

Libera Università Degli Studi Sociali Luiss Guido Carli



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Diritto Commerciale

LA COGESTIONE, AUMENTO DELLA
PRODUTTIVITÀ E SVILUPPO
COMPETITIVO

Candidata

Linda Rotili

Relatori

Prof. Raffaele Lener

Prof. Fabiano De Santis

a.a 2021/2022

SOMMARIO

RINGRAZIAMENTI.....	3
INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1.....	5
<i>I SISTEMI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO E LA FIGURA DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO.....</i>	5
1.1 LA NASCITA DELL'ATTIVITÀ D'IMPRESA.....	5
1.2 LA CORPORATE GOVERNANCE:	8
1.3 I DIVERSI SISTEMI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO	10
1.4 LA SEPARAZIONE TRA PROPRIETÀ E CONTROLLO	16
1.5 LA RAPPRESENTATIVITÀ DELL'AMMINISTRATORE E LA SUA COLLOCAZIONE COME MANDATARIO	19
1.6 LA DISTINZIONE TRA LE SOCIETÀ QUOTATE E NON QUOTATE	21
CAPITOLO 2.....	26
<i>LA COGESTIONE E L'ESPERIENZA TEDESCA.....</i>	26
2.1 I PRIMI INTERVENTI DEI LAVORATORI NELLA GESTIONE AZIENDALE.....	26
2.2 GLI INTERVENTI LEGISLATIVI NAZIONALI E COMUNITARI	28
2.3 LA COGESTIONE E IL SUO FUNZIONAMENTO.....	31
2.4 L'ESPERIENZA TEDESCA.....	33
CAPITOLO 3.....	36
<i>CASI CHE TESTIMONIANO IL LEGAME TRA LA PRODUTTIVITA' E LA COGESTIONE.....</i>	36
3.1 SOSTENIBILITÀ, STAKEHOLDER ENGAGEMENT E IL WELFARE AZIENDALE	36
3.2 LA TEORIA APPLICATA AI CASI PRATICI	38
3.2.1 CASO 1: L'AZIENDA OLIVETTI.....	38
3.2.2 CASO 2: IL GRUPPO VOLKSWAGEN.....	42
3.2.3 CASO 3: IL GRUPPO ALLIANZ.....	46
3.3 LA CREAZIONE DI VALORE, LA PRODUTTIVITA' E ANALISI DI EFFICIENZA ED EQUITA'	50
3.4 OPPORTUNITA', BENEFICI, CRITICITA' E MINACCE DEL MODELLO DI COGESTIONE.....	51
CONCLUSIONI	54
BIBLIOGRAFIA	55

RINGRAZIAMENTI

Prima di iniziare la trattazione, sento la necessità di riservare questa prima parte dell'elaborato alle persone che mi hanno accompagnato in questo percorso di studi.

Ringrazio i miei relatori, il professor Raffaele Lener e il professor Fabiano De Santis che hanno rappresentato per me un'importante guida stimolando la mia passione per la legge e la determinazione ad intraprendere la carriera forense.

Ringrazio i miei colleghi di corso, con cui ho trascorso questo percorso accademico che mi hanno sempre sostenuta e apprezzata.

Il mio ringraziamento più grande va infine ai miei genitori, che hanno sempre messo la mia felicità al primo posto supportandomi ogni giorno.

INTRODUZIONE

Il presente elaborato intende analizzare la correlazione che, sotto determinate ipotesi strutturali e culturali, può realizzarsi tra la partecipazione attiva dei dipendenti alla gestione e l'aumento della produttività.

Nella prima parte della trattazione verranno analizzati i diversi sistemi di amministrazione e controllo posti dal legislatore a disposizione dei soggetti che vogliono intraprendere l'attività d'impresa, approfondendo in particolare i modelli alternativi introdotti dalla Riforma societaria del 2003.

Successivamente verranno esaminati, attraverso gli interventi normativi comunitari e nazionali in materia, le diverse modalità che prevedono una partecipazione attiva dei dipendenti. Nello specifico questi ultimi possono variare in base all'intensità del potere di influenza esercitato dai lavoratori all'interno dei processi decisionali che può andare dai meri obblighi informativi alla presenza attiva all'interno degli organi sociali. Vista l'eccezionalità tedesca nell'adozione di un modello inclusivo dei dipendenti, si procede con un'attenta analisi del modello denominato "Mitbestimmung" ossia la co-determinazione.

Nel terzo capitolo, previa analisi delle componenti della creazione di valore e degli impegni societari legati alla sostenibilità sociale, vengono analizzati tre significativi esempi a supporto della tesi per cui vi è una relazione diretta tra produttività e partecipazione attiva dei lavoratori.

Infine ho proceduto, mediante analisi SWOT, ad esprimere le mie considerazioni relative alle opportunità, i benefici, le criticità e le minacce legate all'utilizzo di meccanismi inclusivi dei dipendenti all'interno della gestione.

CAPITOLO 1

I SISTEMI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO E LA FIGURA DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO

1.1 LA NASCITA DELL'ATTIVITÀ D'IMPRESA

Da migliaia di anni, uno degli elementi che caratterizza la società umana, è costituito dagli *scambi commerciali*, definiti come l'azione attraverso la quale un soggetto scambia un determinato bene o servizio in cambio di un corrispettivo.

Al fine di comprendere le dinamiche e il contesto sociale che hanno portato alla creazione delle imprese moderne, si rende necessario ripercorrere l'evoluzione dell'attività d'impresa dai suoi inizi sino ai giorni d'oggi.

L'operazione di scambio multilaterale di beni o servizi fra due o più soggetti, denominato baratto, e classificato come "permuta" nel diritto civile italiano¹, è considerato dagli studiosi come la prima fase dell'economia commerciale.

Il sistema degli scambi, viene ritenuto l'indicatore principale nella valutazione dello sviluppo di una determinata civiltà.

Le prime popolazioni sedentarie svilupparono un commercio principalmente terrestre ma grazie ai Fenici ci fu una grande innovazione rappresentata da un sistema di scambi su lunga distanza, in cui il trasporto marittimo superò quello terrestre. L'eredità mercantile fu tramandata, grazie alla creazione della scrittura, ai Greci ma furono i Romani, a creare il più vasto e complesso sistema commerciale dell'antichità.

Dobbiamo attendere il Medioevo per osservare le prime forme di *capitalismo industriale*.

La crescita delle città e il conseguente incontro di gruppi numerosi di operai, crearono un ambiente favorevole per la nascita dell'impresa Medievale.

Il ruolo del *mercante organizzatore e sovvenzionatore* costituisce l'elemento che consente di distinguere la prima forma di capitalismo rispetto alle precedenti forme organizzative di attività economica.

Al mercante possono essere ricondotte le operazioni specifiche dell'imprenditore. Esso era proprietario dei mezzi di produzione, che attraverso l'operato degli artigiani consentono di ottenere il prodotto finito.

¹L' art. 1552 Codice Civile: "La permuta è il contratto che ha per oggetto il reciproco trasferimento della proprietà di cose, o di altri diritti, da un contraente all'altro".

Lo sviluppo dell'impresa medievale fu favorito da organismi regolatori dei prezzi e salari, che consentivano al mercante di organizzare la propria impresa attraverso l'uso della regolamentazione collettiva.

Tali organismi, denominati *Gilde*², hanno imposto una maggiore rigidità dell'impresa che ha limitato le opportunità di innovazione.

Dal 1500 al 1750 si verificò una grande diffusione del sistema impresa. La crescente attività imprenditoriale, suscitò grande interesse da parte di molti studiosi, come Adam Smith e Richard Cantillon, considerati gli ideatori dell'economia politica. Nonostante la grande espansione economica durante tale periodo, l'impresa preindustriale, nota in Francia come "*société anonyme*" e in Inghilterra come "*company*", era ancora di tipo medievale e dunque svolse un ruolo meramente secondario nello sviluppo dell'economia.

Grazie alla prima rivoluzione industriale, si cominciò a sviluppare l'economia moderna, caratterizzata dall'evoluzione delle società da prevalentemente agricole e artigiane a sistemi industriali.

Secondo gli storici e il sociologo M. Weber, una parte dello sviluppo dell'attività economica dell'ottocento è dovuta all'etica protestante. Ciò in quanto la dottrina calvinista basandosi sulla predestinazione e distinguendo gli uomini in eletti e non eletti, considerava il successo negli affari come un segno di grazia offerto da Dio.

La rinnovata figura dell'imprenditore si distingue dall'imprenditore medievale per la sua propensione all'industrialismo, alle innovazioni, all'investimento di capitale e all'assunzione di rischi.

A differenza della diffusa tendenza regolatrice e restrittiva del medioevo, l'ottocento e i primi anni del novecento sono caratterizzati dal *liberismo economico*³.

Le idee che hanno dominato tale epoca, sono quelle formulate da Adam Smith, incentrate sul *laissez-faire*⁴. Lo studioso affermava che la concorrenza farebbe sì che gli individui, nel perseguire il proprio interesse privato costituito dal profitto, perseguono anche, come per mezzo di una mano invisibile, l'interesse pubblico.

La sua tesi riuscì a conciliare la logica medievale focalizzata sulla tutela dell'interesse pubblico e il capitalismo liberale, attraverso il meccanismo della concorrenza perfetta. Tale principio è presente anche in molteplici testi normativi della Comunità Europea in tema antimonopolistico.

² Le Gilde anche definite corporazioni delle arti e mestieri, erano delle associazioni create durante il dodicesimo secolo con il compito di regolamentare e tutelare le attività degli appartenenti ad una stessa categoria professionale.

³ In senso ampio, il liberismo identifica un sistema economico basato sulla libertà di mercato, in cui lo stato si limita a garantire con norme giuridiche la libertà economica e soddisfare i bisogni della collettività che non vengono soddisfatti per libera iniziativa dei singoli.

⁴ Smith, A., Pellanda, A., Bagiotti, T., & Bagiotti, A. (1996). *La Ricchezza delle nazioni*. UTET

In direzione opposta, andava il pensiero proposto da Karl Marx, che criticava il sistema industriale e in particolare considerava la divisione del lavoro causa dell'alienazione dei lavoratori⁵.

La nuova impresa ottocentesca aggiunge alle funzioni originarie di fornitura di capitale e assunzione di rischi, il sistema di produzione industriale, la direzione strategica e gli investimenti in innovazioni.

Fino al 1837 la costituzione delle imprese caratterizzate da responsabilità limitata prevedeva un forte controllo da parte dello stato giustificato dalla tutela dell'interesse pubblico e dal presupposto secondo cui le imprese di grandi dimensioni siano sempre caratterizzate da inefficienze.

Per questo motivo fino al ventesimo secolo la struttura organizzativa prevalente era rappresentata dalla società di persone.

Come reazione a tale rigidità si manifestò l'esigenza di un sistema più libero giustificato dai grandi benefici conseguibili attraverso l'organizzazione del *lavoro su larga scala*. Dal 1900 ai giorni d'oggi si è perfezionato lo sviluppo dell'impresa moderna.

Dalla metà del ventesimo secolo iniziarono a svilupparsi le imprese di grandi dimensioni, come le *società per azioni*. Nel nostro Paese, però a differenza degli altri Paesi Europei, in un primo momento queste erano caratterizzate dalla gestione familiare, un esempio sono le famiglie Agnelli e Olivetti.

La creazione di nuove imprese è un processo in *continua evoluzione* e espansione.

L'evoluzione storica del *Diritto commerciale* si sviluppa parallelamente all'evoluzione dell'impresa, difatti i primi testi normativi risalgono al medioevo. Tale branca del diritto privato disciplina l'esercizio d'impresa e le attività imprenditoriali svolte individualmente o in modo associato.

Nel nostro sistema giuridico, la disciplina delle attività economiche ruota attorno alla figura dell'imprenditore definito all'art.2082 del codice civile⁶

Tutti gli imprenditori sono assoggettati ad una disciplina base: lo *Statuto dell'imprenditore*⁷ e la disciplina a *Tutela della concorrenza e del mercato* introdotta dalla legge 287/1990⁸. Eccetto tali norme, la disciplina non è identica per tutti gli imprenditori ma il legislatore distingue l'attività d'impresa in base a tre criteri. In primo luogo l'*oggetto dell'impresa*, determina la distinzione tra imprenditore agricolo, disciplinato all'art.2135 del codice civile, e imprenditore commerciale disciplinato dall'art.2195.

La *dimensione dell'impresa*, permette di distinguere tra il piccolo imprenditore disciplinato dall'art. 2083, e l'imprenditore medio-grande.

⁵ Marx, K., Macchioro, A., & Maffi, B. (2013). Il capitale. UTET

⁶ L'art. 2082 del Codice civile dispone: "E' imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi".

⁷ Legge, 11/11/2011 n° 180, G.U. 14/11/2011

⁸ Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. *Norme per la tutela della concorrenza e del mercato*. AGCM

Infine, la *personalità giuridica* del soggetto che esercita l'attività d'impresa, permette di individuare la distinzione tra impresa individuale, società e impresa pubblica. Quando l'attività di impresa viene esercitata in forma collettiva, si parla di società.

Il legislatore pone a disposizione dell'autonomia privata otto tipi di società, fra i quali è possibile scegliere in modo da poter adottare il modello organizzativo che meglio concilia le esigenze dell'attività che si desidera esercitare. I tipi societari previsti dal nostro ordinamento sono: la società semplice, la società in nome collettivo, la società in accomandita semplice, la società per azioni, la società in accomandita per azioni, la società a responsabilità limitata, la società cooperativa, le mutue assicuratrici, a cui si aggiungono i modelli comunitari della società europea e della società cooperativa europea.

Le prime tre tipologie, possono essere raggruppate sotto la macro categoria delle società di persone, mentre le restanti possono essere raggruppate sotto la categoria delle società di capitali.

1.2 LA CORPORATE GOVERNANCE:

Sempre di più, capita di sentir parlare di *corporate governance* o di governo societario, cioè di tutti gli strumenti, i regolamenti, le procedure, i sistemi e i rapporti aziendali che consentono di ottenere una gestione efficiente dell'impresa.

La corporate governance nasce in un periodo di forte *deregolamentazione imprenditoriale* che ha portato a numerosi scandali e crac aziendali. Ad esempio il crack di Enron Corporation e della società Parmalat, la quale usufruendo dello snellimento dei controlli sul mercato ha emesso fatture e bilanci falsi che hanno distrutto i risparmi di migliaia di investitori.

Le crisi aziendali di tipo finanziario, generalmente si verificano quando viene intrapresa un'espansione societaria troppo azzardata che non rende più gestibile il fabbisogno finanziario dell'impresa, a causa dell'asimmetria tra indebitamento e possibilità economica.

Tali disastri economici hanno sollevato l'esigenza di organizzare le aziende, attraverso *normative più stringenti e severe* che impediscono alle stesse di soddisfare esclusivamente i loro interessi a danno della comunità. L'obiettivo fu quello di organizzare l'impresa attraverso processi, diritti e meccanismi di controllo istituiti nei confronti dell'amministrazione di un'impresa al fine di salvaguardare gli interessi dei vari stakeholders⁹, anche attraverso il loro coinvolgimento nelle attività aziendali.

⁹ Gli stakeholders rappresentano individui, gruppi di persone o organizzazioni che nutrono un interesse verso la società e il suo andamento.

Durante tutta la loro vita, le aziende puntano ad ottenere la maggior *efficienza aziendale* possibile, la quale può essere raggiunta solamente massimizzando i suoi tre sotto settori, l'efficienza organizzativa che riguarda la struttura e le risorse umane, l'efficienza economica, e l'efficienza di mercato.

Un'impresa può raggiungere l'efficienza, solamente attraverso una buona governance, intesa come un sistema adeguato alle caratteristiche e agli obiettivi aziendali.

La permanenza delle aziende nel mercato è determinata nel breve periodo dalla sua capacità di produrre reddito ma tale solidità può essere mantenuta nel tempo solo attraverso la creazione di relazioni collaborative e trasparenti con gli *stakeholders*.

Un primo passo consiste nella creazione del *codice etico di gruppo*¹⁰, in modo da diffondere i principi che devono animare tutte le operazioni societarie e creare il giusto indirizzo della vita aziendale.

Nel caso in cui il sistema dei valori non venga efficacemente adottato e compreso da chi opera all'interno della società, vi è la possibilità che si verifichino comportamenti anomali che gravano sull'andamento della società.

La funzione principale dell'adozione del codice etico consiste nella creazione di un sistema volto alla prevenzione dei problemi legati alla *responsabilità amministrativa della società*. Ciò avviene anche attraverso l'utilizzo del meccanismo sanzionatorio per evitare comportamenti contrari ai valori aziendali.

La creazione di un solido *sistema di valori* è di fondamentale importanza in quanto indirizza l'attività dell'impresa e contribuisce alla formazione della sua immagine verso l'esterno.

Compito fondamentale di una buona gestione aziendale, è la disciplina di regole ragionate che permettano una gestione chiara, efficiente e trasparente della società in modo da prevedere e risolvere le crisi interne che, nei casi più gravi, potrebbero tradursi nella dissoluzione della società.

Altro documento di estrema importanza è lo *statuto sociale*, il quale definisce lo scopo comune che i soci si impegnano a raggiungere, vengono definite le regole sul funzionamento dell'impresa e viene individuato il *sistema di amministrazione e controllo*. È un atto di fondamentale importanza in quanto consente di individuare i valori e gli obiettivi che hanno portato alla costituzione della società.

In ogni società esistono due organi fondamentali, l'*assemblea dei soci* che assume le decisioni inerenti alla struttura della società e l'*organo collegiale* a cui è affidata la gestione attraverso il meccanismo della delega. I problemi societari odierni, molto spesso sono causati da una *scarsa interazione* tra i diversi organi aziendali che possono rendere l'azienda poco sostenibile nel lungo periodo.

