

Libera Università Degli Studi Sociali Luiss Guido Carli



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia Aziendale

IL COINVOLGIMENTO DELLE RISORSE
UMANE NEI MODELLI DI CORPORATE
GOVERNANCE

Candidato

Relatore

Andrea Pasquale Muto

Prof. Giovanni Fiori

a.a 2022/2023

INDICE

<i>RINGRAZIAMENTI</i>	3
<i>INTRODUZIONE</i>	4
<i>CAPITOLO 1</i>	5
<i>CORPORATE GOVERNANCE: I SISTEMI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO ALL'INTERNO DELL'AZIENDA</i>	5
1.1 <i>L'ATTIVITÀ DI IMPRESA NELLA STORIA</i>	5
1.2 <i>LE DESCRIZIONI E LE CATEGORIZZAZIONI DI AZIENDA</i>	7
1.3 <i>I DIVERSI TIPI DI SOCIETÀ E LE IMPRESE INDIVIDUALI</i>	11
1.4 <i>I SISTEMI DI CORPORATE GOVERNANCE</i>	18
1.5 <i>I GRUPPI AZIENDALI E LE RETI DI IMPRESE: DEFINIZIONE E COSTITUZIONE</i>	23
<i>CAPITOLO 2</i>	28
<i>IL COINVOLGIMENTO DELLE RISORSE UMANE NELLA GOVERNANCE: LA COGESTIONE</i>	28
2.1 <i>I PRIMI MODELLI</i>	28
2.2 <i>IL FUNZIONAMENTO</i>	31
2.3 <i>LA COGESTIONE NEL MONDO: DIFFERENTI ESPERIENZE</i>	34
<i>CAPITOLO 3</i>	38
<i>I CASI DI COGESTIONE COME MODELLO ALTERNATIVO DI GOVERNANCE: VANTAGGI E SVANTAGGI</i>	38
3.1 <i>GLI INDICI DI BONTÀ: REDDITIVITÀ, EFFICIENZA, SOSTENIBILITÀ E COINVOLGIMENTO</i>	38
3.2 <i>I CASI PRATICI</i>	41
3.2.1 <i>LA ROBERT BOSCH GMBH</i>	41
3.2.2 <i>VOLKSWAGEN</i>	43
3.2.3 <i>HANDELSBANKEN</i>	45
3.3 <i>IL COINVOLGIMENTO DELLE RISORSE UMANE NELLA GOVERNANCE AZIENDALE: PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA</i>	46
<i>CONCLUSIONI</i>	49
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	51
<i>SITOGRAFIA</i>	52

Ringraziamenti

Prima di iniziare la trattazione della tesi, desidero dedicare questa prima parte alle persone che hanno avuto un ruolo significativo nel mio percorso di studi.

Desidero esprimere la mia sincera gratitudine al mio relatore, il professore Giovanni Fiori. Sin dal primo anno, grazie alla passione che mette nell'insegnamento della sua materia, mi ha fatto capire di aver scelto il giusto percorso. Inoltre, grazie a lui, ho potuto comprendere meglio l'economia e approfondirne tutti i suoi aspetti. Infine, desidero ringraziare il professore per avermi accompagnato nella stesura della tesi.

La mia più profonda riconoscenza va ai miei genitori, i quali mi hanno sempre sostenuto e permesso di frequentare questa Università. Loro mi hanno accompagnato nella crescita, sostenendomi sin da piccolo con il loro amore incondizionato e il loro costante incoraggiamento in tutte le decisioni prese, anche quelle più difficili.

Un ringraziamento speciale va anche a tutti i miei nonni, i quali sono sempre presenti. Ringrazio mio fratello, sul quale so di poter contare in ogni momento. Ringrazio tutti i miei zii e cugini.

Infine, desidero ringraziare la persona senza la quale questa laurea non sarebbe stata mai possibile, ovvero la mia fidanzata. Credo che senza di lei non sarei mai riuscito a raggiungere molti obiettivi, mi ha sempre dato la forza di credere in me stesso e sostenuto soprattutto nei momenti più difficili.

In conclusione, tutte queste persone hanno giocato un ruolo fondamentale nella mia formazione e in questo successo. La loro presenza è stata una costante fonte di ispirazione e supporto, e porterò sempre con me il riconoscimento di quanto abbiano contribuito al mio percorso.

Introduzione

L'elaborato intende studiare nello specifico il modello di gestione aziendale che coinvolge le risorse umane. In particolare, verrà approfondito il modello di corporate governance in relazione alle differenti caratteristiche socioeconomiche dei vari paesi e la sua relazione con il successo aziendale.

Nel primo capitolo verranno analizzati i diversi sistemi di corporate governance. Partendo da una visione storica dell'attività di impresa, si arriverà a specificare il funzionamento delle aziende e le loro categorizzazioni al giorno d'oggi.

