o di comportamento³⁶.

Questi rappresentano dei documenti ufficiali contenenti l'insieme

³² Cfr. BORSA ITALIANA, *Management Control System Guide*, Listing Guides, April 2003, p. 12.

³³ BERRY, BROADBENT, OTLEY., *Control, organization and accounting*, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, Elsevier, 1980, p. 13.

³⁴ Cfr. SCHON, *The Reflective Practitioner*, New York, Basic Books, 1983.

³⁵ Cfr. MICHEAL, *On Learning to Plan and Planning to Learn*, San Francisco, Jossey-Bass, 1973.

³⁶ Anche se detti principi potrebbero essere contenuti anche in altri documenti, come Manuali anticorruzione, codici di *corporate governance*, e così via.

dei diritti, dei doveri e delle responsabilità della società o dell'ente nei confronti dei suoi vari portatori d'interesse e mirano a raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti, indipendentemente da quanto previsto a livello normativo, potendo anche prevedere sanzioni proporzionate alla gravità delle eventuali infrazioni commesse.

Il Codice etico dovrebbe focalizzarsi sui comportamenti rilevanti ai fini del Decreto 231/2001: per evitare di incorrere nelle sanzioni previste dal Decreto in questione, la società o l'ente dovrebbe valutare, con riguardo ad ogni singola fattispecie di presupposto-reato, quale sia il rischio specifico di commettere quel determinato reato ed introdurre, conseguentemente, principi etici *ad hoc*.

Un altro punto importante nella costruzione del modello preventivo è costituito dalla previsione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle norme del Codice etico, nonché delle procedure previste dal modello. Infatti, per potersi avvalere dell'efficacia esimente del modello, l'ente deve assicurarsi che questo sia adottato, ma anche efficacemente attuato e, secondo l'art. 6, comma 2, lett. e del D.Lgs. 231/2001, l'efficace attuazione esige l'adozione di un «sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello», sia nei confronti dei soggetti in posizione apicale sia dei soggetti sottoposti.

L'importanza rivestita dalla creazione di un apparato sanzionatorio è messa in risalto dal fatto che, anche nel sistema statunitense, a cui il Legislatore nazionale si è ispirato nella definizione del contenuto del D.Lgs. 231/2001, l'efficace attuazione dei *Compliance Program* prevede ciò, nonché dal fatto che la giurisprudenza italiana ha negato efficacia esimente a modelli organizzativi privi dell'espressa declinazione di sanzioni disciplinari³⁷.

Accanto a meccanismi sanzionatori, tuttavia, sarebbe opportuno prevedere anche meccanismi premiali riservati a quanti contribuiscano all'efficace attuazione del modello, per esempio attraverso la denuncia dei comportamenti individuali scorretti.

«Spesso, infatti, quando si intende promuovere il rispetto delle regole, la prospettazione dei vantaggi derivanti dalla loro osservanza può risultare più efficace della minaccia di conseguenze negative per la loro violazione»³⁸.

Molto importante è anche l'aspetto della previsione di meccanismi sanzionatori destinati non solo ai soggetti interni, ma anche ai soggetti esterni alla società o all'ente che, tuttavia, devono tener conto dell'estraneità di questi soggetti all'attività dell'impresa e della necessità di metterli

³⁷ Cfr., per esempio, TRIBUNALE DI MILANO, Ordinanza GIP del 20 settembre 2004.

³⁸ CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, p. 51.

a conoscenza della controparte: «non è infatti pensabile richiedere a terzi di attenersi a principi e misure non debitamente oggetto di pubblicità»³⁹.

5.4.1. Un'analisi della letteratura

Il binomio *MCS* e D.Lgs. n. 231/01 è poco studiato in letteratura; questo perché, seppur strumentale e di grande importanza, il ruolo del *MCS* nell'applicazione del D.Lgs. 231/2001 rappresenta una prospettiva emergente in materia di controlli aziendali.

Per dimostrare ciò, si può procedere ad analizzare la letteratura esistente in ambito di *MCS* relativa a tematiche quali la corruzione, l'ambiente, la salute e sicurezza sul lavoro, che costituiscono alcuni tra i *focus* del D.Lgs. 231/2001 e la cui prevenzione dei reati ad esse associabili può, anzi dovrebbe, passare per l'implementazione di un efficace *MCS*.