¹⁰ Il codice etico è un documento contenente una serie di regole sociali e morali redatte dall'azienda e alle quali tutti i membri della società devono attenersi.

Conseguentemente le incomprensioni riflettono il fatto che la dimensione a lungo termine di un'azienda e l'obiettivo a lungo termine non risultano chiari per i principali stakeholders dell'azienda.

Un buon sistema di governo societario, si impegna a creare un quadro di *valori condivisi* dalle diverse parti aziendali che consente di sviluppare piani strategici e d'azione efficaci.

In tal modo gli obiettivi degli azionisti e del consiglio di amministrazione si allineano, e conseguentemente la gestione non terrà conto solo delle proprie preferenze ma opererà in modo da soddisfare le esigenze di tutti i soggetti coinvolti.

Per costruire e sviluppare una corporate governance che possa proiettare con successo l'azienda nel lungo periodo, è necessario coinvolgere un *piano strategico* che comunica la ragion d'essere dell'azienda, un forte senso di professionalità e che diffonda un senso di fiducia per costruire e sviluppare le relazioni¹¹.

Quando un'azienda è dotata di una comunicazione interna efficace, i collaboratori vengono maggiormente coinvolti e maturano maggiore motivazione e soddisfazione che innesca un circolo virtuoso che ha come risultato un *aumento della performance e del benessere*.

Un buon indicatore utilizzato dalle imprese per valutare la performance del management aziendale è il *Balanced Scorecard* (BSC)¹². Questo strumento analizza le informazioni derivanti da quattro distinte prospettive di analisi per premettere alla società di misurare il proprio grado di orientamento al futuro, l'allineamento della struttura alla strategia, lo sviluppo del vantaggio competitivo e la disponibilità al cambiamento.

In un contesto in cui dominano l'incertezza, i cambiamenti improvvisi, shock esogeni e endogeni della domanda e offerta dei consumatori, la corporate governance rappresenta un elemento che permette di neutralizzare parte di tali minacce. Ciò avviene consentendo l'incontro e la regolazione anticipata dei diversi interessi degli stakeholder in modo da permettere la risoluzione dei problemi con maggior precisione e rapidità.

1.3 I DIVERSI SISTEMI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

Il *sistema di amministrazione e controllo* di una società si concretizza in un insieme di regole e procedure che definiscono il funzionamento dell'impresa.

¹¹ Galli, E. G. (2021, January 29). *Il piano strategico Aziendale*. EBL

¹² *Balanced scorecard basics*, B. S. I. (2022, August 30). Balanced Scorecard Institute

Affinché l'impresa, possa operare efficientemente occorre che la sua organizzazione interna soddisfi determinate funzioni che accomunano ogni società e riguardano la gestione, l'organizzazione e il controllo.

Le *società di capitali*, si differenziano dalle *società di persone* poiché suddette funzioni competono ad un determinato organo. Possiamo riconoscere all'interno delle società di capitali, 3 organi.

In primo luogo si ha l'*organo amministrativo*, al quale è affidata in via esclusiva la gestione aziendale con conseguente possibilità di compiere tutti gli atti necessari alla realizzazione dell'oggetto sociale¹³. In secondo luogo, vi è l'*organo di controllo* che opera nell'interesse degli azionisti e creditori della società¹⁴ e infine l'*assemblea* si occupa di deliberare in merito all'organizzazione e al funzionamento della società¹⁵.

Per garantire l'adeguamento della legislazione nazionale ai modelli diffusi nei mercati internazionali, il governo, attraverso legge delega elaborò la *Riforma del diritto societario*¹⁶.

Difatti nel 2003, il legislatore con l'obiettivo di permettere alle imprese di scegliere il modello più conforme agli obiettivi sociali, introdusse accanto al sistema tradizionale altri 2 sistemi di amministrazione e controllo.

Tale possibilità di scelta organizzativa è indirizzata alle società per azioni e ai tipi societari la cui normativa è modellata facendo riferimento alla disciplina delle società per azioni.

Grazie a tale intervento normativo, volto a concedere una maggiore valorizzazione dell'autonomia privata, furono introdotte tre opzioni statutariamente esercitabili per la gestione sociale.

L'organo di controllo assume una diversa denominazione a seconda del modello organizzativo scelto dalla società.

Per garantire una maggiore comprensione delle novità introdotte dalla riforma, procediamo analizzando dettagliatamente i tre sistemi di amministrazione e controllo regolati attualmente.

Fino al 2003, il *modello tradizionale* era l'unica struttura organizzativa adottabile da parte delle imprese, motivo per cui, questo sistema rimane molto diffuso tra le società italiane.

La forma organizzativa preesistente alla riforma, è regolata dal Codice Civile dall'articolo 2380-bis all'articolo 2396, e si tratta del sistema di default che si applica qualora non venga specificato statutariamente, il modello che una società intenda adottare.

¹³ Art. 2475 del Codice Civile

¹⁴ Art. 2543 del Codice Civile

¹⁵ Art. 2479 del Codice Civile

¹⁶ Parlamento Italiano. "Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative, in attuazione della legge 3 ottobre 2001, n. 366". Dlgs 6/2003

Nel sistema ordinario di amministrazione e controllo, sono presenti 3 organi sociali: l'organo deliberativo rappresentato dall'*assemblea degli azionisti* che si occupa di nominare sia l'organo esecutivo di gestione della società formato dagli *amministratori*, e sia quello di controllo formato dal *collegio sindacale*.

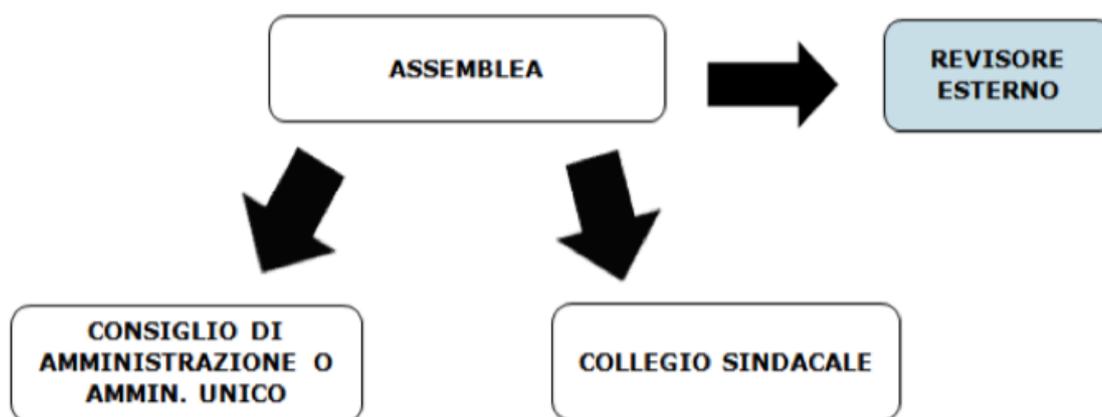


Figura 1: Il sistema Tradizionale

L'assemblea dei soci si occupa di esprimere la volontà sociale attuata successivamente dal consiglio di amministrazione. Le competenze dell'assemblea possono essere raggruppate in quelle spettanti all'*assemblea ordinaria*¹⁷ e quelle dell'*assemblea straordinaria*¹⁸. In entrambi i casi la composizione dell'organo rimane uguale ma sono disciplinate da regole differenti circa la loro possibile convocazione.

L'assemblea ha il potere di revocare in ogni momento gli amministratori e nel caso in cui non sussista giusta causa resta salvo il diritto al risarcimento del danno¹⁹.

L'organo Amministrativo si occupa della gestione e assunzione delle decisioni, nel limite dei poteri attribuitigli dallo statuto e dall'assemblea. A seconda dell'ambito operativo si distingue in *amministrazione interna* e *amministrazione esterna*. Essa può essere costituita sia su forma individuale attraverso l'*Amministratore Unico* e sia come struttura collegiale attraverso il *Consiglio di Amministrazione*.

¹⁷ L'art. 2364 del Codice Civile dispone: "Nelle società prive di consiglio di sorveglianza, l'assemblea ordinaria: 1) approva il bilancio; 2) nomina e revoca gli amministratori; nomina i sindaci e il presidente del collegio sindacale e, quando previsto, il soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti; 3) determina il compenso degli amministratori e dei sindaci, se non è stabilito dallo statuto; 4) delibera sulla responsabilità degli amministratori e dei sindaci; 5) delibera sugli altri oggetti attribuiti dalla legge alla competenza dell'assemblea, nonché sulle autorizzazioni eventualmente richieste dallo statuto per il compimento di atti degli amministratori, ferma in ogni caso la responsabilità di questi per gli atti compiuti; 6) approva l'eventuale regolamento dei lavori assembleari.

L'assemblea ordinaria deve essere convocata almeno una volta l'anno, entro il termine stabilito dallo statuto e comunque non superiore a centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale. Lo statuto può prevedere un maggior termine, comunque non superiore a centottanta giorni, nel caso di società tenute alla redazione del bilancio consolidato ovvero quando lo richiedono particolari esigenze relative alla struttura ed all'oggetto della società; in questi casi gli amministratori segnalano nella relazione prevista dall'articolo 2428 le ragioni della dilazione".

¹⁸ L'Art. 2365 del Codice Civile dispone: "L'assemblea straordinaria delibera sulle modificazioni dell'atto costitutivo e sull'emissione di obbligazioni. Delibera altresì sulla nomina e sui poteri dei liquidatori a norma degli articoli 2450 e 2452".

¹⁹ Art. 2383 del Codice Civile

La Riforma societaria si è impegnata anche a modificare la disciplina del Collegio Sindacale attribuendogli oltre al controllo di legalità anche la funzione di vigilare circa l'adeguatezza della struttura organizzativa e amministrativa.

La novità introdotta dalla disciplina può essere osservata facendo riferimento al fatto che precedentemente l'attività principale del collegio consisteva nel mero controllo mentre adesso si tratta di *vigilanza*. In prima lettura può sembrare che si tratti semplicemente di una differenza terminologica ma in realtà si tratta di un cambiamento sostanziale in quanto l'attività di vigilanza comprende ambiti molto più ampi e include anche una finalità preventiva circa i possibili problemi che possono riguardare la gestione aziendale.

La *revisione contabile*, svolge un ruolo di estrema importanza affinché un'azienda sia in grado di monitorare il suo andamento e conoscere le aree in cui apportare delle eventuali modifiche.

Questo controllo si concretizza nel sottoporre a verifica i bilanci societari, su cui in seguito i revisori dichiarano un parere circa la corretta tenuta delle scritture contabili e la loro conformità alle norme che ne regolano la redazione²⁰.

In materia è intervenuta l'Unione Europea con direttiva 2006/43/CE²¹, con l'obiettivo di armonizzare la disciplina, imponendo obblighi più stringenti volti ad assicurare una completa separazione tra l'impresa incaricata alla revisione e gli organi decisionali.

Anche la Riforma del diritto societario ha seguito questo indirizzo, ampliando il numero dei soggetti obbligati a sottoporre i propri bilanci alla revisione legale dei conti e estendendo il controllo contabile trimestrale a tutte le società per azioni.

Ora, ad eccezione delle società che non fanno ricorso al mercato del capitale di rischio o che non sono tenute alla redazione del bilancio consolidato che prevedono nel proprio statuto che il controllo contabile sia esercitato dal collegio sindacale, tutte le società per azioni sono obbligate a sottoporre i propri bilanci ad una revisione contabile esterna.

Del modello tradizionale è importante osservare che l'organo che si occupa di prendere le decisioni e l'organo supervisore siano due organi completamente differenti.

Il *modello dualistico*, tipico dell'organizzazione tedesca, è formato anch'esso da 3 organi ma in tal caso l'organo deliberativo rappresentato dall'assemblea degli azionisti nomina solo l'organo di vigilanza sulla

²⁰ L'art. 2409 del Codice Civile dispone: "*La revisione legale dei conti sulla società è esercitata da un revisore legale dei conti o da una società di revisione legale iscritti nell'apposito registro.*

Lo statuto delle società che non siano tenute alla redazione del bilancio consolidato può prevedere che la revisione legale dei conti sia esercitata dal collegio sindacale. in tale caso il collegio sindacale è costituito da revisori legali iscritti nell'apposito registro."

²¹ Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea. (2006, June 9). Lex - 32006L0043 - en - EUR-lex. EUR.

gestione, in questo sistema chiamato consiglio di sorveglianza, che a sua volta nomina l'organo esecutivo di gestione chiamato consiglio di gestione²².

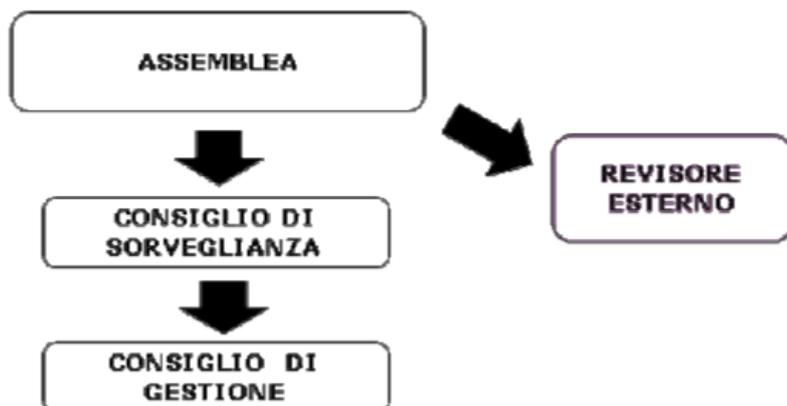


Figura 2: Il sistema Dualistico

Il *consiglio di Sorveglianza* è il principale organo del modello dualistico a cui appartengono, oltre a tutte le funzioni svolte tradizionalmente dal collegio sindacale, i poteri attribuiti normalmente all'assemblea ordinaria. Il *Consiglio di Gestione* si occupa di tutte le attività relative all'attuazione dell'oggetto sociale e della gestione e direzione dell'impresa.

Come possiamo notare, questo sistema si differenzia da quello ordinario in quanto il consiglio di gestione è nominato dall'organo di vigilanza e quest'ultimo svolge funzioni che nel sistema tradizionale sono riservate all'assemblea.

Difatti nel modello di ispirazione tedesca lo svolgimento delle funzioni più importanti dell'assemblea ordinaria sono affidate ad un organo professionale. Grazie a questa struttura viene maggiormente realizzata la *dissociazione tra la proprietà e il potere*²³. Grazie all'introduzione del sistema dualistico, nel nostro ordinamento si è diffusa la pratica della cogestione.

Il *modello Monistico*, tipico dell'organizzazione anglosassone, previsto nel nostro ordinamento, si caratterizza rispetto ai precedenti per il fatto che l'assemblea dei soci nomina il consiglio di amministrazione che al suo interno si occupa di nominare il comitato di controllo sulla gestione.

²² L'art. 2409 octies del Codice Civile dispone: "Lo statuto può prevedere che l'amministrazione ed il controllo siano esercitati da un consiglio di gestione e da un consiglio di sorveglianza in conformità alle norme seguenti".

²³ N. Facchin 13.06.2018. *Il Sistema Dualistico di amministrazione e controllo nella società per azioni*. Mitbestimmung

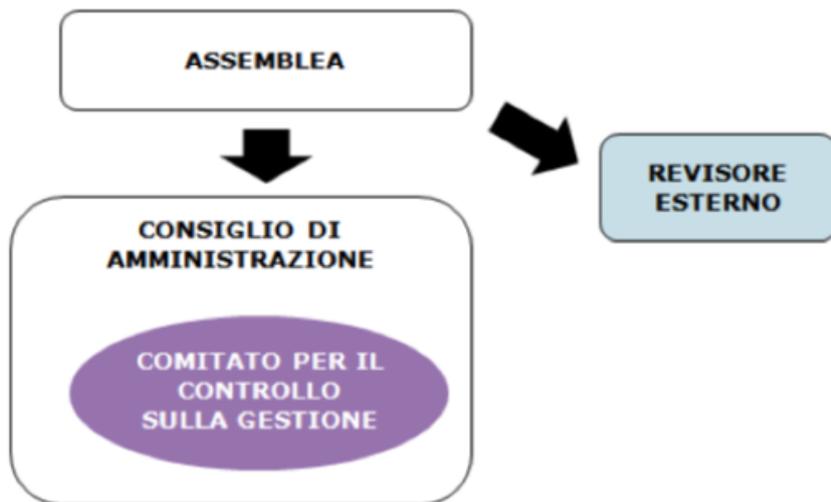


Figura 3: Il sistema Monistico

Il *comitato per il controllo sulla gestione* è composto da figure amministrative, le quali non si occupano di attività gestionali, ma più specificatamente verificano l'adeguatezza della struttura societaria, del sistema di controllo e del sistema contabile²⁴. Per garantire una maggiore trasparenza è necessario che almeno uno di essi sia scelto facendo riferimento al registro dei revisori contabili.

La caratteristica che accomuna il sistema monistico a quello dualistico, è rappresentata dalla circostanza per cui l'assemblea dei soci nomina un solo organo ma se ne differenzia per il fatto che il comitato di controllo e il consiglio fanno parte di un *unico organo*.

Un'altra peculiarità del modello monistico riguarda la possibilità del consiglio di amministrazione o CDA di revocare la nomina dei membri del comitato per il controllo anche *senza giusta causa*, da cui si può dedurre che quest'ultimo eserciti un controllo piuttosto formale. Anche in questo caso la revisione contabile è affidata ad una società esterna.

I due modelli introdotti dalla riforma societaria possono apparire come due opposti l'uno dell'altro ma con una attenta chiave di lettura si può notare come entrambi i modelli si differenziano dal tradizionale sistema di amministrazione per la peculiarità che in entrambi i casi vi è un *controllo meno sostanziale*.