Successivamente, verrà approfondito il modello di cogestione, ovvero il sistema di coinvolgimento delle risorse umane nelle decisioni aziendali per eccellenza. Verrà analizzato nello specifico il modello di governance tedesco, perché quello più attento al coinvolgimento dei dipendenti nella gestione di impresa. Oltre a quello tedesco, saranno analizzati anche altri casi di coinvolgimento dei lavoratori e saranno confrontati con gli altri sistemi di governance presenti nel mondo.

Infine, nel terzo capitolo, dopo un'attenta analisi sugli indici di bontà delle performance aziendali, saranno studiati tre casi concreti di applicazione del modello di cogestione. Le tre società saranno analizzate sotto molti punti di vista, anche tramite gli indici di bontà descritti nel primo paragrafo del terzo capitolo. Nell'ultimo paragrafo verranno valutati i vantaggi e gli svantaggi del coinvolgimento delle risorse umane nella gestione aziendale, evidenziando i casi concreti.

Per concludere, sulla base di quanto espresso nell'elaborato, ho espresso le mie considerazioni sul tema, indicando gli aspetti positivi e le criticità del modello.

Capitolo 1: Corporate governance: i sistemi di amministrazione e controllo all'interno dell'azienda

1.1 L'attività di impresa nella storia

L'attività di impresa ha radici profonde nella storia dell'umanità e con il passare degli anni ha subito notevoli cambiamenti. Per capire le dinamiche che hanno portato alla visione di impresa come la conosciamo oggi, è importante comprenderne la sua evoluzione storica.

Già nelle civiltà dell'antichità, come quelle dell'Antico Egitto, della Mesopotamia e della Grecia, quindi a partire dal 3100 a.c., si possono trovare le prime tracce di attività di impresa.

Queste prime forme si concentravano soprattutto sull'agricoltura, il commercio e l'artigianato. L'agricoltura era alla base dell'economia di quel tempo e la vicinanza ad una fonte di acqua era fondamentale, ad esempio in Egitto si riuscivano a coltivare lino, grano e orzo grazie al Nilo.

Il commercio partì come scambio di oggetti tra individui (baratto¹), questa operazione venne considerata fondamentale per indicare il grado di sviluppo di una società. Inizialmente il baratto era utilizzato tra individui di una stessa popolazione, in seguito si sviluppò tra popolazioni vicine e infine raggiunse un alto grado di innovazione grazie ai Fenici, i quali introdussero gli scambi via mare.

Il commercio in seguito si sviluppò sempre di più grazie ai Greci e ai Romani, questi ultimi infatti costruirono un'ampia rete commerciale che si estendeva dall'Europa, all'Africa e all'Asia.

Si arrivò al Medioevo, durante questo periodo si sviluppò il sistema feudale, ovvero il “sistema economico e sociale dell'Europa medievale, basato sulla feudalità e sulla Signoria fondiaria, nel quale un'aristocrazia nobiliare disponeva della terra ed esercitava poteri signorili di carattere politico, militare e giudiziario”². Il quale divenne l'organizzazione economica fondamentale del periodo. Con questo sistema l'attività di impresa iniziò ad avere una forma costruendo delle gerarchie per attività legate alla produzione agricola.

Oltre al sistema feudale si svilupparono altre due attività economiche importanti ovvero le fiere commerciali e le corporazioni mercantili.

¹ Def. Enciclopedia Treccani: “Scambio diretto di beni o servizi fra persone, aziende, istituti ecc., senza che si faccia uso della moneta. Corrisponde a uno stadio primitivo della vita economica, quando mancava ancora una merce accettata da tutti come universale mezzo di scambio e contropartita nelle transazioni.”

² Anne-Marie Dubler: "Feudalesimo", in: *Dizionario storico della Svizzera (DSS)*, versione del 22.12.2015(traduzione dal tedesco). Online: <https://hls-dhs-dss.ch/it/articles/048181/2015-12-22>:

Le fiere commerciali erano eventi periodici che riunivano mercanti da diverse regioni per condurre transazioni commerciali, durante le fiere i mercanti avevano l'opportunità di scambiare idee e influenze culturali che portarono a uno sviluppo ulteriore del commercio e dell'attività economica.

Le corporazioni mercantili erano invece organizzazioni di artigiani e commercianti che si riunivano per proteggere i propri interessi. Queste organizzazioni avevano lo scopo di regolare la concorrenza, stabilire gli standard di qualità della merce, fissare i prezzi e negoziare con le autorità locali. Questi due elementi insieme al sistema feudale contribuirono alla crescita economica all'interno delle comunità, all'innovazione e alla diffusione di conoscenze commerciali ed economiche.

Una grande svolta si ebbe con la prima rivoluzione industriale che si sviluppò tra il XVIII e il XIX secolo principalmente in Europa e negli Stati Uniti. Fu un periodo caratterizzato da grandi sviluppi tecnologici e cambiamenti nella produzione e organizzazione del lavoro. Caratteristiche della prima rivoluzione industriale furono: meccanizzazione (passaggio dalla produzione manuale a quella meccanizzata), industrializzazione dei settori grazie alle nuove tecnologie, migrazione dalla campagna alle città, rivoluzione dei trasporti grazie anche all'invenzione della locomotiva e delle barche a vapore, sviluppo delle prime fabbriche e diversi cambiamenti sociali ed economici. Questo periodo segnò l'inizio di un forte sviluppo tecnologico e di cambiamento che portarono alle successive rivoluzioni industriali.