L'attività di ricerca si è snodata attraverso alcune fasi principali:

- la definizione dei principali obiettivi e delle modalità di ricerca, tramite l'identificazione di *keyword* da ricercare nel titolo e/o nell'*abstract* dei periodici selezionati. In particolare, si è ricercata un'associazione fra le *keyword*: 'Control', 'Management', 'Management Control System' e le *keyword*: 'compliance', 'corruption', 'crime', 'environment', 'environmental risk', 'health and safety', 'health and safety risk', 'law', 'occupational health and safety', 'prevention', 'regulation', 'risk';
- la selezione dei principali periodici di *Management Accounting* e di *Management Control*, ovvero: 'Accounting Auditing and Accountability Journal', 'Accounting Organisations and Society', 'Critical Perspectives on Accounting', 'Journal of Management Control', 'Management Accounting Research', 'Management Control', 'The British Accounting Review';
- la definizione dell'orizzonte temporale da considerare ai fini dell'analisi, ovvero 20 anni, dal 1995 al 2014;
- la consultazione di banche dati, finalizzata alla ricerca delle *keyword* prestabilite nel titolo e/o nell'*abstract* di articoli di altri periodici selezionati, nell'orizzonte temporale definito, nonché, ove ritenuto opportuno, l'analisi puntuale degli articoli dei periodici selezionati.

D'analisi dei risultati (per un totale di 327 articoli selezionati, di cui solo 38 presentano un'associazione nel titolo) emerge come il numero di

³⁹ CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, p. 54.

articoli che presentano una rispondenza ai criteri di ricerca predefiniti tenda ad aumentare tanto più ci si avvicina a tempi recenti: dal 2007 in poi, con il picco massimo nel 2014, si assiste ad un notevole incremento di tale numero, ad evidenziare il fatto che si tratta indubbiamente di tematiche verso le quali l'interesse è cresciuto costantemente, così come è aumentata l'attenzione verso quelle tematiche che incidono sulla *reputation* dell'impresa e sulla capacità dei suoi sistemi di controllo di perseguire l'obiettivo della *compliance*.

Il numero comunque limitato di articoli che abbinano il tema del controllo con le key words selezionate dimostra che ci troviamo dinanzi ad una prospettiva emergente nell'ambito dei controlli aziendali.

5.5. *Un focus sul Management Control System for Occupational Health and Safety Risk*

La componente del MCS finalizzata alla prevenzione di una particolare tipologia di reati, quelli legati alla salute e alla sicurezza sul lavoro, è costituita dal *Management Control System for Occupational Health and Safety risk* (brevemente *OHS MCS*).

Si tratta di una tematica che si intreccia sia con quella della disciplina del D.Lgs. 231/2001 (si consideri che l'art. 25-septies del D.Lgs. 231/2001 disciplina la fattispecie dell'omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro') sia con quella dell'efficacia del MCS.

Volendo definire l'OHS MCS si può parlare di una frazione del MCS dedicata alla tutela della salute, della sicurezza e del benessere delle persone che lavorano, che si prefigge l'obiettivo di predisporre un ambiente di lavoro sano e sicuro. Talvolta esso è finalizzato alla tutela di collaboratori, familiari, clienti e tutti coloro che hanno una relazione con l'ambiente di lavoro, oltreché dei lavoratori stessi. Negli Stati Uniti d'America il termine si riferisce, talvolta, anche alla sicurezza e salute di tipo non occupazionale ed include le attività che vengono svolte al di fuori del luogo di lavoro⁴⁰.

Le *guidelines* elaborate in quest'ambito⁴¹ hanno tutte una struttura simile,

⁴⁰ F.E. FANNING, *Basic Safety Administration: A Handbook for the New Safety Specialist*, Chicago, American Society of Safety Engineers, 2003.

⁴¹ Si pensi, a livello internazionale: BS8800:1996 della *British Standards Institution*; HSE, 1997; OHSAS *international guidelines* 18001/18002:1999; *guidelines on occupational safety and health management systems*, dell'*International Labour Office*, 2001. A livello nazionale: al D.Lgs. 81 del 2008, alle Linee Guida UNI-INAIL.

basata sul *framework: plan-do-check-act*, che si concretizzano sotto forma di: predisposizione di una politica sulla salute e sulla sicurezza (contenente una chiara definizione degli obiettivi), dotazione di una struttura organizzativa per la salute e per la sicurezza (comprensiva dell'allocazione di ruoli e responsabilità), introduzione di procedure e istruzioni dettagliate per la gestione del comportamento dei lavoratori, per la registrazione delle attività poste in essere, per il monitoraggio e, infine, il *report* della non corrispondenza delle procedure, utile per l'implementazione delle azioni correttive⁴².