Difatti nel sistema dualistico l'assemblea dei soci non nomina l'organo di gestione ma nomina il Consiglio di Sorveglianza che a sua volta si occupa di nominare l'Organo Esecutivo e quindi i membri del consiglio fanno parte anche dell'organo di controllo, così come accade nel modello monistico.

²⁴ Art. 2409 octiesdecies Codice Civile

1.4 LA SEPARAZIONE TRA PROPRIETÀ E CONTROLLO

Assicurare una corretta gestione aziendale, che permetta alla società di raggiungere elevati livelli di competitività ed efficienza, è una questione di estrema importanza che dipende dal governo societario. Prima di analizzare le conseguenze derivanti dalla separazione tra proprietà e controllo, è necessario comprendere gli elementi societari che determinano questa scissione.

Il legislatore attraverso l'art. 2247 del codice civile regola il *contratto di società* e individua tre elementi caratterizzanti l'attività d'impresa in forma associata. Affinché si possa parlare di società è richiesta la contemporanea presenza dei conferimenti da parte dei soci, dell'esercizio in comune di un'attività economica e dello scopo di divisione degli utili. Sono questi elementi che consentono di distinguere la società dagli altri fenomeni associativi. Vista la loro importanza, procediamo esaminandoli attentamente.

I *conferimenti* rappresentano i contributi apportati dai soci per la formazione del patrimonio sociale iniziale²⁵. Essi dotano la società del capitale di rischio iniziale per lo svolgimento dell'attività d'impresa. A tal proposito, è necessario che ogni socio destini stabilmente parte della propria ricchezza personale all'attività svolta in modo associato. Così facendo i soci si espongono al *rischio di impresa*²⁶.

Possiamo distinguere il *Capitale sociale* dal *Patrimonio sociale*; il primo, esprime il valore in termini di denaro dei conferimenti eseguiti da parte dei soci risultanti dall'atto costitutivo della società. Esso assolve due funzioni principali: quella *vincolistica* cioè indica la parte di ricchezza che i soci destinano all'attività d'impresa e quella *organizzativa*²⁷. Il patrimonio sociale, invece, è formato dall'insieme di rapporti giuridici attivi e passivi riferibili alla società. Inizialmente esso coincide con l'insieme dei conferimenti da parte dei soci ma nel corso della vita sociale subisce continue variazioni qualitative e quantitative.

Il *patrimonio netto* è calcolato come differenza positiva tra attività e passività e rappresenta le risorse di cui la società dispone per il finanziamento interno. Il patrimonio della società svolge la fondamentale *funzione di garanzia* per i creditori, essenziale per permettere l'affidamento di quest'ultimi circa la solvenza societaria.

²⁵ L'art. 2253 del Codice Civile dispone: "Il socio è obbligato a eseguire i conferimenti determinati nel contratto sociale.

Se i conferimenti non sono determinati, si presume che i soci siano obbligati a conferire, in parti eguali tra loro, quanto è necessario per il conseguimento dell'oggetto sociale."

²⁶ Il rischio di impresa è l'insieme dei possibili effetti negativi, nonché di quelli potenzialmente positivi, che si verificano a causa di un evento inaspettato di natura economica, finanziaria, patrimoniale o di immagine.

²⁷ Campobasso, G. F., & Campobasso, M. (2017). Manuale di diritto commerciale. UTET Giuridica.

Il secondo degli elementi, caratterizzanti la nozione di società, è rappresentato *dall'esercizio in comune di attività economica*. Esso viene predeterminato nell'atto costitutivo, attraverso l'indicazione dell'oggetto sociale rappresentato dall'attività che i soci, attraverso l'attività d'impresa, si propongono di svolgere²⁸. A pena di nullità del contratto societario, l'oggetto sociale deve soddisfare tre caratteristiche: dev'essere determinato, possibile e lecito.

Il legislatore nell'art. 2247 enuncia solo uno dei possibili fini del contratto di società: *lo scopo di divisione degli utili*. Si tratta del fine tipico, anche se non esclusivo, che caratterizza l'attività d'impresa. Si hanno difatti numerose altre società che perseguono scopi diversi, quali *lo scopo mutualistico*²⁹ e *lo scopo consortile*³⁰.

Una volta costituita la società, il concetto della *separazione tra proprietà e controllo* è fondamentale per un buon funzionamento della corporate governance.

Possiamo ritenere proprietari della società i soggetti che hanno rinunciato a parte della loro ricchezza per partecipare al patrimonio sociale, ovvero gli azionisti. Gli amministratori si occupano della gestione. Sono i primi che delegano il potere di direzione ai secondi mediante una particolare relazione denominata *principale-agente*.

Questo rapporto può essere osservato analizzando il *contratto di agenzia*. Quest'ultimo, disciplinato all'art. 1742 del Codice Civile, trova applicato anche nella relazione che intercorre tra amministratori e azionisti. In particolare attraverso il contratto di agenzia una parte, detta agente, assume stabilmente l'incarico di promuovere per conto dell'altra detta preponente, in cambio di retribuzione, la conclusione di contratti in una determinata zona d'affari. Si tratta di un rapporto di stabilità e continuità definito contratto di durata.

Gli obblighi cui è sottoposto l'agente sono i medesimi del *contratto di mandato*³¹ e riguardano in particolare la tutela degli interessi del preponente adottando comportamenti leali e ispirati alla buona fede. Questi ultimi criteri caratterizzano anche gli obblighi del preponente nei rapporti con l'agente. Elemento naturale del rapporto di agenzia è rappresentato dal reciproco *diritto di esclusiva*.

²⁸ Art. 16 del Codice Civile, Atto costitutivo e statuto

²⁹ Lo scopo mutualistico riguarda la fornitura diretta ai soci, di beni e servizi od occasioni di lavoro a condizioni più vantaggiose di quelle che i soci stessi otterrebbero sul mercato.

³⁰ Lo scopo consortile consiste nella realizzazione di un vantaggio diretto nelle economie dei consorziati sotto forma di minor costi o maggiori ricavi.

³¹ Art. 1703 del Codice Civile

La tematica riguardante la proprietà e il controllo fu oggetto di un importantissimo studio, condotto da Berle e Means nel 1932, basato sull'analisi della composizione imprese americane³². Gli studiosi evidenziarono che la conseguenza di una perfetta separazione tra proprietà e controllo è rappresentata da un'alta frammentazione del capitale nelle mani degli azionisti. Tale modello, definito "*Modern corporation*", rende impossibile per i proprietari ottenere un qualsiasi tipo di controllo sul management.

Successivamente, Franks e Mayer³³, estesero l'analisi al panorama mondiale e notarono l'esistenza di due tipologie strutturali in cui la proprietà e il controllo si declinano. *Il sistema outsider*, corrisponde al modello descritto dallo studio di Berle e Means, all'interno del quale la proprietà e il controllo risultano essere altamente frammentate. Questo sistema è molto diffuso negli Stati Uniti e nel Regno Unito.

Al contrario, in Europa continentale è presente un sistema definito *Insider*, in cui si osserva un notevole grado di concentrazione della proprietà nelle mani di un singolo, il che conduce a grandi differenze strutturali nel mercato.

Franks e Mayer osservarono anche, che la proprietà delle società operanti all'interno del contesto europeo apparteneva principalmente alle famiglie, ad altre società, e a partecipazioni da parte dello stato.

Per comprendere le implicazioni della separazione tra proprietà e controllo, possiamo suddividere le società in *non contendibili* o *contendibili*. Nel primo caso, l'impresa è caratterizzata da un azionista o un gruppo che grazie al numero di azioni in suo possesso detiene la maggioranza e quindi è in grado di influenzare la direzione societaria. Nelle società contendibili invece, non sono presenti soggetti in grado di imporre i propri interessi. In quest'ultimo caso vi è dunque la difficoltà di assumere decisioni che siano contemporaneamente apprezzate da tutta la compagine azionaria.

La separazione fra la proprietà e il controllo genera determinate problematiche legate alla diversità di interessi difesi da manager e azionisti. Le loro funzioni obiettivo mirano alla massimizzazione di fini differenti. I proprietari mirano a ottimizzare la produzione di utili, mentre i gestori mirano a tutelare la stabilità della propria posizione manageriale, che però in parte dipende dai risultati conseguiti.

Si rende dunque necessario trovare un punto *di equilibrio* che contemperi le esigenze di formazione dell'utile con le decisioni manageriali.

Quando si verifica la separazione tra la proprietà e il controllo, il manager si occupa di gestire l'impresa, senza però assumersene il rischio che rimane a capo degli azionisti.

³² Berle, A. A., & Means, G. C. (1991). *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction Publishers.

³³ Franks J. e Mayer C. (1995) *Ownership and control*. In: Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation increase Competitiveness? J.C.B Mohr

In prima lettura si potrebbe supporre che la separazione tra proprietà e controllo non sia desiderabile e che la struttura ottima sia rappresentata dall'imprenditore individuale. Questo ragionamento sarebbe giustificato dal fatto che sia la gestione che il possesso fanno capo allo stesso soggetto e dunque non si pongono le problematiche derivanti dalla teoria dell'agenzia, per cui chi decide non rischia.

Ma nei mercati attuali caratterizzati da una grande pressione competitiva e da una continua necessità di finanziamento, si rende necessaria una compagine societaria strutturata e complessa, in cui la proprietà viene suddivisa in numerosi titoli.

1.5 LA RAPPRESENTATIVITÀ DELL'AMMINISTRATORE E LA SUA COLLOCAZIONE COME MANDATARIO

L'efficace e corretta gestione sociale è l'elemento principale per permettere alla società di funzionare adeguatamente. Per comprenderne le implicazioni si rende necessaria un'attenta analisi dell'organo amministrativo.

Il codice civile, all'art.2380, disciplina la figura degli *amministratori*, i quali costituiscono l'organo cui è affidata la gestione dell'ente e la direzione dell'attività imprenditoriale.

La gestione dell'impresa sociale, dunque, spetta in via esclusiva all'organo amministrativo cui è affidato il potere di compiere tutte le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. La qualifica dell'amministratore societario può essere assunta dai soci o anche da soggetti estranei alla società.

I diritti e gli obblighi degli amministratori vengono disciplinati in base alle norme che regolano *l'istituto del mandato*³⁴.

Gli amministratori possiedono la *rappresentanza istituzionale della società*, che consiste nella facoltà di manifestare ai terzi la volontà dell'ente³⁵. Vista l'importanza della loro funzione, essi sono tenuti *all'obbligo di non concorrenza*³⁶. Per non aver osservato tale divieto l'amministratore può essere revocato dall'ufficio e deve rispondere dei danni eventualmente cagionati.

Le *funzioni amministrative* consistono nella gestione della società nell'ambito dell'oggetto sociale, nell'esecuzione delle delibere assembleari e nell'attività propositiva nei confronti dell'assemblea.

³⁴ Art. 2260 del Codice Civile. Diritti e obblighi degli amministratori

³⁵ L'art. 2475 bis del Codice Civile dispone: "*Gli amministratori hanno la rappresentanza generale della società. Le limitazioni ai poteri degli amministratori che risultano dall'atto costitutivo o dall'atto di nomina, anche se pubblicate, non sono opponibili ai terzi, salvo che si provi che questi abbiano intenzionalmente agito a danno della società.*"

³⁶ L'art. 2390 del Codice Civile dispone che: "Gli amministratori non possono assumere la qualità di soci illimitatamente responsabili in società concorrenti, nè esercitare un'attività concorrente per conto proprio o di terzi, salvo autorizzazione dell'assemblea. Per l'inosservanza di tale divieto l'amministratore può essere revocato dall'ufficio e risponde dei danni".

Le funzioni amministrative consistono anche nella *rappresentanza della società verso i terzi* per gli amministratori investiti della rappresentanza legale, e anche nella *tenuta di libri e scritture contabili*. La legge ha inoltre attribuito agli amministratori il potere di emettere obbligazioni e il potere di costituire patrimoni separati. Infine, lo statuto può attribuire agli amministratori altri poteri purché non contrastino con il modello di amministrazione normativamente previsto.

Il numero degli amministratori della società dev'essere indicato nell'atto costitutivo, e qualora venga indicato solamente un numero massimo e minimo la determinazione spetta all'assemblea.

Ai sensi dell'art. 2380 bis del Codice Civile, quando l'amministrazione è affidata a più persone queste costituiscono il *consiglio di amministrazione*, il quale è retto da un presidente nominato dall'assemblea o in mancanza scelto dal consiglio all'interno dei suoi componenti. Il consiglio di amministrazione delibera in modo collegiale, salvo diversa disposizione presente nell'atto costitutivo.

Ai fini della validità delle delibere del consiglio di amministrazione, è necessaria la presenza della maggioranza degli amministratori in carica e il voto favorevole della *maggioranza assoluta* degli amministratori presenti³⁷. Gli amministratori assenti o dissenzienti entro il termine di novanta giorni possono impugnare le delibere consiliari che non sono prese in conformità della legge o dello statuto. Compete anche ai soci il potere impugnare le deliberazioni del consiglio di amministrazione ma solo quando queste siano lesive dei loro diritti.

Se lo statuto o l'assemblea lo consente, l'organo amministrativo può delegare proprie attribuzioni ad un *comitato esecutivo* composto da uno o più dei suoi componenti³⁸. È compito del consiglio di amministrazione determinare il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega, la quale può essere sempre revocata.

Tematica di estrema importanza riguarda il *conflitto di interessi*. Nel caso in cui un amministratore in una determinata operazione versi in una situazione di conflitto di interessi con la società, ai sensi dell'art. 2391 deve darne notizia agli altri amministratori e al consiglio sindacale.

Particolarmente rigorosa si presenta la disciplina che riguarda il *risarcimento del danno*. L'art.2391 prevede che l'amministratore sia tenuto a risarcire integralmente la società dei danni ad essa derivati dalla sua azione o omissione. L'amministratore dovrà risarcire la società altresì per i danni cagionati tramite l'utilizzazione a vantaggio proprio o di terzi, di dati, notizie o opportunità di affari appresi nell'esercizio dell'incarico.

³⁷ Art. 2388 del Codice Civile, validità delle deliberazioni del consiglio

³⁸ Art. 2381 del Codice Civile, Presidente, comitato esecutivo e amministratori delegati

Qualora nel corso dell'esercizio invece, vengono a mancare uno o più degli amministratori, gli altri provvedono a sostituirli con delibera approvata dal collegio sindacale. È possibile, però, inserire nello statuto la clausola "*simul stabunt simul cadent*", la quale prevede che in caso di dimissione o di decadenza di una parte degli amministratori cessino dalla carica anche i superstiti e dunque l'intero consiglio viene rieletto dall'assemblea dei soci.

Nelle società che optano per il *sistema amministrativo dualistico*, la funzione amministrativa è svolta dal consiglio di gestione che è affiancato nelle funzioni deliberative e di controllo da un consiglio di sorveglianza.

L'organo amministrativo nel *sistema monistico* invece, prevede un sistema di amministrazione sostanzialmente uguale a quello tradizionale salvo l'impossibilità di affidare l'amministrazione a un amministratore unico. Non è presente il collegio sindacale che viene sostituito da un comitato per il controllo sulla gestione nominato all'interno del consiglio di amministrazione.

Almeno un terzo dei componenti del consiglio di amministrazione dev'essere in possesso dei *requisiti di indipendenza* previsti per i sindaci nell'art. 2399 oltre a quelli eventualmente previsti dal codice di comportamento redatti dalle associazioni di categoria o dalle società di gestione dei mercati regolamentati cui lo statuto faccia riferimento.

I soggetti nominati alla carica di amministratori prima dell'accettazione devono rendere noti all'assemblea eventuali incarichi di amministrazione e controllo ricoperti in altre società.

Al consiglio di amministrazione nel sistema monistico si applicano le norme dettate per gli amministratori nel sistema tradizionale³⁹.

1.6 LA DISTINZIONE TRA LE SOCIETÀ QUOTATE E NON QUOTATE

La costituzione di una società rappresenta uno dei modi che hanno a disposizione più persone per mettersi d'accordo. Si tratta di un contratto giuridico per avviare una propria attività economica al fine di ottenere degli utili.

Per comprendere la differenza che intercorre tra società per azioni quotate e non quotate, è necessario procedere attraverso una panoramica generale dell'attività d'impresa e delle sue classificazioni.

Innanzitutto, ai sensi dell'articolo 2082 del codice civile, per acquistare la qualità di imprenditore è necessario l'esercizio professionale di un'attività economica al fine della produzione di beni e servizi. La *determinazione temporale* dell'inizio dell'attività d'impresa è di fondamentale importanza ai fini dell'applicazione della relativa disciplina. Essa viene fissata con riferimento al *principio di effettività*, il

³⁹ Art.2380 del Codice Civile. *Sistemi di amministrazione e di controllo*

quale si concretizza nel compimento di atti che per la loro significatività o per il loro numero fanno desumere l'inizio dell'attività imprenditoriale.

In particolare, ai sensi dell'art. 2247 del c.c, la società è il contratto attraverso il quale due o più persone conferiscono beni e servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica al fine di dividerne gli utili. L'atto costitutivo della società è un *contratto plurilaterale aperto* in quanto terzi soggetti possono aderire in un momento successivo alla costituzione senza che si abbia scioglimento dell'originale contratto e stipulazione di uno nuovo.

Il *contratto sociale* essendo sottoposto alla disciplina generale dei contratti deve possedere tutti i requisiti stabiliti dagli articoli 1321 e seguenti del Codice Civile e si perfeziona con il consenso delle parti.

Per quanto riguarda gli obblighi formali, la costituzione della *società di capitali* prevede la forma dell'*atto pubblico* a pena di nullità⁴⁰. Per costituire invece, una *società di persone* la legge non richiede nessuna forma particolare salvo naturalmente l'obbligo di iscrizione nel registro delle imprese.