A seguito della prima rivoluzione industriale, nel corso del XX secolo, l'attività di impresa subì ulteriori trasformazioni. Vi fu una maggiore concentrazione e centralizzazione delle imprese e le innovazioni portarono alla creazione di nuovi settori come quello informatico e automobilistico. Si svilupparono altre tre rivoluzioni industriali: la seconda portò alla diffusione dell'elettricità, petrolio e gas naturale; inoltre, Henry Ford introdusse la catena di montaggio. La terza rivoluzione industriale, o rivoluzione digitale, sviluppata negli anni '80 e '90 fu caratterizzata dall'introduzione dei computer, l'elettronica e i sistemi di telecomunicazione che hanno trasformato la produzione. Infine, la quarta rivoluzione industriale è quella in corso, caratterizzata dall'interconnessione di tecnologie digitali, fisiche e biologiche che sta portando ad una concezione nuova del sistema dell'azienda.

Oggi, viviamo nell'epoca della Globalizzazione dove le imprese si sono internazionalizzate e si sono sviluppate catene di approvvigionamento globali³, le imprese collaborano globalmente e hanno più sedi su in tutto il mondo. Tutto questo ha facilitato il commercio e la collaborazione globale.

³ Def. <https://www.mecalux.it/blog/supply-chain-cos-e:> " Per catena di approvvigionamento globale si intende il processo che permette di portare sul mercato un prodotto o servizio, trasferendolo dal fornitore fino al cliente finale."

Le imprese abbracciano una vasta gamma di settori e modelli di business. Si concentrano sull'innovazione, sulla sostenibilità e sulla creazione di valore per gli stakeholder. La tecnologia e l'era digitale stanno ridefinendo il modo in cui le imprese operano e interagiscono con l'ambiente, aprendo nuove sfide e opportunità nell'attività imprenditoriale.

1.2 Le descrizioni e le categorizzazioni di azienda

All'interno della dottrina economica e giuridica, le descrizioni e le classificazioni di azienda⁴ possono variare a seconda del contesto e delle teorie adottate. Tuttavia, è possibile ricostruire una panoramica generale delle principali definizioni e categorizzazioni di azienda nella dottrina. In questo paragrafo andremo ad analizzare il concetto di azienda, in modo da poter comprenderne meglio il significato.

Innanzitutto, l'azienda può essere vista come un'entità economica, ovvero un'organizzazione che combina risorse materiali, umane e finanziarie al fine di condurre un'attività economica volta a produrre beni o servizi da offrire sul mercato. I beni e servizi immessi sul mercato genereranno poi profitti e creeranno valore. L'azienda è inoltre un'unità economica che opera all'interno di un sistema più ampio e si impegna a sfruttare le risorse in modo efficiente per soddisfare i consumatori.

Come entità economica l'azienda svolge diverse funzioni, in particolare quelle di: gestione finanziaria, marketing, gestione delle risorse umane, produzione e innovazione e sviluppo.

Per gestione finanziaria si intendono le azioni svolte dall'impresa per gestire le proprie risorse finanziarie (entrate, spese, investimenti, prestiti e pianificazione finanziaria) al fine di ottenere una sostenibilità finanziaria e generare profitti⁵.

All'interno del concetto di marketing⁶ si identificano le azioni volte a identificare le esigenze dei consumatori per poter sviluppare prodotti o servizi in grado di soddisfare tali esigenze e a promuoverli sul mercato.

L'azienda inoltre è tenuta a gestire il suo personale, selezionando, assumendo, formando e gestendo dipendenti qualificati; ambito curato dalla funzione di gestione delle risorse umane.

⁴ Art. 2555 Codice civile: "L'azienda è il complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa"

⁵ https://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/P/profitto.shtml: "differenza tra ricavi e costi di un'impresa; guadagno che si ricava da un'attività imprenditoriale."

⁶ <https://www.fabriziocostantini.it/marketing/guida-marketing.php>: "funzione di impresa che identifica i bisogni, i comportamenti, le aspettative e i desideri insoddisfatti, che ne definisce l'ampiezza, che determina quali mercati obiettivo l'impresa può meglio servire, che definisce il valore da offrire attraverso prodotti/servizi e i programmi rivolti ai mercati suddetti, che sollecita tutte le componenti dell'azienda a pensare in termini di servizio al cliente e gestione della relazione."

La funzione produzione si impegna a organizzare e coordinare tutte le risorse dell'azienda per produrre beni o servizi. Questo coinvolge l'acquisto delle materie prime, la gestione dei processi produttivi, la distribuzione dei prodotti finiti e l'offerta di servizi ai clienti.