A livello nazionale sono importanti le Linee Guida UNI-INAIL relative alla gestione della salute e della sicurezza sul lavoro quale parte integrante della gestione generale dell'azienda, che identificano

«le modalità per individuare, all'interno della struttura organizzativa aziendale, le responsabilità, le procedure, i processi e le risorse per la realizzazione della politica aziendale di prevenzione, nel rispetto delle norme di salute e sicurezza vigenti»⁴³,

ivi incluse quelle contenute nel D.Lgs. 231/2001.

Il sistema costituisce parte integrante del MCS, ha la finalità di garantire il raggiungimento degli obiettivi della salute e sicurezza che l'organizzazione si è data⁴⁴ ed opera, come comunemente accade per questa tipologia di sistemi, sulla base della sequenza ciclica delle fasi di pianificazione, attuazione, monitoraggio e riesame del sistema, per mezzo di un processo dinamico⁴⁵.

Aspetto di fondamentale importanza è quello legato alla pianificazione, attraverso la quale avviene una concretizzazione della politica e la formulazione di uno specifico piano nell'ambito del sistema.

La pianificazione per la sicurezza e salute sul lavoro dovrebbe essere coerente con il sistema generale di gestione aziendale adottato e i metodi utilizzati per pianificare il raggiungimento degli obiettivi dovrebbero essere gli stessi

⁴² Cfr. V. ALBANO, P. DEMARTINI, M. MARCHIORI, *How to evaluate management control system effectiveness: comparing disciplines and practice*, EGOS Colloquium 2014, Sub-Theme 53: *Designing Innovative and Responsible Organizations: Cities, Communities and Workplaces*, 2014, p. 20.

⁴³ INAIL, *Linee guida per un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)*, p. 5.

⁴⁴ Obiettivi quali: ridurre progressivamente i costi complessivi della salute e sicurezza sul lavoro compresi quelli derivanti da incidenti, infortuni e malattie correlate al lavoro, minimizzando i rischi cui possono essere esposti i dipendenti o i terzi, aumentare l'efficienza e le prestazioni dell'impresa/organizzazione, contribuire a migliorare i livelli di salute e sicurezza sul lavoro, migliorare l'immagine interna ed esterna dell'impresa/organizzazione.

INAIL, *Linee guida per un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)*, p. 7.

⁴⁵ Cfr. INAIL, *Linee guida per un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)*, p. 7.

utilizzati per pianificare il raggiungimento degli altri obiettivi dell'azienda⁴⁶. Ecco perché si può chiaramente affermare che questi sistemi facciano parte del più ampio sistema del *Management Control*.

Questo anche alla luce di altre caratteristiche legate alla struttura e all'organizzazione del sistema.

Infatti, le Linee Guida UNI-INAIL chiariscono che il sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro dovrebbe essere parte del sistema di gestione generale dell'impresa⁴⁷, prevedere il coinvolgimento, la formazione e l'addestramento del personale, alla comunicazione, e basarsi sulla documentazione e l'integrazione della salute e sicurezza nei processi aziendali e nella gestione operativa.

Importanti anche la previsione di un piano di monitoraggio, nonché il periodico riesame del sistema, per valutare se il esso sia adeguatamente attuato e si mantenga idoneo al conseguimento degli obiettivi e della politica della sicurezza stabilita dall'azienda, nell'ottica del miglioramento progressivo, ovvero considerando l'opportunità di modificare la politica, le procedure o eventuali altri elementi del sistema⁴⁸.

La chiara definizione degli obiettivi, le attività di pianificazione e monitoraggio, l'inclusione ed integrazione nel sistema di gestione generale dell'azienda, la ricerca della coerenza con lo schema organizzativo e funzionale dell'azienda, l'attenzione posta all'azione preventiva, il dinamismo, la documentazione prodotta, l'obiettivo del miglioramento continuo del sistema sono tutti aspetti che consentono di inserire i sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro nell'ambito del MCS, mentre il contenuto dell'art. 25-septies del D.Lgs. 231/2001, riferito ai reati ed illeciti commessi in violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro, consente di inserire la tematica nell'analisi del Decreto stesso.

Quest'ultimo richiama il Codice penale all'art. 589 'Omicidio colposo' e all'art. 590 'Lesioni personali colpose', con l'aggravante della negligente inosservanza delle norme antinfortunistiche.