Gli elementi che contraddistinguono il contratto di società dalle altre forme contrattuali sono tre: *elemento oggettivo*, costituito dai conferimenti; l'*elemento soggettivo* formato dall'intenzione dei soci di svolgere in comune un'attività economica (scopo mezzo) e lo *scopo di lucro*.

In deroga al principio dell'autonomia contrattuale sancito dall'articolo 1322 c.c il legislatore ha espressamente escluso la configurabilità di una *società atipica* la cui disciplina non sia espressamente regolata dal codice civile. Le tipologie societarie costituiscono quindi un *numero chiuso* e non ampliabile per iniziativa dei soci. È comunque consentito secondo unanime dottrina l'introduzione di alcune *clausole atipiche* volte ad arricchire il contenuto tipico del contratto a condizione che le stesse non siano incompatibili con il tipo societario scelto. Se una clausola atipica è nulla non si ha la nullità dell'intero contratto di società ma si applica la corrispondente disciplina derogata. Le clausole atipiche non vanno confuse con i *patti parasociali*⁴¹ che sono accordi stipulati dai soci per regolare il loro comportamento nella società.

I soci scelgono liberamente la tipologia societaria per organizzare l'attività d'impresa. Tuttavia, le società che hanno ad oggetto l'esercizio dell'attività commerciale devono costituirsi necessariamente secondo il tipo della società in nome collettivo, in accomandita semplice o per azioni, per azioni o a responsabilità limitata.

⁴⁰ Art. 2463 del Codice Civile

⁴¹ Art. 2341 del Codice Civile

I vari modelli societari elaborati dal legislatore possono essere classificati secondo determinati criteri. Il primo criterio distintivo è costituito dallo *scopo istituzionale* perseguito. Nell'ambito dei tipi di società si distinguono organizzazioni sociali che perseguono la produzione di un utile, le cosiddette *società lucrative*, le *società cooperative* o di *mutua cooperazione* che mirano a offrire ai soci un vantaggio di natura economica.

Il secondo criterio di distinzione riguarda la *natura dell'attività esercitata*, il modello organizzativo della *società semplice* è utilizzabile esclusivamente per l'esercizio di un'attività *non commerciale* e dunque solo per le attività agricole. Le altre società che perseguono uno scopo lucrativo e le società mutualistiche possono svolgere un'attività commerciale o di diverso tipo. In base alla *struttura organizzativa* le società lucrative si distinguono in due categorie: a seconda che prevalga l'elemento personale dei soci o l'elemento patrimoniale. Sotto questo profilo si hanno le società di persone, in cui prevale l'*elemento personale* e le *società di capitali* in cui prevale l'elemento economico costituito dal capitale e dal patrimonio sociale.

Dottrina e giurisprudenza operano una netta differenziazione tra le società dotate di *personalità giuridica*⁴² e coloro che ne sono prive. Tra le società dotate di personalità giuridica rientrano le società di capitali, le cooperative e le mutue assicuratrici. Le società di persone, invece, non sono dotate di personalità giuridica, ma sono comunque qualificate come autonomi soggetti di diritto. Questa distinzione è di fondamentale importanza per quanto concerne la distinzione tra patrimonio personale dei soci e patrimonio della società.

Il *patrimonio della società* è insensibile alle vicende che riguardano i singoli soci e il patrimonio dei singoli soci riguardo alle vicende della società. Si parla a tal proposito di *autonomia patrimoniale*, che può essere più o meno intensa in base alla tipologia societaria.

Le società di capitali sono dotate di *autonomia patrimoniale perfetta*, il patrimonio della società e dei singoli soci sono nettamente separati e per le obbligazioni sociali risponde solamente la società.

Le società di persone, invece, sono dotate di *autonomia patrimoniale imperfetta*, i singoli soci rispondono personalmente degli obblighi assunti dalla società di cui fanno parte. In particolare, nelle società di persone i soci sono responsabili illimitatamente e solidamente per le obbligazioni sociali ad eccezione dei soci accomandanti.

La *società per azioni* rappresenta la principale tipologia di società di capitali ed è considerata la forma giuridica più idonea per le imprese di grandi dimensioni che richiedono l'apporto di grande quantità di capitale di rischio e una struttura organizzativa evoluta.

⁴² Le società dotate di "personalità giuridica" possiedono autonomia patrimoniale perfetta e dunque potendo essere titolari di situazioni giuridiche attive e passive, rispondono delle proprie obbligazioni tramite il patrimonio societario.

Il capitale minimo per costituire una s.p.a. è di 50.000 euro⁴³. La costituzione della società per azioni si articola in due diversi momenti, il primo momento corrisponde alla stipulazione dell'atto costitutivo con la sottoscrizione dell'intero capitale, e successivamente si ha l'iscrizione dell'atto costitutivo nel registro delle imprese⁴⁴. La società viene formalmente ad esistere solo con l'iscrizione nel registro dell'imprese, momento in cui acquista personalità giuridica.

Caratteristica distintivo della società per azioni è rappresentato dalla presenza delle *azioni*, quali titoli rappresentativi delle quote di partecipazione dei soci atte a conferire ai medesimi diritti patrimoniali e amministrativi e i relativi obblighi.

Esse di regola sono rappresentate da documenti che circolano secondo la disciplina dei titoli di credito, sono sottoscritte da uno degli amministratori e costituiscono frazioni del capitale sociale che attestano agli effettivi possessori la qualità di socio. Hanno un determinato *valore nominale*⁴⁵ emesso dalla società e attribuito al socio a fronte del suo conferimento di pari importo. La totalità delle azioni corrisponde all'intero capitale corrisposto dai soci. Le azioni assolvono una duplice funzione: quella di *legittimazione*, in quanto chi le possiede può esercitare il diritto di socio, e la *funzione di trasferimento*.

Le partecipazioni azionarie sono contraddistinte da determinate caratteristiche. In primo luogo, l'*uguaglianza* indica che le azioni devono essere di uguale valore e conferiscono ai possessori uguali diritti. Si tratta di uguaglianza relativa e non assoluta in quanto si ha la possibilità di creare tipologie di azioni differenti che conferiscono obblighi e diritti diversi.

La seconda caratteristica riguarda l'*indivisibilità* delle azioni e nel caso di comproprietà del titolo i diritti devono essere esercitati tramite un rappresentante comune. Altra caratteristica è l'*autonomia* che riguarda il fatto che il possessore delle azioni può esercitare per ogni titolo posseduto.

Le società per azioni, infine possono essere ulteriormente distinte in base all'*accesso al capitale*, in società quotate e non quotate. La quotazione in borsa è un'operazione che serve alle società che hanno bisogno di denaro per finanziare la propria attività e i propri progetti. Ciò in quanto permette di ottenere capitale senza dover passare da prestiti bancari. Attraverso la quotazione una società apre il proprio progetto a tutti gli investitori del mondo.

Le società non quotate possono finanziarsi esclusivamente da persone che gravitano attorno alle società stessa, mentre le società quotate possono essere finanziate da chiunque decida di investire nell'impresa.

⁴³ Art. 2327 del Codice Civile

⁴⁴ Il registro delle imprese può essere definito come "l'anagrafe delle imprese" e contiene i dati di tutte che le imprese sono tenute a iscrivere e costituisce la fonte primaria di certificazione dei loro dati costitutivi.

⁴⁵ Il valore nominale indica il valore della quota del capitale sociale rappresentato da ogni singola azione e rimane invariato nel tempo.

Il finanziamento avviene attraverso l'acquisto di azioni che rappresentando partecipazioni della società, se acquistate attribuiscono la qualità di socio dell'azienda a cui consegue l'acquisto di diritti e doveri.

L'acquisto avviene attraverso l'utilizzo di *canali telematici*⁴⁶ oppure attraverso l'aiuto di un *intermediario*⁴⁷ che può essere una banca o una società di investimento.

Il valore delle partecipazioni varia nel tempo. Se la società riuscirà a creare utili ed aumentare il proprio valore allora anche il valore delle singole partecipazioni aumenterà e i soci otterranno un vantaggio economico. Se però la società non riuscirà a produrre utili e la propria produzione diminuirà nel tempo allora il valore delle partecipazioni tenderà a diminuire a questo consegue uno svantaggio per tutti i soci.

La quotazione in borsa comporta anche un grande *valore pubblicitario*, poiché permette alla società di far conoscere i propri progetti in tutto il mondo.

⁴⁶ MTA, mercato telematico azionario

⁴⁷ Gli intermediari si occupano di collegare i soggetti con surplus finanziario con i soggetti in deficit, in tal modo lo scambio avviene per forma indiretta

CAPITOLO 2

LA COGESTIONE E L'ESPERIENZA TEDESCA

2.1 I PRIMI INTERVENTI DEI LAVORATORI NELLA GESTIONE AZIENDALE

L'intervento dei lavoratori all'interno della gestione aziendale è un argomento che risale ad una lunga tradizione di rivendicazioni operaie, di discussioni politiche e intellettuali. Queste si basavano sull'idea per cui i lavoratori rappresentano i *cittadini dell'impresa*.

L'analisi dei molteplici sforzi fatti per raggiungere una maggiore partecipazione all'interno dei sistemi relazionali d'impresa è legata con la riflessione sull'evoluzione dei modelli di governo industriali.

La *presenza attiva dei lavoratori dipendenti* all'interno del governo dell'impresa risponde fin dal suo concepimento, all'esigenza di correggere l'asimmetria interna al rapporto di lavoro salariato.

Questa tematica assunse grande importanza a livello pratico e teorico durante i due conflitti mondiali. Questi ultimi, sconvolsero gli assetti politici e svilupparono da un lato una tendenza rivoluzionaria degli operai all'autogestione e dall'altro la formulazione di compromessi per bilanciare gli interessi degli imprenditori e dei sindacati riformisti.

L'evoluzione dei *modelli partecipativi* nella gestione d'impresa seguì un andamento differente nei diversi paesi europei. Pioniera in materia è la Repubblica di Weimar che nel 1920 introdusse una legge sui *comitati aziendali* denominata "Betriebrätegesetz"⁴⁸ che istituzionalizzò la *co-determinazione*, rendendo obbligatoria per le imprese, con un numero maggiore di venti dipendenti, l'elezione dei comitati aziendali.

Al contrario, in Italia negli stessi anni, i tentativi di coinvolgimento dei lavoratori proposti dal governo Giolitti, fallirono a seguito dell'ambiente conflittuale e dell'affermarsi del fascismo.

Dobbiamo attendere la Repubblica Sociale Italiana, per osservare i primi interventi in materia. Difatti il trenta giugno del 1944 fu pubblicato sulla gazzetta ufficiale del Regno d'Italia il *decreto sulla socializzazione delle imprese*⁴⁹.

Il provvedimento composto da 48 articoli, suddivisi in 3 titoli regolava gli organi sociali e prevedeva espressamente che l'elezione dei membri dei consigli collegiali era affidata in tutto o in parte ai lavoratori dell'impresa. A ciò si aggiunge la ripartizione di una parte degli utili tra i lavoratori.

⁴⁸ Flatow, G., *legge sui comitati aziendali del 4 febbraio 1920*. Berlino; J Springer

⁴⁹ Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia. D.Lgs. 12 febbraio 1944, n. 375 - socializzazione delle imprese.

La Francia, seguì lo stesso andamento emanando nel 1941 la Carta del lavoro che istituì i *comitati sociali di fabbrica*⁵⁰, all'interno dei quali datori di lavoro, tecnici e lavoratori ricercavano insieme soluzioni ai problemi in comune desiderio di giustizia.

A seguito della liberazione, quattro anni dopo, in Francia furono istituiti i comitati d'impresa nelle aziende con più di cento dipendenti.

In Italia il comitato nazionale di liberazione dell'alta Italia prevede una disposizione sulla partecipazione dei lavoratori nella gestione che però non entrò in vigore.

Successivamente questo indirizzo fu ripreso dall'assemblea costituente, che analizzando la tematica nel mondo del lavoro e dell'impresa formulò l'art.46 della Costituzione che afferma il diritto dei lavoratori non alla partecipazione ma alla *collaborazione aziendale*.

La Germania, nel secondo dopo guerra introdusse le *norme di codeterminazione*, che istituzionalizzarono la partecipazione dei dipendenti alla gestione e progettazione del processo economico. Modelli affini sono stati introdotti anche nella Repubblica Ceca, nei Paesi Bassi e nei Paesi Scandinavi. In particolare, questi ultimi hanno dimostrato fin dagli anni trenta del secolo scorso grande interesse per la creazione di un sistema industriale di tipo partecipativo.

Con l'obiettivo di ottenere una maggiore e più *uniforme partecipazione* dei dipendenti alla gestione aziendale nei diversi paesi europei, le istituzioni comunitarie hanno incitato da tempo l'adozione di modelli che permettono di bilanciare gli interessi dei lavoratori e dei proprietari.

Il primo intervento è rappresentato dalla raccomandazione n. 92/433/CEE⁵¹ che invitava gli stati a considerare i potenziali vantaggi sociali ed economici derivanti dalla partecipazione finanziaria dei dipendenti ai risultati dell'impresa. La scarsa efficacia di tale intervento è dovuta in parte dalla natura non vincolante di uno strumento di soft law che però d'altra parte è idoneo in un contesto legislativo eterogeneo.

Successivamente, il parlamento europeo, denunciando l'inattività degli stati nell'uniformare la legislazione nazionale in materia, approvò la relazione della Commissione per quanto concerne il rapporto Pepper II⁵². Quest'ultimo seguito dai successivi rapporti III e IV, incoraggia gli stati membri ad adottare modelli che facilitano la partecipazione dei lavoratori agli utili e alle decisioni aziendali.

⁵⁰ Loi Du 4 octobre 1941 - ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion. *L'organisation sociale des professions dite Charte du Travail*

⁵¹ 92/442/cee: Raccomandazione del consiglio, del 27 luglio 1992, relativa alla convergenza degli obiettivi e delle politiche della protezione sociale.

⁵² Parlamento Europeo. Discussioni - 7. partecipazione dei lavoratori dipendenti ai profitti (Pepper II) – Strasburgo, mercoledì 14 gennaio 1998. europa.eu.

L'intenzione degli organi comunitari di uniformare le legislazioni nazionali dei singoli stati membri, verso un modello di cogestione, rimane un'esigenza fondamentale per tutti i lavoratori cittadini europei che si confronta con uno scenario complesso e molto eterogeneo.

L'azione comunitaria è sostenuta attraverso un'efficiente diffusione della cultura partecipativa, soddisfatta dall'associazione internazionale EFES⁵³. Quest'ultima si impegna a dialogare con i principali attori coinvolti, sostenendo che i dipendenti azionisti, nella realtà attuale, non rappresentano solo dei dipendenti ma dei "co-imprenditori".

L'esigenza di superare gli ostacoli strutturali legati alla difformità delle cornici legislative dei vari paesi, dei sistemi relazionali e di governance rende necessaria una profonda riflessione in merito alla grande importanza della partecipazione dei dipendenti alle scelte dell'impresa, considerando i vantaggi in termini economici che ne possono derivare.

2.2 GLI INTERVENTI LEGISLATIVI NAZIONALI E COMUNITARI

La volontà del legislatore nazionale e comunitario di rafforzare l'inclusione dei lavoratori all'interno dell'impresa, emerge da molteplici normative.

In primo luogo, l'articolo 46 della costituzione⁵⁴ riconosce ai lavoratori il diritto a collaborare alla gestione delle imprese, richiamando i "consigli di gestione operai" sorti tra il '44 e '45'.

L'obbiettivo che ha animato la sua previsione, era quello di superare la distinzione e l'antagonismo tra lavoratori e imprenditori, creando un ambiente collaborativo e con dialogo aperto.

La norma costituzionale, è rimasta negli anni inattuata soprattutto a causa dalle forti resistenze alla diffusione di forme partecipative sia da parte dei sindacati che dalle rappresentanze datoriali. Lo scarso consenso può essere legato alla non chiara delineazione dell'importanza che il costituente ha attribuito alla questione e allo scontro continuo tra le controparti aziendali.

Un primo intervento in materia si è registrato attraverso il protocollo IRI, che nel 1984 introdusse il diritto delle rappresentanze dei lavoratori ad essere informate e consultate preventivamente circa le decisioni rilevanti dell'impresa.

⁵³ L'EFES (the European Federation of Employee Share Ownership) è la Federazione Europea dell'Azionariato dei Dipendenti. Il suo scopo principale è di promuovere lo sviluppo dell'azionariato e della partecipazione dei dipendenti in Europa, come strumento di progresso e produttività per le società, uno strumento di risultati economici e sociali ed uno strumento per lo sviluppo dell'occupazione.

⁵⁴ L'art. 46 della Costituzione dispone: "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."

Contrariamente ad altri Paesi dove la partecipazione attiva dei dipendenti alle decisioni aziendali è diventata fonte di vantaggio competitivo, in Italia il rapporto tra datori e lavoratori è conflittuale e poco aperto al dialogo. Alla rigida tradizione si aggiunge la mancanza di una normativa che disciplina regole, modalità e tutela delle parti in modo da permettere una più facile attuazione dei principi espressi nel testo costituzionale.

Tema correlato al precedente riguarda la partecipazione economica dei lavoratori ai risultati dell'impresa. L'articolo 47 della costituzione⁵⁵ si occupa di incoraggiare e tutelare tutte le forme di risparmio, incluse le forme di azionariato popolare, fattispecie però distinta dalla *partecipazione economica dei dipendenti all'impresa*.

Tale lacuna viene colmata dal Codice civile che prevede espressamente sotto tre forme, la possibilità per i lavoratori di partecipare al capitale sociale.