Oggi, la funzione innovazione e sviluppo ha assunto un'importanza fondamentale all'interno dell'azienda, in quanto consente di innovare e adattarsi ai cambiamenti del mercato che con le nuove tecnologie e la ricerca è in continuo sviluppo.

Un'altra definizione che si può avere è l'azienda come organizzazione produttiva, ovvero un'entità strutturata e gerarchica che coordina e gestisce le risorse al fine di raggiungere gli obiettivi di produzione in modo efficiente⁷ ed efficace⁸.

Al fine di avere un'organizzazione produttiva l'azienda si comporrà di cinque aspetti chiave: struttura organizzativa, coordinazione delle attività, processi produttivi, ottimizzazione delle risorse e innovazione e miglioramento continuo.

Andandoli ad analizzare: la struttura organizzativa sarà composta da una struttura gerarchica che definisce autorità, responsabilità e relazioni tra i diversi livelli e reparti dell'organizzazione. Ogni azienda a seconda delle proprie esigenze avrà strutture organizzative differenti.

Per quanto riguarda la coordinazione delle attività, l'azienda coordina le attività dei suoi dipendenti per garantire un flusso di lavoro efficiente e un uso ottimale delle risorse.

L'azienda stabilirà i processi e le procedure per trasformare le materie prime o le risorse in prodotti o servizi finali, includendo la progettazione del prodotto, l'approvvigionamento delle materie prime, la verifica di qualità, la distribuzione dei prodotti e soprattutto la produzione.

Le risorse a disposizione dell'azienda dovranno essere utilizzate in modo efficiente per massimizzare l'output produttivo, ciò implica l'allocazione ottimale delle risorse finanziarie, materiali e umane, il monitoraggio delle prestazioni e l'identificazione delle aree di miglioramento al fine di aumentare l'efficienza produttiva. Infine, l'azienda dovrà innovare costantemente i suoi processi produttivi al fine di restare competitiva sul mercato.

In sintesi, si può dire che l'azienda come organizzazione produttiva è focalizzata sull'efficienza, sulla qualità e sulla capacità di soddisfare le richieste di mercato. La struttura e i processi sono pensati per massimizzare la produttività, ridurre i costi e garantire qualità in modo da poter ottenere un vantaggio competitivo⁹.

⁷ <https://farenumeri.it/efficienza-efficacia-aziendale/>: "L'efficienza è l'attitudine dell'azienda ad impiegare in modo economico le proprie risorse necessarie per realizzare un prodotto o, più in generale, per svolgere una certa attività."

⁸ <https://farenumeri.it/efficienza-efficacia-aziendale/>: "L'efficacia è la capacità dell'azienda di raggiungere i suoi obiettivi di output."

⁹Il sole 24 Ore: "Ciò che costituisce la base delle performance superiori registrate rispetto alla media dei concorrenti diretti del settore di riferimento"

Un ultimo modo in cui l'azienda può essere definita è l'azienda come entità giuridica. In questo caso l'azienda viene considerata come una persona giuridica separata dai suoi proprietari o gestori, può quindi assumere obbligazioni, acquistare e vendere beni, intraprendere azioni legali ed essere soggetta a norme specifiche.

In questo caso l'azienda ha un patrimonio proprio, distinto da quello dei proprietari, ha la capacità di essere titolare di diritti e obblighi legali, i proprietari o i soci non rispondono per i debiti o le obbligazioni dell'azienda e gode di diritti e obblighi specifici.

Le leggi e le normative nel caso di azienda come entità giuridica variano da paese a paese.

Ora che abbiamo visto come l'azienda può essere definita andiamo ad analizzare i criteri di classificazione a cui può essere soggetta.

La prima classificazione che può essere fatta è quella per dimensione, in questo caso le imprese vengono ordinate in base alla grandezza.

Le definizioni specifiche possono variare da un Paese all'altro ma solitamente le dimensioni sono determinate da diversi fattori come: il numero dei dipendenti, il fatturato annuale o il valore degli attivi.

In particolare, in Italia si distinguono piccole, medie e grandi imprese.

Le piccole imprese hanno un numero limitato di dipendenti, un'organizzazione semplice e un fatturato annuo relativamente basso. Le piccole imprese dividono a loro volta in microimprese (composte da meno di 10 dipendenti e un fatturato annuo totale inferiore a due milioni di euro) e in piccole imprese (numero di dipendenti tra 10 e 49 e un fatturato annuo o un totale di bilancio inferiore a dieci milioni di euro).

Le medie imprese hanno un numero di dipendenti compreso tra 50 e 249 e un fatturato annuo o un totale di bilancio inferiore a 50 milioni di euro.

Le grandi imprese, infine, hanno un numero di dipendenti superiore a 249 o un fatturato o un totale di bilancio superiore a 50 milioni di euro.

Questo tipo di classificazione è usata per scopi amministrativi, statistici e normativi; può influenzare l'accesso ad agevolazioni fiscali, a finanziamenti e a specifiche categorie di imprese.