L'individuazione degli obblighi di protezione dei lavoratori è tutt'altro che agevole, dovendo procedere alla combinazione non solo del Decreto n. 231 del 2001 e degli artt. 589, comma 2, e 590, comma 3, c.p., ma anche del Decreto n. 81 del 2008 (c.d. 'Testo Unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro', che propone un sistema di gestione della

⁴⁶ Cfr. INAIL, *Linee guida per un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)*, p. 10.

⁴⁷ *Ivi*, p. 11.

⁴⁸ *Ivi*, pp. 19-20.

sicurezza e della salute in ambito lavorativo di tipo preventivo e permanente), dell'art. 2087 c.c.⁴⁹ (che impone al datore di lavoro di adottare tutte quelle misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica dei lavoratori).

L'elemento essenziale ed unificante delle varie e possibili forme di responsabilità del datore di lavoro, anche ai fini dell'applicabilità dell'art. 25-septies del Decreto 231/2001, è rappresentato dalla mancata adozione di tutte le misure di sicurezza e prevenzione tecnicamente possibili e concretamente attuabili (come specificato dall'art. 3, comma 1, lett. b), del Decreto 81/2008), alla luce dell'esperienza e delle più avanzate conoscenze tecnico-scientifiche, anche con riferimento alle misure che nei diversi settori e nelle diverse lavorazioni, corrispondono ad applicazioni tecnologiche generalmente praticate e ad accorgimenti generalmente acquisiti⁵⁰.

Dal momento che l'efficacia del MCS dovrebbe passare attraverso la ricerca dell'efficacia in ogni sua componente, inclusa quella del OHS MCS, si comprende l'importanza di trovare degli strumenti idonei a valutare l'efficacia di questi sistemi, anche se non si tratta di una cosa facile. Basti pensare al fatto che anche per gli ispettori delle autorità competenti e per gli *auditor* delle società di certificazione private, che sono chiamati a valutare la capacità dell'impresa di adeguarsi alla normativa e agli *standard* in materia, non è facile giungere a questo giudizio, considerato che ciò richiede raffinate capacità interpretative ed implica una soggettività di giudizio difficilmente superabile⁵¹.

In ogni caso, ricordando che l'efficacia è legata alla chiara identificazione degli obiettivi, ci si su quali siano gli obiettivi dell'OHS MCS e come possano essere individuati.

La letteratura sull'OHS MCS include diversi filoni di studi e ricerca⁵². Specialisti ed esperti nel settore si sono focalizzati su un approccio pragmatico che ha avuto come risultato quello di individuare strumenti, tecnologie, tecniche, codici di condotta e *best practice* che hanno contribuito a definire più ciò che l'OHS management dovrebbe essere, rispetto a ciò che

⁴⁹ Tale norma non può, però, intendersi come prescrivente l'obbligo generale ed assoluto di rispettare ogni cautela possibile ed 'innominata' ad evitare qualsivoglia danno, perché in tal modo significherebbe ritenere automatica la responsabilità del datore di lavoro ogni volta che il danno si sia verificato (Cass. Civ. sez. lav., n. 3740/1995).

⁵⁰ Cfr. INAIL, *Linee guida per un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)*, p. 144.

⁵¹ Cfr. ALBANO, DEMARTINI, MARCHIORI, *op. cit.*, p. 5.

⁵² Cfr. M. ZANKO, P. DAWSON, *Occupational health and safety management in organizations: A review*, International Journal of Management Reviews, vo. 14, n. 3, 2012, pp. 328-344.

effettivamente è; altro approccio è quello che tenta di capire come l'*OHS management* contribuisca alla *performance* organizzativa, anche in termini di risultati⁵³.

L'approccio più completo è quello che coniuga studi empirici e riflessioni teoriche.

Una ricerca interessante nell'ambito è stata condotta da Albano *et al.*⁵⁴, indagando sul *MCS* di cinque aziende italiane nel settore dei servizi (settore particolarmente interessato da incidenti sul lavoro), le quali detengono il 28% dei dipendenti totali del settore in Italia, strutturato ai sensi dell'*OHSAS* 18001 e delle Linee Guida UNI-INAIL, in relazione allo specifico rischio di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, con l'obiettivo di comprendere le motivazioni che inducono le aziende a dotarsi di questi sistemi e di valutare l'efficacia di questi ultimi.