In primo luogo l'art. 2099 c.c.⁵⁶ prevede la possibilità di retribuire i lavoratori attraverso la partecipazione agli utili dell'impresa. In tal modo si acquista anche la qualità di proprietario di azioni a cui consegue la partecipazione diretta al rischio d'impresa.

Una seconda ipotesi è rappresentata dall'art. 2349 c.c.⁵⁷ attraverso l'aumento gratuito di capitale a cui consegue l'emissione di azioni a favore dei dipendenti.

L'articolo 2441 c.c.⁵⁸ prevede, escludendo il diritto di opzione degli altri soci, la facoltà di offrire ai dipendenti la sottoscrizione di azioni emesse a seguito di aumento di capitale.

Il codice civile inoltre all'art.2549, definisce *l'associazione in partecipazione* che rappresenta la forma contrattuale attraverso la quale viene regolata la possibilità per i lavoratori di partecipare agli utili dell'impresa. Questo articolo a seguito di sentenza della corte di cassazione del 1998 venne definito come una forma di collaborazione economica con l'associante, ossia l'imprenditore, per un obiettivo comune.

⁵⁵ L'art. 47 della Costituzione dispone: *“La Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme; disciplina, coordina e controlla l'esercizio del credito”*.

⁵⁶ Il terzo comma dell'art. 2099 del Codice Civile dispone: *“Il prestatore di lavoro può anche essere retribuito in tutto o in parte con partecipazione agli utili o ai prodotti, con provvigione o con prestazioni in natura”*

⁵⁷ Il primo comma dell'art. 2349 del Codice Civile dispone: *“Se lo statuto lo prevede, l'assemblea straordinaria può deliberare l'assegnazione di utili ai prestatori di lavoro dipendente delle società o di società controllate mediante l'emissione, per un ammontare corrispondente agli utili stessi, di speciali categorie di azioni da assegnare individualmente ai prestatori di lavoro, con norme particolari riguardo alla forma, al modo di trasferimento ed ai diritti spettanti agli azionisti. Il capitale sociale deve essere aumentato in misura corrispondente”*.

⁵⁸ L'ottavo comma dell'art.2441 dispone: *“Con deliberazione dell'assemblea presa con la maggioranza richiesta per le assemblee straordinarie può essere escluso il diritto di opzione per le azioni di nuova emissione, se queste sono offerte in sottoscrizione ai dipendenti della società o di società che la controllano o che sono da essa controllate”*.

Sono molteplici gli interventi normativi che mirano a indurre le imprese ad adottare un modello basato su “*l’employee engagement*”⁵⁹.

Contributo rilevante è rappresentato dalla *Riforma del diritto societario*⁶⁰, la quale ha modificato e innovato radicalmente la disciplina della società. Uno degli aspetti più incisivi è stata la previsione di sistemi alternativi di amministrazione e controllo.

Per permettere alle società di scegliere il modello che meglio tutela i propri interessi, al sistema tradizionale si aggiungono il sistema dualistico e monistico.

Questa scelta è stata ispirata dalla duplice necessità di semplificare la normativa del settore e di ridurre le barriere tra i diversi stati in un’ottica di europeizzazione, pervenendo all’armonizzazione dei diversi modelli societari nell’unione.

L’azione comunitaria a sostegno della partecipazione dei lavoratori si rivela molto importante e opera soprattutto attraverso la diffusione di una cultura partecipativa che risponde anche alle esigenze primarie degli imprenditori ovvero costituisce un mezzo per alimentare la crescita e la competitività.

L’*EFES* è un’associazione internazionale che si occupa di promuovere la diffusione di modelli che bilancino le esigenze delle controparti aziendali in modo da raggiungere maggiore efficienza.

L’Unione Europea, dopo trent’anni di sforzi in trattative, adotta il regolamento n. 2157/2001⁶¹ per definire lo *statuto della Società europea (SE)* e la correlata direttiva riguardo la partecipazione dei lavoratori nelle SE. Attraverso questa disciplina, si crea una società di diritto comunitario regolata attraverso un quadro giuridico proprio e conforme in tutta l’unione. A livello di governance la società europea permette di scegliere se adottare un modello di governo monistico o dualistico.

Un ulteriore intervento comunitario si è avuto con il regolamento n. 2157 del 2003, che completando lo statuto della società cooperativa europea definisce il coinvolgimento dei lavoratori quale meccanismo attraverso il quale i loro rappresentanti hanno la possibilità di esercitare un’influenza sulle decisioni adottate dalle imprese.

All’introduzione di questi istituti europei non è seguita una loro sostenuta diffusione nel tessuto produttivo dei Paesi membri. Nel 2003 con la legge n.350⁶² fu costituito un fondo per incentivare la collaborazione tra i datori e i lavoratori, la quale fu però dichiarata incostituzionale nel 2005.

⁵⁹ L’*employee engagement* rappresenta la misura del coinvolgimento del dipendente verso l’organizzazione.

⁶⁰ Parlamento Italiano. "Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative, in attuazione della legge 3 ottobre 2001, n. 366". Dlgs 6/2003

⁶¹ Gazzetta ufficiale delle Comunità europee. (2001, October 8). Lex - 32001R2157 - en - EUR-lex relativo allo statuto della Società europea (SE). EUR.

⁶² Parlamento. (2004, December 24). L 350/2003 - Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (finanziaria 2004).

Un ulteriore contributo si è registrato nel 2012 con la “Riforma Fornero”⁶³, che delegava al governo di delineare forme di coinvolgimento dell’impresa mediante la stipulazione di contratti aziendali collettivi. La delega rimase incompiuta a causa dell’opposizione delle associazioni dei datori di lavoro.

In un ambiente in cui domina l’incertezza e la competizione, uno strumento utile potrebbe consistere nel dare attuazione all’art. 46 della costituzione, prevedendo normative che ne supportino i principi e l’attuazione concreta.

2.3 LA COGESTIONE E IL SUO FUNZIONAMENTO

L’espressione *cogestione* allude alla partecipazione attiva dei dipendenti nei processi decisionali dell’impresa ed anche al capitale sociale con conseguente redistribuzione degli utili.

La sua disciplina varia considerevolmente nei diversi ordinamenti nazionali. Difatti possiamo classificare i Paesi lungo un continuum che vede a un estremo il sistema degli Stati Uniti e dall’altro quello della Germania.

Negli Stati Uniti, la gestione è completamente affidata ai manager i quali sono incaricati di massimizzare il profitto per gli azionisti e non si ha spazio per la rappresentanza dei lavoratori.

Al contrario, la Germania è il paese con il maggior numero di leggi di cogestione in cui i lavoratori hanno un significativo potere gestionale.

Nell’ambito normativo, si distingue tra “*partecipazione*” e “*co-determinazione*”⁶⁴, e si hanno tre ipotesi di inclusione dei lavoratori caratterizzate da diversi gradi di influenza decisionale.

Il primo caso, di intensità inferiore, è rappresentato dalla *partecipazione dei lavoratori in veste di consulenti*, i quali hanno il diritto ad essere informati e consultati dai datori di lavoro previa adozione di determinate decisioni. In questo caso i decisori non sono vincolati dall’opinione dei lavoratori.

Una seconda ipotesi, quella dotata di intensità più forte, è rappresentata dal *potere di veto*⁶⁵ dei dipendenti che influenza direttamente la validità delle delibere e dunque limita l’autonomia decisionale dell’organo amministrativo.

Infine, si ha una terza ipotesi, intermedia alle precedenti, denominata “*co-determinazione qualificata*” caratterizzata per la parità di potere decisionale tra i lavoratori e i datori.

⁶³ Camera dei Deputati. (2012). La legge 92/2012 Riforma del mercato del lavoro (riforma Fornero) e la sua attuazione. XVII Legislatura - XVII Legislatura - Documenti - Temi dell’Attività parlamentare.

⁶⁴ Il principio della codeterminazione prevede la rappresentanza obbligatoria dei lavoratori nel Collegio di Sorveglianza (responsabile per l’elezione del Consiglio di Amministrazione e corrispettivo del Collegio Sindacale in Italia) delle grandi aziende.

⁶⁵ Il potere di veto indica un atto formale con il quale un’autorità investita di tale potere è in grado di bloccare, temporaneamente o definitivamente, una deliberazione amministrativa, legislativa o politica emessa da un’altra autorità.

Nel nostro ordinamento l'articolo 46 della Costituzione, disciplina il diritto dei lavoratori a collaborare con la gestione aziendale, termine differente dalla partecipazione attiva dei dipendenti.

La riflessione teorica sui ruoli dei lavoratori nelle imprese, distinta dal concetto di autogestione, risale alle metà del diciannovesimo secolo, e ancora oggi è un argomento ampiamente discusso.

La cogestione può essere vista come un'iniziativa per la realizzazione della *democrazia economica*⁶⁶ ma anche come la possibilità di fornire alle imprese un modello societario alternativo rispetto a quello caratterizzato da azionariato diffuso ispirato agli Stati Uniti.

In Italia questo obiettivo è stato perseguito attraverso la Riforma del diritto societario, che ha disciplinato due modelli alternativi a quello ordinario, il sistema dualistico e monistico. Questi prevedono un sistema di cogestione rispettivamente con due organi o un organo.

Il *sistema di amministrazione e controllo dualistico*, è presente in molti Paesi europei oltre la Germania, come la Francia, il Portogallo e l'Olanda. Questo si differenzia per la presenza del consiglio di sorveglianza, il quale può essere considerato come organo intermedio fra l'assemblea dei soci e l'amministrazione che si occupa di raccordare la gestione e la proprietà.

Negli ordinamenti che prevedono questo modello si ha la possibilità o l'obbligo che il consiglio di sorveglianza sia partecipato dai lavoratori attraverso composizione pluralistica. Difatti i lavoratori, nella maggior parte dei casi, eleggono un terzo dei componenti dell'organo di controllo, e in casi minori come in Germania ne eleggono la metà. Si tratta di una previsione che permette ai lavoratori di influenzare la formazione della volontà sociale, in quanto nel modello dualistico l'organo di controllo nomina l'organo di gestione.

Altri ordinamenti, come quelli appartenenti ai Paesi scandinavi, prevedono la cogestione con un solo organo. In questa ipotesi i lavoratori eleggono fino a 3 rappresentanti del comitato esecutivo.

La traduzione nel nostro ordinamento del sistema germanico, a causa della mancanza di consenso tra capitale e lavoro, non si è realizzata efficientemente anche se l'intervento dei lavoratori nella gestione è protetto costituzionalmente.

Le ragioni che spingono ad adottare un modello di codeterminazione nell'area economica possono essere riassunte con i seguenti punti. Si tratta di un sistema all'intero del quale i lavoratori partecipano attivamente

⁶⁶ In una delle sue accezioni, la democrazia economica è concepita come la forma di partecipazione finanziaria dei lavoratori al capitale e/o all'utile dell'impresa.

favorendo così l'uguaglianza tra lavoro e capitale, si realizza il principio di democrazia economica e soprattutto rappresenta un postulato etico e sociale.

2.4 L'ESPERIENZA TEDESCA

In un confronto internazionale, la Germania è il paese con il maggior numero di leggi di co-determinazione. In nessun altro paese i diritti di partecipazione dei dipendenti e dei sindacati sono regolamentati in maniera così ampia.

L'*eccezionalità tedesca* è dovuta da molteplici fattori. La principale motivazione è rappresentata dal fatto che la Germania, ha valorizzato la partecipazione dei lavoratori con un secolo di anticipo rispetto agli altri Paesi europei. I primi comitati e consigli dei lavoratori furono formati volontariamente a metà del diciannovesimo secolo. Questi furono istituiti nel campo tessile e tipografico e in particolare da un produttore tedesco che sostenne un disegno di legge per l'istituzione di comitati operai nelle fabbriche nel primo parlamento tedesco del 1848.

Fu questa la linea perseguita negli anni seguenti. Difatti durante la prima guerra mondiale, attraverso il *Fatherland Auxiliary Service Act* venne prevista, nelle aziende con almeno 50 dipendenti, l'istituzione di comitati dei lavoratori ai quali era riconosciuto il diritto ad essere consultati. Più tardi, nel 1920 a seguito di ampi movimenti di sciopero, i comitati aziendali trovarono legittimazione nella carta Costituzionale di Weimar. Conseguentemente, la partecipazione dei dipendenti fu ampliata rendendo obbligatoria la creazione di comitati aziendali in tutte le imprese con più di 20 lavoratori e in quelle con numero inferiore era prevista l'elezione di un presidente che ne rappresentasse gli interessi.

Durante il 1934, si verificò un tentativo da parte dei nazionalsocialisti di impedire lo sviluppo di forme collaborative, ma senza produrre risultati rilevanti. All'inizio del 1947 si realizzò la prima compagnia co-determinata sul suolo tedesco, la "*Hüttenwerke Hagen-Haspe AG*". Nacque, quindi, l'esigenza di regolare questo fenomeno che molte società desideravano adottare.

La nascita della *cogestione societaria*, risale al 1951 quando riprendendo tentativi passati, nel settore carbossiderurgico si ha l'ingresso dei rappresentanti dei sindacati nei consigli di sorveglianza.

La legge denominata "*Montan-Mitbestimmungsgesetz*"⁶⁷, garantì una base giuridica alla co-determinazione aziendale e fu rivolta alle società per azioni e a responsabilità limitata operanti nel settore minerario con più di cento dipendenti. Questa disciplina regola la composizione del consiglio di sorveglianza, partendo dal

⁶⁷ Ministero Federale della Giustizia. (7 agosto 1956). Legge sulla co-determinazione mineraria. MontanMitbestGErgG - legge integrativa della legge sulla co-determinazione dei dipendenti nei consigli di sorveglianza e nei consigli di amministrazione delle società dell'industria mineraria e siderurgica.

presupposto per cui, essendo il lavoro e il capitale fondamentali nella produzione, la composizione dell'organo di controllo dovrebbe includerli entrambi in parti uguali. Questa configurazione è nominata parità piena o completa e si ha la possibilità che si verifichi l'assenza di maggioranza. Tale situazione viene risolta integrando un membro neutrale eletto dalle due controparti, in modo da ottenere un consiglio composto da membri in numero dispari.

Un ulteriore passo si registrò il 14 novembre del 1952 quando entrò in vigore la legge "Betriebsverfassungsgesetz"⁶⁸, che ampliò ulteriormente i diritti di partecipazione dei consigli d'azienda. Nello stesso anno fu regolata la co-determinazione aziendale anche per i dipendenti al di fuori dell'industria del carbone e dell'acciaio ma con intensità inferiore dovuta dal fatto che i dipendenti avevano il diritto di nominare solo un terzo dei componenti del consiglio di sorveglianza.

Risultato molto importante ci fu nel 1976 con la *legge sulla codeterminazione*⁶⁹ che rese obbligatoria la rappresentanza paritaria nel consiglio di sorveglianza dei due fattori della produzione. Tuttavia, essa non fu approvata né dai dipendenti né dai datori di lavoro e nel 1979 la Corte costituzionale federale ne ha confermato la costituzionalità ed anche lo stesso principio di co-determinazione.

La *co-determinazione*, negli anni successivi si è evoluta sempre di più divenendo un modello aziendale consolidato nella tradizione tedesca.

Possiamo analizzare questo sistema attraverso lo studio dei suoi due pilastri fondamentali. Il primo è rappresentato dal "*Betriebsrat*" cioè dal comitato aziendale che rappresenta i dipendenti nelle aziende. La sua elezione si ha ogni 4 anni ed è prevista per tutte le unità produttive con più di 5 dipendenti. Si tratta di un organismo di grande rilevanza e qualora non sia previsto all'interno delle imprese, può essere avviata la sua costituzione su iniziativa volontaria dei dipendenti.

La caratteristica peculiare dei comitati aziendali che permette di contraddistinguerli dagli organismi affini presenti negli altri Paesi europei riguarda, oltre ai diritti di informazione e consultazione, i diritti di co-decisione. Le materie che richiedono la *decisione congiunta* sono determinanti per la vita dell'azienda da cui consegue ovviamente grande tutela degli interessi dei dipendenti.

Il secondo pilastro è costituito dalla presenza dei *rappresentanti dei dipendenti* all'interno del consiglio di sorveglianza. Osservando il modello dualistico, presente in Germania, è possibile constatare come l'organo di controllo sia fondamentale per il funzionamento aziendale dal momento che si occupa anche di nominare l'organo esecutivo.

⁶⁸ Gazzetta federale. (1952 14 novembre). Legge sulla costituzione delle opere. Bollettino federale delle leggi.

⁶⁹ Gazzetta federale I 1153. (1976, 4 maggio). BGBL. I 1976 p.1153 - legge sulla co-determinazione dei dipendenti (legge sulla co-determinazione - mitbestg). dejure.org.

Sul suolo tedesco, sono regolati tre diversi modelli di cogestione societaria. Il primo, il più antico è quello indirizzato al settore carbo-siderurgico e alle imprese con un numero maggiore di mille dipendenti, citato precedentemente, il quale ancora oggi gode di maggiore rappresentanza dei lavoratori.

Il secondo modello, di intensità minore, prevede la cogestione di un terzo e si indirizza alle società di capitali composte da un numero di dipendenti tra i cinquecento e i duemila. In questo modello gli azionisti nominano due terzi del consiglio di sorveglianza mentre i lavoratori il restante.

Il terzo modello, di intensità intermedia ai precedenti, si indirizza alle aziende con più di duemila dipendenti e prevede una composizione pariteticamente composta ma si ha una leggera prevalenza dei rappresentanti del capitale. In una situazione di stallo decisionale il presidente dell'organo, di norma vicino alle posizioni difese dagli azionisti, detiene voto doppio.

Il modello della co-determinazione è fortemente radicato alla tradizione aziendale tedesca adattandosi fortemente al suo contesto sociale, culturale ed economico. Sono molti i Paesi europei che si interrogano su una possibile applicazione all'interno dei loro ordinamenti ma affinché essa possa tradursi in successo è necessario modellare il sistema tedesco con le caratteristiche peculiari di ciascun tessuto economico e sociale.