Un altro tipo di categorizzazione è quello per settore, dove le aziende vengono definite in base al settore in cui operano. Alcuni esempi delle principali categorie settoriali possono essere: agricoltura e agroindustria (comprende le aziende che si occupano di agricoltura, allevamento del bestiame e attività correlate), industria manifatturiera, servizi, commercio, finanza e assicurazioni e così via. È importante capire che

alcune aziende possono operare in più di un settore o possono appartenere a settori specifici facenti parte di una categoria più ampia.

Le aziende possono essere classificate anche per forma giuridica. Questo tipo di suddivisione determina la struttura di proprietà, la responsabilità legale dei proprietari e altri aspetti legali e amministrativi.

Andremo ad analizzare i diversi tipi di società nelle loro forme giuridiche nel prossimo paragrafo.

Infine, l'ultimo importante criterio di classificazione delle aziende è quello per finalità o scopo. Questa categorizzazione si basa sull'obiettivo principale che l'azienda si propone di raggiungere al di là della generazione di profitti. Le principali categorie di aziende in base alla loro finalità o scopo sono cinque.

- 1) Le aziende a scopo di lucro: la maggior parte delle aziende ha come obiettivo principale la generazione di profitti per proprietari o azionisti. Queste aziende cercano di massimizzare il valore per gli investitori e sono orientate al successo finanziario e alla redditività.
- 2) Aziende sociali: sono aziende che operano con un duplice obiettivo: generare profitti e contribuire a risolvere problemi sociali o ambientali. Mirano ad ottenere profitti avendo un impatto sociale positivo.
- 3) Aziende no-profit: non perseguono lo scopo di lucro¹⁰ e reinvestono i profitti nell'attività stessa. Di solito sono aziende impegnate in attività di carattere sociale o benefico, come fondazioni, ONG¹¹ o associazioni.
- 4) Aziende cooperative: sono un tipo particolare di azienda in cui i membri partecipano attivamente e condividono i benefici dell'azienda. L'obiettivo principale è il beneficio dei membri.
- 5) Aziende pubbliche: sono aziende controllate e gestite dallo Stato o dalle amministrazioni pubbliche. Operano in settori strategici come energia, trasporti, sanità, ovvero quei settori indispensabili per la società.

Queste categorie di azienda possono essere combinate tra loro o sovrapporsi e possono essere adottati approcci misti.

È importante notare che queste definizioni e categorizzazioni possono variare a seconda delle diverse dottrine, giurisdizioni e contesti nazionali. Le leggi e le teorie aziendali di ogni Stato possono definire come le imprese sono delineate e catalogate nel rispettivo contesto economico e giuridico.

¹⁰ https://www.okpedia.it/scopo_di_lucro/: “Lo scopo di lucro consiste nell’orientamento al profitto ossia alla differenza positiva tra il valore dei ricavi economici e i costi economici”.

¹¹ <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/ong-organizzazioni-non-governative/>: “Organizzazioni non governative (ONG) sono soggetti privati ammessi ad operare nella cooperazione internazionale allo sviluppo.”

1.3 I diversi tipi di società e le imprese individuali

Esistono diversi tipi di società e forme di imprese individuali; è importante notare che le caratteristiche specifiche di ciascun tipo di azienda possono variare da paese a paese in base alla legislazione nazionale e alle norme di regolamentazione. Andiamo ad analizzare, quindi, le forme di società e imprese individuali presenti in Italia.

Iniziamo parlando della forma più semplice di impresa ovvero l'impresa individuale¹². L'impresa individuale è una forma di attività economica in cui un singolo individuo avvia e gestisce un'attività commerciale senza costruire una società. L'impresa individuale in quanto tale ha alcune caratteristiche peculiari.

Innanzitutto, l'imprenditore assume la responsabilità personale illimitata per i debiti e gli obblighi dell'azienda. Questo significa che il proprietario dell'impresa individuale risponde con il proprio patrimonio per i debiti dell'attività, inoltre non vi è separazione legale tra il patrimonio personale e quello dell'azienda. L'imprenditore è l'unico proprietario dell'azienda e ha il pieno controllo sulla gestione delle attività, ovvero adotta una gestione unipersonale.

Altre caratteristiche importanti sono obbligo della registrazione dell'attività presso la Camera di Commercio¹³ competente e ottenere il numero di partita IVA, in modo da poter presentare le dichiarazioni fiscali e adempiere agli obblighi contabili. Per l'impresa individuale non è richiesto un capitale sociale minimo stabilito dalla legge e beneficia di un regime semplificato rispetto ad altre forme societarie in termini di adempimenti amministrativi e contabili.

L'impresa individuale, legalmente riconosciuta come forma di attività economica in Italia, può comportare rischi personali significativi a causa della responsabilità illimitata dell'imprenditore.

Oltre all'impresa individuale, le società possono essere divise in due tipi principali: le società di persone e le società di capitali. Andiamo ad analizzare meglio le differenze tra i due tipi e le forme che possono assumere.