Sotto il primo aspetto è stato rilevato che la più importante motivazione che induce le aziende a dotarsi dei sistemi *OHS* è quella di contribuire efficacemente alla protezione dell'integrità fisica dei lavoratori, consentendo all'organizzazione di identificare e controllare i rischi legati alla salute e alla sicurezza, seguita dalla motivazione, di importanza marginale, di ottenere un ritorno in termini economici grazie a forme d'incentivazione riconosciute dalla legislazione, e infine dalla motivazione di adeguarsi alla normativa vigente, introducendola all'interno dell'azienda, e di adeguarsi ai cambiamenti normativi, giungendo, infine, ad un controllo efficace di tutte le attività aziendali⁵⁵.

Affinché i benefici derivanti dall'adozione del sistema possano essere conseguiti, è importante che esso sia effettivamente efficace, e non semplicemente certificato.

In base ai risultati dell'analisi empirica condotta da Albano *et al.*⁵⁶, ci sono tre rischi principali legati all'efficace implementazione ed utilizzo di un *OHS MCS*:

- comportamento opportunistico delle società che lo adottano;
- interpretazione della disciplina sulla salute e sicurezza sul lavoro 'alla lettera', ma non conformemente alla sua sostanza;
- effetti imprevisti nell'uso del sistema.

Per concludere, dopo aver analizzato brevemente le caratteristiche di un *OHS MCS* è possibile affermare che in esso un ruolo fondamentale è

⁵³ Cfr. ALBANO, DEMARTINI, MARCHIORI, *op. cit.*, p. 11.

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ivi*, pp. 14-15.

⁵⁶ *Ivi*, p. 20.

rivestito dalle attività di *risk management*, che prevedono la necessità di identificare i rischi, valutarli ed identificare gli interventi opportuni per gestirli, sia in termini quantitativi, sia in termini qualitativi, seguendo un processo che deve essere rivisto periodicamente e soprattutto quando si manifestano cambiamenti nell'ambiente di lavoro, nella consapevolezza che, come in ogni campo, anche in quello della salute e sicurezza sul lavoro il rischio non potrà mai essere del tutto eliminato, ma ridotto ad un livello accettabile.

«In order to pursue an effective [...] prevention, and to really integrate safety into process work, we must recognize the organizational dimension of risk, namely the fact that it originates from organizational choices and then assess the adequacy of organizational choices for the health and safety prevention (to avoid the introduction of risk factors in the workplace).

In practice, all aspects of the work situation must be analyzed in order to assess the possibility of health risk occurrence and judge the adequacy of the technical and organizational choices with the objective of avoiding the introduction of risks to health and safety at work; involving in this analysis the key players (i.e. the workers)»⁵⁷.

5.5.1. Un caso pratico: la Selex ES S.p.A.

Dopo aver condotto un'analisi teorica, appare interessante considerare come, nella pratica, le aziende che si trovano a confrontarsi a conformarsi con la disciplina del D.Lgs. 231/2001 abbiano strutturato il loro modello di organizzazione, gestione e controllo e come si impegnino per garantirne l'efficacia.

In particolare, gli aspetti appena citati verranno approfonditi in riferimento alla Selex ES S.p.A, relativamente alla quale nel 2014 è stata condotta un'attenta analisi degli stessi, anche grazie a più interviste ad uno dei responsabili dei sistemi *SHE* – *Safety, Health, Environment* – e alla partecipazione al 2° RSPP Forum tenuto dalla Selex ES in data 5 novembre 2014.

La Selex ES è una società controllata da Finmeccanica S.p.A., leader internazionale nella realizzazioni di sistemi elettronici e di *information technology* per la difesa, l'aerospazio, le infrastrutture, la protezione e sicurezza del territorio e la creazione di soluzioni *smart* sostenibili.

L'obiettivo principale della Selex ES nell'adozione del Modello in linea con le prescrizioni del D.Lgs. 231/2001 è quello di assicurare che il comportamento di tutti coloro che operano per conto o nell'interesse della

⁵⁷ *Ivi*, p. 25.

società sia sempre conforme ai principi di correttezza e di trasparenza; a tal fine è stato anche adottato il Codice etico, con la convinzione che l'adozione di tale Modello, al di là delle prescrizioni del Decreto, che non lo indicano come obbligatorio, possa costituire un valido strumento per la definizione del codice di condotta riguardante tutti coloro che operano per conto della società.

Il processo di predisposizione del modello passa attraverso le seguenti fasi⁵⁸:

- mappatura delle attività a rischio;
- analisi dei rischi potenziali;
- *As-Is Analysis*: tra le componenti del sistema di controllo preventivo viene annoverato il sistema di controllo di gestione, di cui il MCS fa parte;
- *Gap Analysis*;
- predisposizione del Modello.