CAPITOLO 3

CASI CHE TESTIMONIANO IL LEGAME TRA LA PRODUTTIVITA' E LA COGESTIONE

3.1 SOSTENIBILITÀ, STAKEHOLDER ENGAGEMENT E IL WELFARE AZIENDALE

In questo momento storico, tutte le imprese sono sempre più consapevoli dei problemi legati alla *sostenibilità* e la maggior parte di esse prevede dei programmi a riguardo. La necessità di intraprendere una crescita economica, sociale e ambientale sostenibile nasce negli anni Settanta quando le organizzazioni si resero conto che il tradizionale modello di sviluppo fondato sulla crescita inarrestabile non poteva più essere sostenuto.

I profondi cambiamenti del sistema economico attuale, maggiormente orientati all'*economia sostenibile*, e l'irrisolto dibattito riguardante il fine che l'impresa debba perseguire, comportano nuove sfide della governance e delle relazioni industriali sempre più orientate allo *spirito partecipativo e inclusivo*.

Il 25 settembre 2015, l'assemblea generale dell'ONU ha previsto un dettagliato programma d'azione caratterizzato da diciassette macro-obiettivi che incorporano ben 169 sotto-obiettivi.

Questo progetto chiamato "*Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile*"⁷⁰, sottoscritto da 193 paesi, rappresenta un inizio, da cui partire per realizzare un mondo che permetta una crescita sostenibile.

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile, si articolano in tre dimensioni: economico, sociale e ambientale, e una chiara definizione delle azioni necessarie per raggiungerli sono state fornite nel 1987 dal celebre rapporto Brundtland noto come "*our common Future*"⁷¹.

La *dimensione sociale* recentemente ha acquisito maggiore rilevanza grazie alla sua stretta correlazione con le questioni ambientali ed economiche. Questo legame può essere osservato nei paesi in via di sviluppo nei quali la popolazione lotta per la sopravvivenza (dimensione sociale) a causa dei cambiamenti ambientali globali che causano un territorio invivibile (dimensione ambientale). In particolare, l'ottavo obiettivo dell'agenda 2030 evidenzia l'importanza di una crescita duratura che permetta una piena occupazione e un lavoro dignitoso per tutti.

⁷⁰ Sustainable Development Goals, SDGs. (2022, March 30). Agenda 2030, obiettivi per lo sviluppo sostenibile. ONU Italia, from <https://unric.org/it/agenda-2030/>

⁷¹ Report of the World Commission on Environment and Development. (1987, October). Our common future - united nations, from <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Le iniziative di sostenibilità sociale sono necessarie affinché si possa realizzare efficacemente la *sostenibilità ambientale ed economica*. Il tema trova rilevanza giuridica internazionale all'interno della *Dichiarazione Universale dei diritti umani*⁷², adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 1948. A livello comunitario invece, *la Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali* del 1950⁷³, ha previsto un istituto ad hoc che si occupa di tutelare i cittadini contro eventuali violazioni dei principi espressi. Infine, a livello nazionale, la Costituzione, in particolare nei suoi primi 4 articoli, evidenzia l'importanza della sostenibilità sociale.

Affinché sia possibile contrastare la situazione attuale e permettere alle generazioni future di poter vivere dignitosamente è importante che tutti gli attori, dai singoli cittadini alle organizzazioni, si impegnino ad adottare misure per rimuovere gli ostacoli che impediscono uno sviluppo sostenibile.

A tal proposito, molte aziende stanno prestando maggiore attenzione a essere *socialmente responsabili*, intraprendendo iniziative che contribuiscano al benessere di tutti gli stakeholder dell'organizzazione, ossia i dipendenti, i clienti, gli azionisti e la comunità in cui l'organizzazione opera. Il fine perseguito da queste azioni può essere analizzato con il capitalismo consapevole anche chiamato "*approccio del valore condiviso*" che descrive le politiche organizzative che contribuiscono al successo economico di un'azienda e al tempo stesso determinano un miglioramento delle condizioni economiche e sociali della società in cui la stessa opera.

Le società per riuscire ad avere un *successo duraturo nel tempo* devono rispondere e tutelare una gran varietà di stakeholder. Gli interessi di questi ultimi alle volte sono in conflitto; è compito delle organizzazioni prevedere un giusto bilanciamento tra le diverse esigenze e soddisfare contemporaneamente le richieste di tutti i gruppi.

Lo *stakeholder engagement* è uno strumento di estrema importanza per le società e consiste nel coinvolgimento diretto dei principali portatori di interesse.

I dipendenti rappresentano un gruppo di stakeholder critico in quanto permettono alle società di esistere essendo queste ultime composte da persone. In particolare, con il termine "*employee engagement*" ci si riferisce a tutte le misure societarie che permettono di coinvolgere i lavoratori. Si tratta di un meccanismo che se gestito correttamente, è in grado di aumentare l'efficienza dei dipendenti facendoli sentire parte attiva dell'organizzazione.

⁷² Assemblea generale delle nazioni unite. (1948, December 10). *Dichiarazione Universale dei Diritti Umani* – Senato, from https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/file/DICHIARAZIONE_diritti_umani_4lingue.pdf

⁷³ *Convenzione Europea dei Diritti dell'uomo* (CEDU). 47 (tutti i paesi membri del Consiglio d'Europa). (1950, November 4) EUR, from <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/glossary/european-convention-on-human-rights-echr.html>

Un modello che può essere intrapreso per aumentare il coinvolgimento è rappresentato dal *welfare aziendale*. Quest'ultimo allude all'insieme delle iniziative, beni e servizi che le imprese possono fornire ai propri lavoratori, in modo da aumentare il loro stato di benessere. Creare un clima lavorativo propositivo, è un elemento fondamentale per limitare il turnover e di conseguenza aumentare la produttività ed efficienza.

Il contesto globale degli ultimi tre anni ha comportato una radicale trasformazione dei servizi di welfare che le aziende hanno offerto ai propri lavoratori, che hanno interessato principalmente le aree del benessere, della conciliazione famiglia-lavoro e della mobilità.

Le principali motivazioni che spingono le aziende a scegliere un modello di welfare possono essere analizzate suddividendo i benefici verso i lavoratori e verso l'impresa.

Dal punto di vista aziendale, si registrano incrementi della produttività, attrazione di nuovi talenti e il contenimento del costo del lavoro. I dipendenti invece sono in grado di migliorare la loro qualità di vita, ottenere vantaggi fiscali e soprattutto rafforzare la relazione con l'azienda.

3.2 LA TEORIA APPLICATA AI CASI PRATICI

Nell'era della globalizzazione e del conflitto competitivo, il successo appartiene alle imprese in grado di sviluppare un modello di business che gli permetta di incrementare il proprio vantaggio competitivo innovando.

Molte nuove idee proposte dalle imprese contemporanee nascono grazie alla rielaborazione di presupposti passati al contesto attuale.

In questa sede analizzeremo diversi modelli di business del passato che testimoniano come la partecipazione dei lavoratori sia fonte di produttività e sostenibilità.

3.2.1 CASO 1: L'AZIENDA OLIVETTI

Il primo caso che esamineremo riguarda l'innovativa e rivoluzionaria *azienda Olivetti*. Si tratta di una storia unica e irripetibile nel suo genere, caratterizzata da grande modernità e socialità. L'azione del fondatore Camillo Olivetti si intreccia con quella del figlio Adriano in una missione comune basata sull'innovazione e welfare aziendale.

L'enorme successo nazionale e internazionale dell'impresa è dovuto al visionario *programma di inclusione, coinvolgimento e gratificazione* condotto dagli Olivetti.

Le principali aree in cui la compagnia ha dimostrato la sua eccellenza sono: l'erogazione di beni e servizi verso i dipendenti e l'aver preceduto con largo anticipo le regolamentazioni nazionali.

Ripercorrendo le numerose tappe avanzate in ambito sociale possiamo rimarcare come sin dal 1908, l'anno di produzione delle macchine da scrivere nella famosa "*fabbrica dai mattoni rossi*", fu costituita un'*associazione mutualistica* alimentata da contributi da parte della direzione aziendale e dai lavoratori stessi. In tema assistenziale, sono molte le iniziative predisposte dall'azienda in favore dei dipendenti tra cui ricordiamo l'istituzione degli asili nido per le madri lavoratrici del 1932, il riconoscimento di una settimana ulteriore di ferie rispetto a ciò che disponevano gli altri contratti nazionali, l'istituzione del permesso retribuito per le madri lavoratrici in gravidanza e la nascita nel 1932 della fondazione "Domenico Burzio" per rafforzare l'assistenza a favore dei dipendenti e dei loro famigliari.

L'azienda Olivetti fu pioniera nell'adozione di un moderno modello di business basato sul *welfare aziendale*, offriva beni, servizi e tutele impensabili all'epoca che precedevano notevolmente le previsioni della normativa generale nazionale.

Nel 1942, in pieno clima bellico, ad Ivrea furono inaugurate le prime case per i dipendenti e grazie alla diffusione delle biblioteche in tutto il territorio del canavese e l'istituzione del "centro culturale Olivetti" si svolse una grande propagazione del sapere nel nostro paese.

L'impegno dell'azienda fu molto forte anche nella *valorizzazione del territorio* in cui essa operava. Difatti Adriano Olivetti, partendo dal presupposto che la ricchezza prodotta nell'ambito della comunità dovesse essere distribuita alla stessa per alleviare le differenze allora presenti tra campagne e città, creò un programma per il rinnovamento rurale e urbano nel canavese finanziato degli utili aziendali. Quest'ultimo operava con l'obiettivo di realizzare una simbiosi tra economia agricola e industriale, favorendo la nascita di nuove attività. Questa iniziativa si rivelò di enorme successo, testimoniato dal riconoscimento di Ivrea quale città industriale Patrimonio Mondiale dell'UNESCO⁷⁴.

Ulteriori risultati in tema di welfare aziendale furono la riduzione e la flessibilità degli orari di lavoro, la retribuzione sicura e superiore rispetto alla media nazionale, la creazione di ambienti di lavoro propositivi e stimolanti attraverso l'erogazione di corsi di formazione gratuiti. Tutte queste misure hanno inciso notevolmente sulle abitudini, sulla qualità di vita e disponibilità di tempo dei dipendenti, il che si traduce in maggiore partecipazione attiva e produttività.

⁷⁴ Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura, la Scienza (2018, July 1). *Ivrea, Città Industriale del XX Secolo: UNESCO Italia*. Ivrea, città industriale del XX secolo | Unesco Italia, from <https://www.unesco.it/it/patrimoniomondiale/detail/543>

Osservando tutte le misure di welfare aziendale, possiamo comprendere la motivazione per la quale i dipendenti della Olivetti fossero considerati dei “*privilegiati*” dai lavoratori delle altre aziende e soprattutto per quale motivo Adriano fosse visto come una figura sovversiva rispetto alla maggior parte del mondo imprenditoriale per le sue convinzioni e realizzazioni a favore dei suoi collaboratori.

È evidente l’anomalia rappresentata da un *imprenditore atipico* quale Adriano Olivetti in una fase storica in cui stagnava la contrapposizione tra i Paesi Occidentali e il socialismo egemonizzato dall’Unione Sovietica, in quanto rompeva uno stereotipo rappresentato dagli operai sfruttati e dei capitalisti sfruttatori.

Gli Olivetti sono considerati come grandi precursori, sono molti gli interventi innovativi che l’impresa ha perseguito. In primo luogo, ricordiamo un evento molto significativo del 1948 che poteva essere destinato a cambiare il corso della storia. Si tratta della proposta di Adriano Olivetti di trasferire alla fondazione dedicata al padre Camillo, un pacchetto di azioni dell’azienda che nel tempo sarebbe stata alimentata con ulteriori passaggi azionari fino a far diventare la fondazione azionista di maggioranza. In questo suo elaborato, immaginò di affidare la direzione dell’organo di controllo della fabbrica a rappresentanti dei principali stakeholder interni ed esterni quali i lavoratori, gli enti locali, le associazioni dedite alla diffusione della cultura e formazione.

In proposito, il professore Luciano Gallino⁷⁵, grande stimatore di Adriano ha ricordato molte volte come in Italia non esistesse un altro uomo politico, industriale o studioso che negli anni Cinquanta avesse una visione così anticipatrice.

Come testimonianza della grande abilità visionaria dell’azienda, è necessario ribadire che Adriano prima e il figlio Roberto dopo avevano presentato chiaramente la svolta che si sarebbe determinata dal passaggio dai transistor, ai circuiti integrati ai semi conduttori.

A prova di questo, con il sostegno di Enrico Fermi e in accordo con l’Università di Pisa, la Olivetti aveva costituito un’equipe di scienziati e specialisti che già nel 1959 avevano progettato il primo grande calcolatore italiano.

Progetto che vide la luce nel laboratorio del borgo Lombardo, con il nome di “*Elea 9003*”. Questa invenzione fu il primo calcolatore elettronico interamente progettato e costruito in Italia dotato di grande velocità di elaborazione. Nel 1961 seguì il modello più leggero e meno costoso, il “6001”, che si indirizzava alle piccole e medie imprese. Aspetto peculiare delle fabbriche Olivetti fu la modifica apportata all’ordinario sistema di catena di montaggio dell’epoca caratterizzato da grande ripetitività e centralità del potere

⁷⁵ Luciano Gallino (Torino, 15 maggio 1927 – Torino, 8 novembre 2015), sociologo, scrittore e docente universitario di sociologia.

gerarchico, per andare verso un sistema basato sulle *unità di montaggio integrato* che consentiva ai dipendenti maggiore autonomia e maggiore decentramento gerarchico.

La famiglia Olivetti non ha mai nascosto la comune e *profonda sensibilità sociale* e volontà di costruire una società più giusta ed evoluta, che doveva ispirarsi e formarsi ad una fabbrica umanizzata che si discostava notevolmente dalle altre realtà dell'epoca. Purtroppo, ai grandi riconoscimenti seguirono anche le critiche che riguardarono soprattutto la descrizione del sindacato coinvolto da Olivetti come *sindacato giallo*⁷⁶.

Questa tesi può essere smentita semplicemente analizzando la personalità di Adriano, il quale non fu il classico “padrone” ma si impegnò notevolmente a garantire grande rilievo alle esigenze delle persone, alle loro attese di giustizia, di libertà e di formazione favorendo il loro coinvolgimento e contributo.

Oggi si assiste a riflessioni storiche che intendono testimoniare come si nutre un grande rammarico nel non aver saputo cogliere il carattere straordinario della sperimentazione e delle intuizioni che si sono sviluppate negli anni di attività degli Olivetti. Anche coloro che avevano osteggiato l'azione di Adriano hanno sentito il bisogno di rivalutare quelle vicende uniche.



Figura 4: Adriano Olivetti vicino ai dipendenti della fabbrica di Pozzuoli. Fonte: *Olivetti, storia di un'impresa*.

La memoria storica dell'impegno dimostrato dalla famiglia Olivetti evidenzia l'importanza dell'adozione di un sistema di welfare. Quest'ultimo ha permesso all'azienda di raggiungere un'elevata produttività e un

⁷⁶ Con il termine “sindacato giallo” si intende un'organizzazione, asservita al datore di lavoro o ad altri soggetti portatori di interessi contrapposti a quelli dei lavoratori e che persegue lo scopo porre in essere condotte per ostacolare l'operato dell'attività sindacali organizzate con criteri democratici e trasparenti.

ambiente di lavoro stimolante e creativo che ha consentito all'azienda di affermarsi a livello nazionale e internazionale. I benefici in termini di redditività sono dimostrati dall'incremento del valore del capitale della Olivetti di circa ventidue volte tra il 1924 e il 1960.

La chiave del successo della direzione Olivetti si basa sull'idea per cui il profitto non rappresenta il valore fondamentale di una società ma piuttosto bisogna rivolgersi al dipendente, dalla cui soddisfazione discende il successo dell'azienda. Questa linea di pensiero fu messa in atto puntando su due fronti. In primo luogo, Adriano Olivetti concepiva la società come motore di sviluppo economico e sociale e in secondo luogo la fabbrica, per arrivare a maggiori livelli di produttività doveva avere come obiettivo primario il suo sviluppo, il quale doveva essere in grado di garantire condizioni ottimali ai propri collaboratori.

Questa visione unica può essere riassunta attraverso una delle più celebri citazioni di Adriano Olivetti: «*Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica*»⁷⁷.

3.2.2 CASO 2: IL GRUPPO VOLKSWAGEN

Il gruppo Volkswagen è uno dei leader mondiali nel settore di costruzione di auto per numero di unità vendute. La società, di origine tedesca, è sempre più aggressiva sul mercato e conta centodiciotto siti produttivi, 671.205 dipendenti e la sua presenza in oltre 150 Paesi⁷⁸.

All'interno dell'economia tedesca, il settore automobilistico svolge un ruolo chiave. Quest'ultimo consente alla Germania di vantare un altissimo livello di innovazione e di inclusione dei dipendenti rispetto al resto del mondo, motivo per cui l'industria automobilistica rappresenta nel paese uno dei maggiori datori di lavoro. Secondo il Rapporto annuale del VDA (Verband der Automobi Industrie), un'auto su cinque vendute nel mondo sono prodotte da brand tedeschi.

L'enorme successo delle società tedesche è dovuto in parte al "*mitbestimmung*", ossia alla cogestione, la quale rappresenta il sistema di gestione di riferimento dell'ordinamento giuridico tedesco e del gruppo Volkswagen. A tal proposito, ruolo strategico appartiene al più importante sindacato tedesco denominato "IG Metall"⁷⁹, il quale siede nel consiglio di sorveglianza del gruppo Volkswagen.