Le società di persone sono un tipo di struttura aziendale in cui due o più persone si uniscono per formare un'impresa. I soci condivideranno la responsabilità legale e finanziaria dell'azienda e partecipano alla

¹² Art. 2082 del Codice civile: "è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni e servizi. Se il soggetto che esercita l'attività in modo professionale ed organizzato è una persona fisica, si è in presenza di un'impresa individuale."

¹³ <https://www.pr.camcom.it/camera-di-commercio/cosa-e-la-camera-di-commercio>: "Le Camere di commercio italiane sono enti pubblici che svolgono funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese. Sono enti dotati di autonomia funzionale e perciò ogni camera è dotata di un proprio statuto, definisce un suo programma di azioni e lo realizza con risorse proprie."

gestione e ai suoi profitti. Le società di persone possono essere classificate in diverse categorie a seconda di alcune caratteristiche.

Il primo tipo di società di persone è la società semplice (SS), ovvero un tipo di attività che non richiede un capitale sociale¹⁴ minimo e non ha personalità giuridica¹⁵ autonoma.

In una società semplice, tutti i soci rispondono illimitatamente e solidalmente per i debiti e gli obblighi della società, quindi i creditori possono rivalersi sui beni personali dei soci per soddisfare le obbligazioni dell'azienda. I soci mettono in comune i beni, il lavoro o i servizi necessari per l'attività economica dell'impresa e profitti e perdite vengono divisi tra i soci. La società semplice si basa su un contratto che stabilisce termini e condizioni dell'associazione.

Profitti e perdite vengono attribuiti direttamente ai soci, che li dichiarano nella loro dichiarazione dei redditi personali, infine una società semplice può essere costituita per un periodo di tempo specifico o indeterminato e sciolta per volontà dei soci, raggiungimento del termine previsto nel contratto o altri eventi specificati nel contratto.

Il secondo modello di società di persone è la società in nome collettivo (SNC), essendo una società di persone tutti i soci rispondono illimitatamente e solidalmente per debiti e obblighi dell'azienda, ma ci sono piccole differenze rispetto alla società semplice.

Innanzitutto, la SNC deve essere registrata presso il Registro delle Imprese¹⁶ competente, la registrazione comporta la pubblicità degli atti societari, rendendo le informazioni sulla società accessibili al pubblico. Per quanto riguarda la tassazione la SNC è soggetta a tassazione trasparente, ovvero i profitti e le perdite sono attribuiti direttamente ai soci che li dichiarano nelle proprie dichiarazioni dei redditi.

Nella società in nome collettivo ogni socio può rappresentare l'azienda e partecipare attivamente alla gestione, a meno che il contratto non preveda diversamente. Il contratto sociale stabilisce infatti termini e condizioni dell'associazione e deve contenere informazioni come la denominazione sociale, la sede legale, l'oggetto sociale¹⁷, diritti e responsabilità dei soci e ripartizione di profitti e debiti. Infine, la SNC può essere sciolta per le stesse motivazioni della società semplice.

¹⁴ <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/capitale-sociale.html>: "Il capitale sociale di una società è costituito dall'ammontare complessivo di tutti i versamenti e i conferimenti dei soci ed è indicato nell'atto costitutivo della società stessa."

¹⁵ <https://www.brocardi.it/dizionario/178.html>: "Rappresenta l'attitudine ad essere titolare di situazioni giuridiche attive e passive, ed a godere di una autonomia patrimoniale perfetta per le obbligazioni eventualmente contratte."

¹⁶ https://www.rm.camcom.it/pagina3518_registro-impres.html: "Il Registro delle imprese è lo strumento di pubblicità legale, introdotto dal codice civile del 1942, per consentire a chiunque di avere una conoscenza veritiera degli atti e fatti inerenti i soggetti individuali e collettivi che operano sul mercato e per i quali è prevista la registrazione."

¹⁷ <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/oggetto-sociale.html>: "L'oggetto sociale individua l'attività che i soci, stipulando il contratto sociale, intendono effettuare."

L'ultimo tipo di società di persone è la società in accomandita semplice (SAS). Questo tipo di azienda è composta da due categorie di soci: i soci accomandatari, i quali rispondono illimitatamente e solidalmente per i debiti della società partecipando alla gestione, e i soci accomandanti, che hanno responsabilità limitata alla quota di capitale versato e non partecipano alla gestione.

Inoltre, i soci accomandatari possono rappresentare legalmente l'impresa, mentre i soci accomandanti non possono rappresentare la società.

Le altre caratteristiche come la tassazione, lo scioglimento e il contratto sociale sono equivalenti a quelli della società in nome collettivo, infatti la Sas è soggetta a tassazione trasparente, il contratto sociale deve essere redatto per iscritto e registrato presso il Registro delle Imprese e le cause di scioglimento sono il raggiungimento del termine previsto nel contratto, l'accordo tra i soci o altri eventi specificati nel contratto.