Relativamente alla tipologia di reati su cui ci si focalizza nel presente capitolo occorre chiarire alcune peculiarità si riscontrano nelle fasi descritte in precedenza.

Per quanto riguarda la prima fase⁵⁹, relativamente ai reati di omicidio e lesioni colpose commessi in violazione degli obblighi di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, la società ha scelto di identificare le attività a rischio tenendo conto della valutazione dei rischi lavorativi secondo i criteri previsti dal D.Lgs. 81/2008, dei requisiti previsti dalla norma 'British Standard OHSAS 18001:2007' e dalle Linee Guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro.

In tema di salute e sicurezza sul lavoro, anche nella terza fase⁶⁰ l'analisi ha preso in considerazione la legislazione prevenzionistica vigente e, in particolare, il D.Lgs. 81/2008, le Linee Guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro del 28 settembre 2001 e i requisiti previsti dalla norma 'British Standard OHSAS 18001:2007'.

Nel corso delle analisi e valutazioni condotte sono stati presi in considerazione i seguenti aspetti ed elementi del sistema di gestione e controllo⁶¹, con riferimento alla salute e sicurezza sul lavoro: politica della sicurezza; organizzazione della sicurezza, ruoli, compiti e responsabilità, sistema di

⁵⁸ SELEX EX, A Finmeccanica Company, Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, N. 231, Approvato dal Consiglio di Amministrazione di Selex ES S.p.A. nella seduta del 22 aprile 2013, GOV024-W-IT, pp. 26-31.

⁵⁹ *Ivi*, p. 30.

⁶⁰ *Ivi*, pp. 30-31.

⁶¹ *Ivi*, p. 31.

deleghe; pianificazione dell'identificazione pericoli e valutazione rischi; documentazione di valutazione dei rischi; elementi gestionali e procedurali; attività di verifiche interne (*audit*); elementi operativi; informazione, formazione e addestramento; gestione, controllo e archiviazione della documentazione; controllo operativo; preparazione e risposta alle emergenze; infortuni, incidenti e non conformità; rilevazioni e registrazioni.

A tutela dell'efficacia del Modello, la Selex ES ha scelto di procedere alla diffusione dello stesso, alla formazione del personale, all'adozione di un sistema disciplinare e alla verifica sulla sua applicazione ed adeguatezza.

In riferimento alla particolare frazione del MCS deputata alla prevenzione dei reati sulla salute e sicurezza sul lavoro, la Selex ES sta realizzando due progetti:

1) Miglioramento del sistema vigente - Progetto 1.0

Il passaggio dal precedente sistema 0.0 (derivante dalla fusione dei tre sistemi preesistenti, ciascuno dei quali faceva capo ad ognuna delle società che oggi costituiscono la Selex ES), valido anche ai fini dell'implementazione del D.Lgs. 231/2001, sarà possibile tramite il coordinamento delle forze impattanti sul sistema che generano flussi informativi che incidono su di esso:

- Società di consulenza esterna (*assessment* annuo del Modello ex D.Lgs. 231/2001);
- Direzione (riesame imposto dalla normativa vigente in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di tutela ambientale);
- Operativi (possibilità di segnalazioni);
- *SHE Audit* (destinatario delle segnalazioni che emergono a livello operativo, responsabile dell'*assessment* annuo del Modello ex D.Lgs. 231/2001 insieme alla società di consulenza esterna);
- *Compliance* requisiti RINA (ISO 18001, ISO 14001, SA 8000);
- Comitato leggi (monitoraggio aggiornamenti della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sul lavoro e di tutela ambientale).

2) Gestione dei flussi informativi - Progetto 'Deployment'

- La Selex ES sta realizzando questo progetto con l'obiettivo di consentire la diffusione della cultura sulla salute e sicurezza sul lavoro e sulla tutela ambientale a tutti i livelli organizzativi, al fine di poter essere effettivamente *compliant*, non solo relativamente alla prevenzione dei reati di tale natura previsti ai sensi del D.Lgs. 231 del 2001, ma anche delle altre normative esistenti in materia.

5.6. Considerazioni conclusive

Il nostro contributo si poneva l'obiettivo di analizzare ed approfondire il tema della ricerca e della valutazione dell'efficacia del sistema dei controlli aziendali, con la finalità di pervenire ad una corretta implementazione del D.Lgs. 231/2001.