Il modello tedesco assicura una grande *rappresentatività dei lavoratori*. Esso si basa sulla *democrazia industriale* e prevede che i rappresentanti eletti dai lavoratori possano partecipare alla formazione delle decisioni aziendali. In tal modo i lavoratori hanno la possibilità di esercitare un *duplice diritto di voto*. In un

⁷⁷ L'osservatorio Romano - Città del Vaticano (2021, April 13). La Fabbrica per l'uomo e non l'uomo per la fabbrica, from <https://www.osservatoreromano.va/it/news/2021-04/quo-083/la-fabbrica-per-l-uomo-br-e-non-l-uomo-per-la-fabbrica.html>

⁷⁸ Dati Economici E Bilancio. Dati economici | Volkswagen Group Italia, from <https://www.volkswagengroup.it/ita/azienda/dati-economici>

⁷⁹ La Industriegewerkschaft Metall o IG Metall è una federazione sindacale tedesca che si occupa di rappresentare i lavoratori del settore metalmeccanico.

primo momento eleggono i propri rappresentanti sindacali e successivamente nominano i loro portavoce all'interno dei consigli di amministrazione delle imprese.

Questo modello, riprodotto dal gruppo Volkswagen, ha permesso, grazie al forte legame tra IG Metall e il gruppo, di ottenere una crescita continua e duratura nel tempo. L'azienda fin dai suoi inizi ha sempre maturato una *forte partnership con i sindacati*. Ciò è testimoniato dalla composizione del consiglio di sorveglianza di Volkswagen, nel quale sono presenti sia i principali presidenti dei consigli di fabbrica dei diversi siti produttivi e sia il presidente di IG Metall che come su citato viene scelto dai dipendenti.

La strategia d'azione adottata dal gruppo nei confronti dei dipendenti può essere sintetizzata con l'etichetta "*win-win*". Quest'ultima indica l'adozione da entrambe le parti di un atteggiamento positivo che consente di risolvere i conflitti attraverso la collaborazione in modo da trarre entrambe beneficio.

L'attenzione, il dialogo e la tutela dei dipendenti da parte del Gruppo è stata pienamente dimostrata durante la crisi finanziaria che ha colpito il settore automobilistico tedesco nei primi anni degli anni Novanta. Si trattò di una situazione che mise a dura prova Volkswagen, la quale tra il 1993 e il 1994 ha rischiato di dichiarare la bancarotta. Tuttavia, la società ha sempre posto come priorità il benessere dei propri dipendenti e piuttosto che adottare una politica di licenziamento e di chiusura degli impianti ha preferito adottare meccanismi a tutela dei lavoratori formulati in accordo con IG Metall.

La crisi finanziaria aveva messo a rischio il posto di circa 30 mila dipendenti, ma il gruppo ha optato per la stipulazione di *contratti di solidarietà*⁸⁰, che riducendo del venti per cento l'orario di lavoro hanno permesso a tutti i dipendenti di continuare a lavorare. Si trattò di un'operazione che dimostrò la grande apertura e attenzione del Gruppo Volkswagen verso i propri collaboratori.

Nel 2015, a seguito dei test antinquinamento tenutisi negli Stati Uniti, la società è stata accusata dall'Agenzia per la protezione ambientale degli Stati Uniti (EPA) di aver alterato i dati sulle emissioni dei gas di scarico⁸¹. In particolare, la Volkswagen fu incolpata di aver installato un software nelle sue auto diesel, dei modelli presentati tra il 2009 e il 2015, che elude per oltre quaranta volte gli standard delle emissioni dell'EPA.

A seguito di questo scandalo, la società ha dovuto implementare molteplici attività per difendere la propria reputazione. A tal fine la collaborazione tra dipendenti e vertici si è intensificata ancora di più, permettendo al gruppo di accrescere notevolmente la propria performance finanziaria. Tra le molte iniziative ricordiamo

⁸⁰ I contratti di solidarietà sono accordi stipulati fra datore di lavoro e rappresentanze sindacali e consentono di tutelare l'occupazione attraverso la previsione di una diminuzione dell'orario di lavoro senza la perdita totale della retribuzione del lavoratore.

⁸¹ United States Environmental protection Agency. Volkswagen Violations. EPA, from <https://www.epa.gov/vw/learn-about-volkswagen>

la ridefinizione, in comune accordo con i propri collaboratori, di un *codice di condotta*, più idoneo a tutelare le crescenti esigenze legate alla reputazione e all'ambiente.⁸²

Volkswagen considera elemento decisivo per il successo il *comportamento etico e onesto* di tutti i dipendenti. A tal fine il gruppo si occupa di promuovere in tutta la sua catena di valore le norme di legge vigenti in materia di tutela dei diritti umani e ambientali. Inoltre, crede che per ottenere il massimo successo in termini di innovazione, produttività e creatività sia necessario promuovere la diversità, le pari opportunità di trattamento, l'inclusione e la collaborazione. A tal proposito la società prevede adeguati metodi di denuncia per violazione, da parte di qualsiasi vertice aziendale, dei principi affermati nel codice di condotta.

L'impegno del gruppo in tema di sostenibilità è cresciuto notevolmente e pone al centro della sua strategia la tutela della comunità, dai posti di lavoro all'ambiente. A tal proposito, è stato sviluppato il programma "Together 2025+"⁸³ che mira a rendere la *mobilità sostenibile* per le future generazioni. Questo, puntando sulla soddisfazione dei propri clienti, il coinvolgimento e la partecipazione dei dipendenti e sulla sicurezza e integrità ambientale.

L'ambizioso obiettivo di Volkswagen verso la mobilità elettrica implica però una considerevole riduzione dell'organico il che comporta dall'altra parte il cambiamento del metodo di produzione. Quest'ultimo risulta a minore intensità di lavoro e per cui si stima che dovrà essere tagliato un posto di lavoro su cinque⁸⁴. Si tratterà di una sfida per il modello della *Mitbestimmung* che dovrà riuscire a rendere la *transizione il più possibile sostenibile* in termini sociali.

L'attenzione della società al benessere dei propri collaboratori, al loro coinvolgimento, i piani di welfare aziendali flessibili e l'apertura al dialogo sono riconosciuti a livello nazionale e globale.

⁸² Volkswagen Group. Unsere Verhaltensgrundsätze bei Volkswagen (code of conduct), from <https://www.volkswagen-karriere.de/de/volkswagen-als-arbeitgeber/verhaltensgrundsätze---compliance.html>

⁸³ Team, T. (2021, April 19). Volkswagen's strategy 2025 focuses on a greener future for the company, from <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/06/21/volkswagens-strategy-2025-focuses-on-a-greener-future-for-the-company/>

⁸⁴ Grassi, M. G. (2021, October 13). *Il giallo dei 30 Mila Posti da Tagliare in Volkswagen*. Motor1.com, from <https://it.motor1.com/news/540381/volkswagen-taglio-posti-lavoro-elettrico/>

Il gruppo Volkswagen, a livello mondiale, all'interno della graduatoria "World's best employers" del 2021 raggiunge il 47 posto⁸⁵.

Rank	Name	Industries	Country/territory
1	Samsung Group	Technology Hardware & Equipment	South Korea
2	IBM	Semiconductors, Electrical Engineering,	United States
3	Microsoft	IT, Internet, Software & Services	United States
...
47	Volkswagen Group	Automotive (Automotive and Suppliers)	Germany
48	KB Financial Group	Banking and Financial Services	South Korea

Figura 5: "world's best employers" 2021. Fonte: Forbes Media LLC

Il gruppo riceve riconoscimenti per il suo forte impegno a favore del benessere delle persone e dell'ambiente di lavoro, anche all'interno dei singoli paesi in cui opera. All'interno della classifica "Italy's best employers" Volkswagen raggiunge il tredicesimo posto a livello generale e il secondo posto a livello di settore⁸⁶.

Ranking	Azienda	Settore	Ranking settore
1	Heineken	Prodotti Alimentari e Bevande	1
2	Ferrero	Prodotti Alimentari e Bevande	2
3	Ferrari	Automobile e Costruzione di Veicoli	1
...
13	Volkswagen	Automobile e Costruzione di Veicoli	2
14	Cisco	Internet, IT e Telecomunicazioni	3

Figura 6: "Italy's best employers". Fonte: ISTAT

⁸⁵ Forbes Magazine. (2021). *World's best employers 2021*. Forbes, from <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/>

⁸⁶ Sottocornola F. (2021, September 27). *Business e qualità della vita: La Pagella delle Aziende Top Dove Lavorare*. Corriere della Sera, from https://www.corriere.it/buone-notizie/21_settembre_27/business-qualita-vita-pagella-aziende-top-dove-lavorare-e5a66f2c-1c46-11ec-89df-eb997219365d.shtml

Dal punto di vista economico, il gruppo nel 2022 ha raggiunto la vetta dei produttori mondiali per numero di automobili vendute, con un fatturato di 250 miliardi di dollari nel 2021⁸⁷.

Rank	Name	Revenue	Price	Today	Price (30 days)	Country
1	 Volkswagen VOW3.DE	\$280.75 B	\$145.72	- 2.57%		 Germany
2	 Toyota TM	\$263.72 B	\$140.74	+ 0.21%		 Japan
3	 Mercedes-Benz MBG.DE	\$153.60 B	\$57.12	- 0.92%		 Germany
4	 Ford F	\$148.02 B	\$14.72	- 1.14%		 USA
5	 BMW BMW.DE	\$135.12 B	\$74.52	- 0.39%		 Germany

Figura 7: “Top publicly traded automakers by revenue”, Fonte: CompaniesMarketCap, retrieved September 18, 2022, from <https://companiesmarketcap.com/automakers/largest-automakers-by-revenue/>

I dati presentati, ci permettono di affermare che esiste una *correlazione positiva* tra l’adozione di un modello di codeterminazione e welfare aziendale e la produttività. Difatti diversamente da quanto le maggiori critiche affermano, qualificando questo modello di amministrazione come non propriamente capitalistico, la realtà e i dati possono smentire queste ipotesi. La partecipazione dei dipendenti, il dialogo e la flessibilità, consentono di aumentare il benessere dei lavoratori, i quali hanno un ruolo cruciale nella produzione essendo loro in primis coinvolti; dunque da una *maggiore soddisfazione nasce maggiore redditività*.

3.2.3 CASO 3: IL GRUPPO ALLIANZ

Il Gruppo Allianz è tra i principali fornitori globali di *servizi finanziari* e occupa una posizione di leader *nell’offerta di servizi e prodotti bancari e assicurativi*. La sua storia inizia a Berlino sotto il secondo Reich nel 1890 con la sua costituzione. Dopo circa cinque anni decide di quotarsi in Borsa per la prima volta per poi rimanervi sino ad oggi.

L’espansione internazionale di Allianz iniziò a seguito della Seconda guerra mondiale attraverso l’apertura di numerosi uffici al di fuori del territorio tedesco e attraverso l’acquisizione di compagnie operanti a livello

⁸⁷ Pastori, G. (2022, January 21). *I 12 Maggiori Gruppi Automobilistici Nei 2022*. Auto Speak, from <https://autospeak.it/maggiori-gruppi-automobilistici/>

europeo. Attualmente il gruppo conta oltre centoquaranta dipendenti e serve più di ottanta milioni di clienti attraverso la sua presenza in oltre settanta paesi⁸⁸.

La holding Allianz SE, con sede a Monaco di Baviera, è preposta a capo del gruppo internazionale. In conformità alla Direttiva del Consiglio delle Comunità Europee per l'integrazione dello *Statuto della società Europea* in relazione alla partecipazione dei lavoratori⁸⁹, fu una delle prime grandi aziende che nel 2006 decise di adottare la forma di Società europea.

Si trattò di una scelta che mirava a permettere il consolidamento e l'ampliamento della posizione del gruppo a livello internazionale. Il successo di questa strategia, visto il modello societario prescelto, è legato alla soddisfazione e *collaborazione dei lavoratori*, i quali rappresentano la base sostenibile per raggiungere il successo societario. Il soddisfacimento di questo obiettivo viene perseguito attraverso due modalità: la partecipazione dei lavoratori attraverso la costituzione della Rappresentanza Europea dei lavoratori e la co-determinazione nel Consiglio di Sorveglianza.

In primo luogo, la società si prefigge di promuovere e consolidare il *dialogo* e la *partecipazione* di tutti i dipendenti operanti nei diversi paesi europei. A tal proposito il gruppo Allianz riconosce e tutela le rappresentanze dei lavoratori all'interno delle diverse società del gruppo e la loro collaborazione con le associazioni sindacali.

La *Rappresentanza Europea dei lavoratori* si occupa di tutelare e promuovere gli interessi dei dipendenti operanti a livello europeo sia a livello individuale e sia a livello comunitario attraverso la rappresentanza nelle istituzioni dell'Unione Europea. Essa è composta dai *Rappresentanti nazionali*, figura ricoperta da un lavoratore dipendente del gruppo per i paesi che contano almeno cento lavoratori presso Allianz, dal *Rappresentante Regionale Scandinavia/Baltico*, e dai *Rappresentanti d'Impresa*. Quest'ultimo si aggiunge al Rappresentante nazionale qualora il gruppo coinvolga più di duemila dipendenti provenienti da un determinato Paese.

Il mandato della Rappresentanza Europea dei Lavoratori è di *quattro anni*. Le riunioni ordinarie hanno luogo due volte l'anno, e qualora richiesto o previsto i rappresentanti della direzione del gruppo possono parteciparvi. La Rappresentanza Europea dei lavoratori ha la facoltà di creare altri organismi, tra cui si ha il *Comitato di Gestione*, competente nell'amministrazione e rappresentanza, è composto dal presidente della Rappresentanza Europea dei lavoratori, da due suoi membri e da due vicepresidenti.

⁸⁸ *Facts & figures*. Allianz.com, from <https://www.allianz.com/en/about-us/who-we-are/facts-figures.html>

⁸⁹ Consiglio dell'unione europea. (2001, November 10). Direttiva 2001/86/CE del Consiglio dell'8 ottobre 2001, from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001L0086>

La Direzione di Allianz SE è tenuta a rispettare gli *obblighi di informazione e consultazione* presentando alla Rappresentanza Europea dei lavoratori con idoneo anticipo le documentazioni relative agli investimenti che intende intraprendere. Gli obblighi di consultazione sorgono per determinate materie previste nell'*Accordo sui diritti di partecipazione dei lavoratori di Allianz SE*⁹⁰, tra cui per le operazioni di fusione e scissione, per il licenziamento collettivo e per i programmi di investimento.

Il secondo principio concerne l'adozione, ai sensi dell'articolo quattro dello *Statuto di Allianz*⁹¹, del sistema di amministrazione e controllo dualistico e la disciplina della co-determinazione.

Gli organi societari sociali della società sono 3: il Consiglio di gestione, il Consiglio di sorveglianza e l'assemblea degli azionisti.

L'organo di vigilanza ha una composizione paritetica e difatti la metà dei componenti sono nominati su proposta dei rappresentanti dei lavoratori. Questi ultimi hanno gli stessi diritti e doveri dei rappresentanti del capitale nell'organo di controllo. Il *Consiglio di sorveglianza* resta in carica per un massimo di sei anni. È prevista l'elezione di un presidente e di due vice-presidenti, di cui almeno uno dev'essere proposto dai rappresentanti dei lavoratori. Conformemente al modello scelto da Allianz, il consiglio di gestione viene nominato dal Consiglio di sorveglianza.

Allianz SE, si impegna fortemente a gestire la sua attività in maniera sostenibile, cercando ogni giorno di soddisfare e guadagnare la fiducia di tutti i suoi stakeholder sia interni che esterni⁹². Il gruppo riconosce che il successo economico può derivare soltanto se si impegna ad onorare responsabilmente il suo impegno e coinvolgimento nei confronti dei suoi dipendenti in tutta la catena di valore. La società lega il suo successo alla *soddisfazione dei propri lavoratori* e a tal fine li coinvolge nella gestione delegandogli ampi poteri e garantendo a tutti i lavoratori a livello europeo la possibilità di ottenere una rappresentanza efficace.

⁹⁰ *Accordo sui diritti di partecipazione dei lavoratori di Allianz SE*. European Commission, from https://ec.europa.eu/employment_social/empl_portal/transnational_agreements/Allianz_SE_IT.pdf

⁹¹ Borsa Italiana. *Statuto di Allianz SE. Documenti Societari*, from <https://www.borsaitaliana.it/documenti/documenti.htm?filename=/media/borsa/db/pdf/new/52350.pdf>

⁹² Allianz (2020). *Codice di condotta del gruppo Allianz*, https://www.allianz.it/content/dam/onemarketing/azit/allianz-it/chi-siamo/governance/Allianz_Codice_di_Condotta_Gruppo_Allianz.pdf

Il grande successo di Allianz è confermato da numerosi riconoscimenti a livello mondiale.

Nel 2022 all'interno rapporto "Global 500" di Brand Finance, che classifica i Brand con maggiore valore al mondo, Allianz ottiene il trentesimo posto⁹³.

2022 Rank	Brand	Country	Sector	2022 Brand Value	Brand Value Change	2022 Brand Rating
1	Apple	United States	Tech	\$355,080	+34.8%	AAA
2	Amazon	United States	Retail	\$350,273	+37.8%	AAA+
3	Google	United States	Media	\$263,425	+37.8%	AAA
...
30	Allianz Group	Germany	Insurance	\$45,203	+10.6%	AAA-
31	Aramco	Saudi Arabi	Oil & Gas	\$43,637	+ 16.4%	AA

Figura 8: "Brand Value Ranking". Fonte: Brand Finance.

Nel 2021 per il terzo anno consecutivo, raggiunge la vetta all'interno della classifica "Best Global Brands" propagata da Interbrand⁹⁴. Possiamo osservare dal grafico sottostante come a partire dall'adozione da parte di Allianz della forma giuridica di Società Europea il suo valore è aumentato esponenzialmente.