Questo tipo di società offre una combinazione tra responsabilità limitata e responsabilità illimitata, consentendo ai soci di partecipare alla gestione dell'azienda secondo il loro ruolo e interesse.

Le società di capitali, invece, sono una forma di struttura aziendale in cui il capitale investito dai soci è diviso in azioni¹⁸ o quote e la responsabilità dei soci è limitata al capitale investito; infatti, non sono personalmente responsabili per debiti e obblighi dell'azienda oltre il capitale da loro investito.

In questo tipo di imprese è previsto un capitale sociale minimo stabilito dalla legge può essere costituito in denaro, beni o servizi, rappresentando la base finanziaria dell'azienda. A differenza delle società di persone le società di capitali hanno personalità giuridica autonoma separata dai soci, questo significa che la società ha una propria identità legale e può agire come ente autonomo. Il capitale sociale è suddiviso in azioni o quote di proprietà dei soci; questi titoli rappresentano la partecipazione dei soci all'azienda e possono essere trasferiti tra i soci o a terzi secondo le norme stabilite dallo statuto dell'azienda. Le società di capitali sono gestite da organi sociali,¹⁹ come l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione e l'organo di controllo. Questi organi hanno responsabilità specifiche nella gestione e nel controllo dell'azienda.

Prima di andare ad analizzare i vari tipi di società di capitali riconosciuti in Italia è bene soffermarsi sugli organi sociali ovvero: l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione e gli organi di controllo.

L'assemblea dei soci è l'organo deliberativo composto dai soci di un'azienda, qui vengono prese decisioni importanti relative alle attività aziendali. Le sue principali funzioni sono: l'approvazione dei bilanci²⁰ che

¹⁸ <https://www.consob.it/web/investor-education/le-azioni>: “Le azioni sono le singole parti unitarie in cui è diviso il capitale sociale delle società per azioni. Le azioni sono anche un titolo di credito, cioè uno strumento che incorpora un diritto e ne facilita la trasmissione ad altri soggetti. Le azioni possono essere quotate o non quotate. Attraverso l'emissione e il collocamento delle azioni le società per azioni finanziano la propria attività.”

¹⁹ <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/organi-sociali>: “Gli organi sociali sono gli organismi cui è demandata la gestione, l'amministrazione e il controllo di una società.”

può includere la distribuzione degli utili, l'approvazione dei conti e la nomina di revisori di conti, è chiamata a prendere decisioni importanti riguardanti la società, può essere responsabile della nomina del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale e infine può apportare modifiche allo statuto sociale, ovvero il documento fondamentale che regola il funzionamento e le norme della società.

Il Consiglio di Amministrazione (CdA) è l'organo esecutivo e di gestione che opera all'interno delle società di capitali. È composto da uno o più amministratori, nominati dall'assemblea dei soci o dallo statuto sociale. Il Cda rappresenta legalmente la società di fronte a terzi, ha il potere di sottoscrivere contratti e assumere gli impegni, inoltre ha la responsabilità di gestire l'azienda e di prendere decisioni operative per il suo funzionamento quotidiano. Il Consiglio di Amministrazione è tenuto a definire le strategie aziendali, gestire le risorse finanziarie e umane, supervisionare le attività, definire le politiche aziendali, attuare le decisioni prese dall'assemblea dei soci ed infine a fornire a tutti gli azionisti e all'assemblea dei soci le informazioni necessarie sulla gestione dell'azienda rendendo conto delle attività svolte e presentando relazioni e bilanci periodici.

Una figura importante all'interno del Consiglio di Amministrazione è quella dell'Amministratore Delegato, ovvero un membro del CdA che ha poteri di rappresentanza e gestione più ampi rispetto agli altri membri. L'Amministratore Delegato ha il compito di gestire l'azienda e prendere decisioni operative quotidiane, ha la responsabilità di agire nell'interesse della società e dei suoi azionisti, garantendo una corretta gestione e il rispetto delle leggi e delle norme. Infine, l'Amministratore Delegato deve fornire report e informazioni periodiche al Consiglio di Amministrazione e può essere soggetto a supervisione e controllo da parte di quest'ultimo e degli organi di controllo.

Le società di capitali possono essere soggette a organi di controllo che hanno il compito di vigilare sulla corretta gestione dell'azienda. Questi organi di controllo possono essere il Collegio Sindacale e il Revisore dei Conti.

Il Collegio Sindacale è un organo di controllo obbligatorio per alcune società di capitali, come le Società per Azioni di grandi dimensioni di cui parleremo in questo paragrafo. È composto da sindaci²¹ effettivi e supplenti nominati dall'Assemblea dei Soci. Le funzioni principali includono la revisione dei bilanci, il controllo della regolarità amministrativa e contabile dell'azienda, la segnalazione di eventuali irregolarità e l'emissione di pareri e relazioni al Consiglio di Amministrazione e all'Assemblea dei soci.