Ciò che emerge dal lavoro svolto è la necessità di definire principi, valori, modelli di 'buon controllo', inteso come efficace, oltre che efficiente ed economico, e di consentire ai diversi interlocutori, interni ed esterni all'azienda, di esprimere un giudizio sul grado di efficacia espresso dall'azienda mediante il suo sistema di controllo.

Come già chiarito, l'attenzione si è focalizzata sul tema dell'efficacia del MCS, chiarendo che la ricerca e la valutazione dell'efficacia, in qualsiasi contesto di controllo, è di fondamentale importanza e dovrebbe essere maggiormente trattata e valorizzata⁶².

L'analisi condotta consente di ribadire che non esiste un sistema dei controlli completamente efficace, e dunque perfetto, ma può esistere un sistema di controllo in grado di fornire pienamente una ragionevole sicurezza in merito al conseguimento degli obiettivi, ivi inclusi quelli, oggi sempre più importanti, di *compliance*.

Il ragionamento sviluppato ha consentito di evidenziare che la definizione di un modello di efficacia del sistema di controllo richiede in via preliminare il chiarimento di cosa si intenda per sistema di controllo efficace. A tale scopo è stata esaminata la letteratura specifica ed è emerso che giudizio di efficacia deve muoversi su tre livelli: quello oggettivo, quello soggettivo, quello temporale.

Un modello così può rappresentare uno strumento per orientare ed esprimere le valutazioni qualitative e/o quantitative sviluppate in sede di verifica del sistema, da parte di soggetti interni ed esterni all'azienda, ma anche uno schema semplice e sintetico da utilizzare per comunicare il grado di adeguatezza del sistema di controllo oppure per fornire informazioni utili alla formulazione di tale giudizio, all'interno e all'esterno dell'azienda⁶³.

Alcuni autori⁶⁴ si sono concentrati sull'accomunamento degli obiettivi

⁶² Cfr. M. MARCHIORI, P. DEMARTINI, V. ALBANO, F.M. BARBINI, *Occupational health and safety management system effectiveness: reflections from theory and insights from practice. International*, in «Journal of Environment and Health», 2017, vol. 8, n. 2, pp. 164-184.; MANCINI, p. 149.

⁶³ D. MANCINI, *op. cit.*, p. 153.

⁶⁴ Si veda E.G. FLAMHOLTZT, *op. cit.*

dei singoli individui e degli obiettivi dell'organizzazione che il modello di efficacia dovrebbe garantire, altri⁶⁵ hanno identificato dei parametri, o criteri, di efficacia; ancora altri⁶⁶ hanno parlato della possibilità di condurre un giudizio di efficacia parziale.

Per concludere, non si può non ricordare che, nonostante la mancanza di una unività di vedute e di approcci, un obiettivo che dovrebbe accomunare ogni modello di efficacia è quello della necessità di condurre una valutazione ponderata sotto il profilo spazio-temporale, non limitandosi all'adozione di un modello valido indipendentemente dalle peculiarità della singola azienda e del singolo sistema di controllo, né, soprattutto, di un modello statico, concentrato sul mero accertamento dello stato di fatto, dovendo cercare, piuttosto, di realizzare il suo orientamento al futuro, poiché «il passato, [...], ha rilevanza solo come modo per conoscere meglio le proprie caratteristiche e attitudini. Non ci si può focalizzare sugli esiti passati, ma occorre imparare da essi per migliorare domani»⁶⁷.

⁶⁵ Si veda F. AMIGONI, *op. cit.*

⁶⁶ Si veda G. BRUNETTI, *op. cit.*

⁶⁷ K.A. MERCHANT, A. RICCABONI, *op. cit.* p. 15.