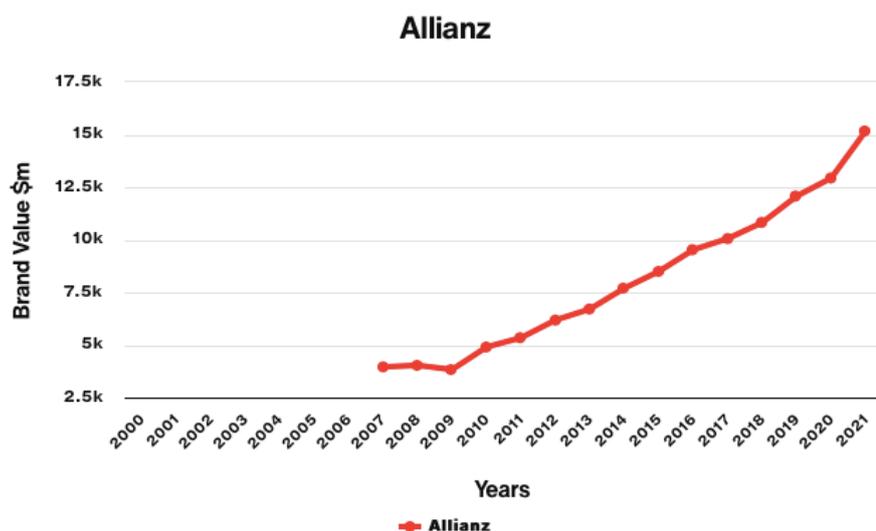


Figura 9: "Allianz's brand value". Fonte: Interbrand

⁹³ Brand Finance. (2022, January). Brand Values, Profiles & Global Rankings | brandirectory. *The annual report on the world's most valuable and strongest brands*, from <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-global-500-2022-preview.pdf>

⁹⁴ Allianz. Interbrand. (2021, October 22). Retrieved September 18, 2022, from <https://interbrand.com/best-global-brands/allianz/>

Il grande successo di Allianz SE ci consente ancora più di dimostra e rafforzare la tesi per cui il successo non deriva semplicemente dalla gestione centralizzata ma è necessaria di una maggiore collaborazione e dialogo con tutte le parti coinvolte.

3.3 LA CREAZIONE DI VALORE, LA PRODUTTIVITA' E ANALISI DI EFFICIENZA ED EQUITA'

La ragione che giustifica l'esistenza stessa delle società commerciali, nonché il loro primario obiettivo, consiste nella generazione, attraverso la loro attività economica, di ricchezza o utilità. Questa particolare capacità delle imprese viene definita dalla letteratura economica, *creazione di valore*.

La creazione di valore costituisce il principale metro di valutazione impiegato nella progettazione organizzativa e nella strategia. La misura della ricchezza o dell'utilità prodotta permette alle organizzazioni commerciali di valutare il proprio andamento e raggiungimento degli obiettivi. Questi ultimi, molto spesso vengono fissati dal top management in termini di "*creazione di valore da raggiungere*" in un determinato periodo di tempo. Per contro, la creazione di valore è un coefficiente di difficile misurazione e difatti il suo peso può differire a seconda degli elementi che si tengono in considerazione per la valutazione.

Per la contabilizzazione del valore aggiunto, le società spesso tengono conto del profitto prodotto eseguendo qualche modifica rispetto alla sua ordinaria determinazione. Queste derivano dal concetto stesso di valore che allude ai risultati conseguiti rispetto alle risorse impiegate, qualora la differenza sia positiva si genera ricchezza.

Nella comune pratica contabile vengono impiegate un gran numero di possibilità di calcolo, tra cui si hanno principalmente le seguenti tre metodologie. In primo luogo, il valore può essere determinato attraverso l'indicatore EVA (*Economic Value Added*), il quale misura la performance aziendale attraverso la differenza tra il reddito operativo netto (NOI) e il costo del capitale investito per produrre il NOI. In secondo luogo, si può ricorrere alla misurazione della creazione di *valore creato per gli azionisti*. Infine, la creazione di valore può essere misurata attraverso lo studio del *valore del marchio nel tempo*, in modo da determinare le differenze positive o negative relative a istanti di tempo differenti.

È importante non confondere i concetti di valore aziendale e di creazione di valore. La differenza principale consiste nel fatto che il valore di un'azienda si qualifica quale variabile statica e dunque si riferisce ad un singolo istante mentre invece la creazione di valore è un concetto più ampio qualificato come flusso in quanto si riferisce a un determinato periodo di tempo preso in considerazione.

Concetto affine ma differente è rappresentato dalla *produttività*. Essa viene generalmente definita quale rapporto tra il volume dell'output prodotto e il volume degli input impiegati. La produttività permette di valutare l'efficienza del processo produttivo e di valutare la competitività e la crescita economica.

Questo concetto può essere analizzato con maggiore dettaglio considerando le sue due componenti principali. Ciò avviene attraverso lo studio della *produttività del lavoro* che allude al rapporto tra il valore aggiunto e le ore lavorate e lo studio della *produttività del capitale* che misura il rapporto tra il valore aggiunto e gli input del capitale⁹⁵. L'importanza della misurazione della produttività e dei suoi sotto componenti deriva dal fatto che ci permette di analizzare la capacità che possiede un determinato sistema economico nell'*impiegare efficientemente* le proprie risorse.

Affinché le imprese possano essere sostenibili nel tempo, è necessario che le sue condizioni *strutturali* e *operative* siano equilibrate. Questo bilanciamento riguarda principalmente le componenti economiche e sociali. La ricerca del giusto equilibrio può essere implementata attraverso lo studio dell'intrinseco *trade-off tra efficienza ed equità*. L'efficienza misura il rapporto tra i ricavi e i costi e in particolare verifica il grado nel quale vengono raggiunti gli obiettivi prefissati e i mezzi impiegati. Concetto differente è rappresentato dall'equità, la quale misura il grado di disuguaglianza a livello di retribuzioni, autonomia e gerarchia all'interno del contesto societario.

Tra efficienza ed equità intercorre un trade-off, il quale dev'essere sempre considerato nella definizione dei progetti strategici e organizzativi. Questa relazione implica che qualora la direzione decida di implementare dei progetti mirati ad aumentare l'efficienza aziendale per ogni unità incrementale corrisponde un decremento del livello di equità presente all'interno dell'impresa.

3.4 OPPORTUNITA', BENEFICI, CRITICITA' E MINACCE DEL MODELLO DI COGESTIONE

La partecipazione dei lavoratori, la cogestione e la codeterminazione, sono espressioni che di recente hanno fatto ingresso nel panorama legislativo nazionale; ma in realtà questi meccanismi fanno parte già da tempo del tessuto legislativo di altre realtà come la Germania e i paesi Scandinavi.

Tutti i sistemi che prevedono il coinvolgimento attivo dei dipendenti fondano la loro legittimità sulla volontà

⁹⁵ Istituto Nazionale di Statistica. *Misure di produttività* - istat.it, from https://www.istat.it/it/files/2019/11/Report_misure_produttivit%C3%A0_2018.pdf

sociale di *ottimizzare l'interesse comune* tra lavoratori e imprenditori ossia sulla prosperità dell'impresa⁹⁶. Tra le due controparti intercorre uno strettissimo *legame di necessità* per cui l'imprenditore in assenza di lavoratori non è in possesso degli input necessari per avviare l'attività e dall'altra parte i dipendenti non possono fare a meno di qualcuno che sappia valorizzare e remunerare il loro lavoro.

Questo legame evidenzia le grandi *opportunità* che possono nascere dall'adozione di meccanismi di cogestione. Un sistema che coinvolge i dipendenti permette di ottenere una *direzione più diversificata* che è in grado di rispecchiare adeguatamente le diverse unità aziendali. Da *maggiore eterogeneità* discende una maggiore *rapidità di risposta* alle mutevoli esigenze dell'ambiente esterno; difatti il coinvolgimento dei dipendenti apre numerose possibilità di innovazione. In secondo luogo, riferendoci al contesto nazionale, l'adozione di un *modello più organico e decentralizzato*, a scapito dei modelli odierni caratterizzati da maggiore rigidità gerarchica e potere verticale, può aiutare le imprese nazionali a superare il grande problema legato alla eccessiva burocratizzazione aziendale. L'aumento dell'autonomia decisionale comporta una *diminuzione della standardizzazione* e dunque dell'impiego di stringenti regole e procedure di condotta.

Un sistema orientato alla cogestione permette di ottenere numerosi *benefici*. Innanzitutto, i meccanismi partecipativi permettono di applicare i principi dettati dalla democrazia economica e di adottare *decisioni più democratiche*. Queste ultime bilanciano le esigenze di più portatori di interesse e in particolare permettono di aumentare la produttività del singolo lavoratore. Quest'ultimo sentendosi maggiormente valorizzato opererà con *maggiore entusiasmo e determinazione*. La creazione di un ambiente di lavoro stimolante viene implementata anche attraverso il "*team building*", che permette di far maturare tra i dipendenti un senso di identità con l'impresa.

Purtroppo, come in tutti i sistemi, anche nel modello orientato alla cogestione alle opportunità e ai benefici seguono anche le *criticità*. Queste ultime sono legate a molteplici fattori. Innanzitutto, è necessario ricordare che i lavoratori e i soci, da una parte hanno il desiderio comune relativo alla prosperità economica dell'azienda ma dall'altra in alcune materie possono avere anche *interessi contrastanti*. Questi ultimi possono riguardare ad esempio questioni legate alla mancanza di fondi a cui può conseguire la necessità di licenziamento oppure questioni legate a progetti di ampliamento quali fusioni o acquisizioni. Tutte queste situazioni comportano un *aumento dei costi e di tempo* affinché si raggiunga un compromesso per l'adozione delle decisioni aziendali condivise. In secondo luogo, l'adozione di un modello di cogestione, per il suo forte valore partecipativo, se non riformulato adeguatamente può non essere idoneo a tutte le industrie e soprattutto ai diversi contesti nazionali. Quest'ultima criticità sorge maggiormente per le imprese che operano su *scala transnazionale*.

⁹⁶ Pietro Ichino, *Partecipazione dei Lavoratori Nell'Impresa: Le ragioni di un ritardo*, from <https://www.pietroichino.it/?p=29580>

Nonostante il grande successo, soprattutto per le società tedesche, di un modello orientato alla cogestione, l'era digitale rappresenta una *minaccia* per la sua capacità di modernizzazione. In particolare, l'ambiente esterno data la globalizzazione e la maggiore digitalizzazione, rende i processi decisionali e le materie trattate all'interno degli organi sociali, più complesse e si richiede maggiore rapidità di intervento. Ciò comporta una maggiore specializzazione e formazione da parte delle figure preposte ai vertici. Questa situazione comporta il bisogno di ridefinire le linee chiave da perseguire per bilanciare la partecipazione e il coinvolgimento dei dipendenti con le nuove linee evolutive.

<p style="text-align: center;">Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisioni condivise e democratiche - Benessere dei dipendenti - Produttività - Team building 	<p style="text-align: center;">Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interessi contrastanti tra capitale e lavoro - Maggiori costi e tempo per adottare le decisioni - Necessaria riformulazione per un'applicazione a livello transnazionale
<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maggiore eterogeneità negli organi sociali - Maggiore livello di innovazione - Superamento dell'eccessiva burocratizzazione 	<p style="text-align: center;">Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessaria modernizzazione - Globalizzazione, digitalizzazione - Incremento della complessità e della rapidità di risposta

CONCLUSIONI

Nel presente elaborato, è stata svolta un'approfondita analisi delle possibilità proposte dal legislatore nazionale e internazionale per permettere un maggiore coinvolgimento dei lavoratori nelle imprese.

I riferimenti normativi in materia, sono molteplici e si adattano alle esigenze più varie ma soprattutto nel nostro Paese i grandi benefici derivanti dall'adozione di un modello simile alla co-determinazione tedesca non sono mai stati compresi profondamente. Difatti, possiamo riscontrare come l'intervento costituzionale in materia, ossia l'articolo 46 non sia mai stato pienamente compreso e attuato.

Come analizzato nel secondo capitolo, nel contesto internazionale sono presenti molteplici esempi che testimoniano l'adozione efficiente di un modello di cogestione. Pioniera ed eccellenza in materia è la Germania, paese con il maggior numero di leggi di co-determinazione. Un'applicazione così ampia è dovuta principalmente dal fatto che la Germania ha valorizzato la partecipazione dei lavoratori con un secolo di anticipo rispetto agli altri Paesi Europei.

Nel terzo capitolo abbiamo analizzato la crescente attenzione richiesta dagli organismi sovranazionali verso le tematiche legate sostenibilità sociale. A ciò si aggiunge un contesto altamente globalizzato e competitivo, in cui le imprese sono sempre più attente ad ottimizzare le risorse umane, considerato fattore cruciale in molteplici settori. A tal proposito, uno dei possibili sistemi adottabile per ridurre il turnover dei dipendenti, che sempre più minaccia la continuità aziendale, può essere perseguito delegando maggiori responsabilità ai propri collaboratori, in modo da creare un ambiente di lavoro creativo e stimolante.

Un maggiore coinvolgimento dei dipendenti, permette a questi ultimi di identificarsi con l'impresa e di aumentare il loro impegno nella massimizzazione del profitto che conduce a grandissimi benefici economici per la società.

Come dimostrato dai casi analizzati, vi sono molteplici esempi reali che supportano la tesi per cui un maggiore intervento nella gestione da parte dei dipendenti non implica l'adozione di un modello diverso da quello capitalistico ma in realtà può consentire di aumentare ancora di più i profitti rispetto ad un modello gerarchico e centralizzato.

Vorrei concludere la trattazione riportando l'intervento del Costituente Giorgio La Pira, in Assemblea Costituente, il quale citando Renard affermò che "l'impresa va concepita in maniera istituzionale, non secondo la categoria del contratto di diritto privato, ma secondo, invece, quella visione finalistica per cui tutti coloro, che collaborano ad una comunità di lavoro, sono membri, sia pure con diverse funzioni"⁹⁷

⁹⁷ *Giorgio La Pira Intervento all'assemblea costituente*. (1947, March 11). From http://www.istitutodegasperibologna.it/pdf/seminari2014_lapira.pdf

BIBLIOGRAFIA

Berle, A. A., & Means, G. C. (1991). *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction Publishers.

Campobasso, G. F., & Campobasso, M. (2017). *Manuale di diritto commerciale*. UTET Giuridica.

Daft, R. L., D., N. R. C., & Quaratino, L. (2021). *Organizzazione Aziendale*. Maggioli.

Fioravanti, M. (2018). *Costituzione*. Il mulino.

Müller-Jentsch, W. (2019). *Mitbestimmung Arbeitnehmerrechte im Betrieb und Unternehmen*. Springer VS.

Rescigno, P., Cirillo, G. P., Cuffaro, V., & Roselli, F. (2022). *Codice civile*. Giuffrè Francis Lefebvre.

Smith, A., Bagiotti, A., & Pellanda, A. (2017). *La Ricchezza delle nazioni*. UTET.

Stiglitz, J. E. (2004). *Economia del Settore pubblico*. Hoepli.

Vella, F., Barca, F., Girelli, N., & Benati, B. (2018). *La Partecipazione dei lavoratori alle imprese: realtà e prospettive, verso nuove sperimentazioni*. Il mulino.

Accornero, C. (2022). *L'azienda Olivetti e la cultura: Tra Responsabilità E Creatività (1919-1992)*. Donzelli editore.

SITOGRAFIA

http://www.istitutodegasperibologna.it/pdf/seminari2014_lapira.pdf

<http://www.mitbestimmung.it/il-sistema-dualistico-di-amministrazione-e-controllo-nella-societa-per-azioni/>

<https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-global-500-2022-preview.pdf>

<https://companiesmarketcap.com/automakers/largest-automakers-by-revenue/>

https://ec.europa.eu/info/departments/employment-social-affairs-and-inclusion_en

<https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=it>

<https://interbrand.com/best-global-brands/allianz/>

<https://sites.google.com/site/risorsamobbing/home/circolare/economia-e-lavoro/lavoro-diritti-il-modello-tesesco-il-caso-volkswagen>

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Loi_du_4_octobre_1941.pdf

<https://unric.org/it/agenda-2030/>

https://www.allianz.it/content/dam/onemarketing/azit/allianz-it/chi-siamo/governance/Allianz_Codice_di_Condotta_Gruppo_Allianz.pdf

https://www.allianz.it/content/dam/onemarketing/azit/allianz-it/le-soluzioni-per-te/casa-e-famiglia/allianz-ultra/seti-informativi/Ambito_Tutela_legale.PDF

<https://www.borsaitaliana.it/documenti/documenti.htm?filename=%2Fmedia%2Fborsa%2Fdb%2Fpdf%2Fnw%2F52350.pdf>

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/CRE-4-1998-01-14-ITM-007_IT.html

<https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/>

<https://www.gazzettaufficiale.it>

<https://www.gesetze-im-internet.de/montanmitbestgergg/BJNR007070956.html>

<https://www.ilsole24ore.com/sez/finanza>

https://www.istat.it/it/files/2019/11/Report_misure_produttivit%C3%A0_2018.pdf

<https://www.opensourcemanagement.it/aziende-di-successo-la-grande-storia-di-adriano-olivetti/>

<https://www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/03006dl1.htm>

https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/file/DICHIARAZIONE_diritti_umani_4lingue.pdf

https://www.treccani.it/enciclopedia/elenco-opere/Enciclopedie_on_line

<https://www.unesco.it/it/patrimoniomondiale/detail/543>

<https://www.volkswagengroup.it/ita/azienda/dati-economici>