BIBLIOGRAFIA

- ALBANO V., DEMARTINI P., MARCHIORI M. (2014), *How to evaluate management control system effectiveness: comparing disciplines and practice*, EGOS Colloquium 2014, Sub-Theme 53: *Designing Innovative and Responsible Organizations: Cities, Communities and Workplaces*.
- AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION (1966), *A statement of Basic Accounting Theory*, Sarasota, American Accounting Theory.
- AMIGONI F. (1988), *Misurazioni d'azienda*, vol. 1, Milano, Giuffrè.
- ANTHONY R.N. (1989), *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi*. Milano, ETAS.
- ANTHONY R.N., GOVINNDARAJAN V. (2007), *Management Control Systems*, Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN.
- BERRY A.J., BROADBENT J., OTLEY D.T. (1980), *Control, organization and accounting*, in «Accounting, Organizations and Society», vol. 5, Elsevier.
- BERRY A.J., BROADBENT J., OTLEY D.T. (1995), *Management Control: Theories, Issues and Practices*, London, Macmillan.
- BORSA ITALIANA (2003), *Management Control System Guide*, Listing Guides.
- BRUNETTI G. (1989), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Milano, FrancoAngeli.
- CASSAZIONE CIVILE, sez. lav., sent. n. 3740 del 1995.
- CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231*.
- DECRETO LEGISLATIVO 8 giugno 2001, n. 231 contenente la 'disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300' pubblicato nella G.U. n. 140 del 19 giugno 2001 e successive integrazioni.
- DECRETO LEGISLATIVO 9 aprile 2008, n. 81, attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, pubblicato nella G.U. n. 101 del 30 aprile 2008.
- EMMANUEL C.R., OTLEY D.T. (1985), *Accounting for Management Control*, London, Van Nostrand Reinhold (International).
- FANNING F.E. (2003), *Basic Safety Administration: A Handbook for the New Safety Specialist*, Chicago, American Society of Safety Engineers.
- FLAMHOLTZ E.G. (2002), *Il controllo manageriale: teoria e pratica*, Milano, Giuffrè.
- INAIL, *Linee guida per un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)*.
- MANCINI D. (2005), *Le condizioni di efficacia del sistema di controllo aziendale*:

- qualità e sicurezza nel governo delle aziende*, Torino, Giappichelli Editore.
- MARCHI L. (2003), *Introduzione all'economia aziendale, Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Torino, Giappichelli Editore.
- MARCHIORI M., DEMARTINI P., ALBANO V., BARBINI F.M. (2017), *Occupational health and safety management system effectiveness: reflections from theory and insights from practice*, in «International Journal of Environment and Health», vol. 8, n. 2, pp. 164-184.
- MERCHANT K.A., RICCABONI A. (2001), *Il controllo di gestione*, Milano, McGraw Hill.
- MICHEAL D. (1973), *On Learning to Plan and Planning to Learn*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SANTI F. (2004), *La responsabilità delle società e degli enti: modelli di esonero delle imprese*, Milano, Giuffrè Editore.
- SCHON D.A. (1983), *The Reflective Practitioner*, New York, Basic Books.
- SELEX ES, *A Finmeccanica Company, Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, N. 231, Approvato dal Consiglio di Amministrazione di Selex ES S.p.A. nella seduta del 22 aprile 2013, GOV024-W-IT.*
- SIMON H. (1947), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York, The Free Press.
- THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- TRIBUNALE DI MILANO, Ordinanza GIP del 20 settembre 2004.
- ZANKO M., DAWSON P. (2012), *Occupational health and safety management in organizations: A review*, in «International Journal of Management Reviews», vol. 14, n. 3.

Questo volume è strutturato in due parti nelle quali confluiscono contributi scritti da autori con un background differente e una diversa prospettiva disciplinare. I primi tre capitoli presentano l'esperienza trentennale dei workers' buyout in Italia, aziende in crisi o in fallimento che vengono acquistate dai lavoratori e si trasformano in imprese cooperative. A supporto, dati quantitativi sull'evoluzione complessiva del fenomeno con un focus sul caso studio Fenix Pharma. Nella seconda parte del volume si affrontano due tematiche che rientrano nell'ambito del filone di studi sulla Corporate Governance e i sistemi di controllo. La prima affronta il tema delle nuove norme in materia di remuneration policies alla luce dell'applicazione della 'Direttiva 2013/36/UE (c.d. CRD IV). La seconda tematica attiene al Management Control System for Occupational Health and Safety Risk, sistema deputato alla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori importante per la prevenzione dei reati richiamati dall'art. 25-septies del D.Lgs. 231/2001.

The volume is structured in two parts with contributions coming from different backgrounds and diverse disciplinary perspectives. The first three chapters present the 30-year experience of workers' buyouts in Italy, businesses in crisis or bankrupted that former employees buy and transform into cooperatives. To support the analysis, the study presents quantitative data on the overall evolution of workers' buyouts with a special focus on Fenix Pharma case study. In the second part of the volume, two topics related to Corporate Governance studies and control systems are addressed. The first issue analyses the new provisions on remuneration policies with regards to the new Directive 2013/36/UE (c.d. CRD IV) while the second one focuses on the Management Control System for Occupational Health and Safety Risk, the mechanism to safeguard workers' safety and health that is relevant to prevent crimes recalled by art. 25-septies of D.Lgs. 231/2001.