²⁰ <https://www.registroimprese.it/bilancio-d-esercizio>: “Il bilancio d'esercizio è l'insieme dei documenti contabili che un'impresa deve redigere periodicamente, ai sensi della legge, allo scopo di perseguire il principio di verità ed accertare in modo chiaro, veritiero e corretto la propria situazione patrimoniale e finanziaria, al termine del periodo amministrativo di riferimento, nonché il risultato economico dell'esercizio stesso.”

²¹ Codice civile art. 2397: “Il collegio sindacale si compone di 3 o 5 membri (detti sindaci), i primi eletti dall'atto costitutivo. È possibile che lo Stato o gli enti pubblici possano provvedere alla nomina dei sindaci.”

Il Revisore dei Conti invece è un professionista esterno che può essere nominato da società di capitali medie o grandi. Ha il compito di effettuare controlli contabili indipendenti sull'azienda per verificarne la correttezza e trasparenza dei bilanci, garantendo il rispetto delle norme contabili e degli standard di revisione. Anche questa figura emette relazioni sulla propria attività e può segnalare eventuali irregolarità o inadempienze.

È importante sottolineare che né il Collegio Sindacale né il Revisore dei Conti hanno poteri decisionali o di gestione dell'azienda. La loro funzione principale è quella di esercitare un controllo indipendente e fornire un'opinione sulla correttezza e l'aderenza alle norme contabili dell'azienda, inoltre non tutte le società di capitali sono obbligate ad avere organi di controllo.

Andiamo ora ad approfondire i vari tipi di società di capitali esistenti ovvero la Società per Azioni (SpA), la Società a Responsabilità Limitata (Srl) e la Società in Accomandita per Azioni (Sapa).

La Società per Azioni (SpA) è una delle forme più comuni di società di capitali in Italia, è definita come una forma societaria in cui il capitale sociale è diviso in azioni e la responsabilità dei soci è limitata al capitale sottoscritto. L'azienda è gestita dal Consiglio di Amministrazione.

Le SpA richiedono un capitale sociale minimo stabilito dalla legge, questo sarà diviso in azioni le quali possono essere negoziate sui mercati finanziari²², se la società è quotata in borsa.²³

Essendo una società di capitali i soci hanno responsabilità limitata al capitale sottoscritto e quindi i creditori possono rivalersi solo sul patrimonio sociale e non sui beni personali degli azionisti. Gli azionisti possono essere un gran numero, questo tipo di struttura garantisce una maggiore liquidità e facilità di compravendita delle azioni. Le azioni infatti possono essere trasferite liberamente tra gli azionisti e possono essere oggetto di negoziazione sui mercati finanziari. Infine, le società per azioni sono soggette ad obblighi di pubblicità e trasparenza, devono iscriversi al Registro delle imprese e pubblicare informazioni finanziarie, documenti societari e relazioni annuali al fine di dare il maggior numero di informazioni possibili ai soggetti interessati all'azienda.

Le Spa possono essere quotate o non quotate in borsa, la principale differenza riguarda l'accesso ai mercati finanziari e le possibilità di negoziare le azioni sul mercato pubblico. Altre differenze sono: i maggiori requisiti di trasparenza e divulgazione, un maggiore controllo da parte delle autorità di vigilanza dei mercati finanziari e la valutazione sui mercati finanziari che le società quotate non hanno.

²² <https://www.consob.it/web/investor-education/i-mercati-finanziari>: "I mercati finanziari sono "luoghi" dove è possibile acquistare o vendere strumenti finanziari (azioni, obbligazioni, derivati, quote di fondi, ecc.). Si dividono in mercati primari e mercati secondari."

²³ <https://am.pictet.it/blog/articoli/guida-alla-finanza/cos-e-la-borsa-e-come-funziona-tutto-spiegato-in-10-punti>: "La borsa valori è un luogo virtuale dove vengono negoziati asset di vario genere attraverso diversi strumenti finanziari."

Le società non quotate, non avendo accesso ai mercati finanziari possono essere di proprietà di un numero limitato di azionisti o di un azionista unico. Infine, si può dire che la quotazione in borsa comporta vantaggi ma anche più responsabilità e controlli.

La società per azioni offre vantaggi come la responsabilità limitata e la possibilità di raccogliere capitale attraverso l'emissione di azioni. Tuttavia, comporta maggiori adempimenti burocratici e un maggior livello di regolamentazione.

La società a responsabilità limitata (Srl) è una forma di impresa molto comune in Italia, particolarmente adatta alle piccole e medie imprese in quanto è una forma societaria in cui il capitale sociale è suddiviso in quote²⁴ e la responsabilità dei soci è limitata al capitale sottoscritto.

Come per le SpA le Srl richiedono un capitale sociale minimo previsto dalla legge, ma la differenza è che quest'ultimo è suddiviso in quote e non in azioni. Le quote possono essere di diverso valore e possono essere di proprietà di uno o più soci.

Le quote possono essere trasferite liberamente tra i soci, tuttavia, il trasferimento a terzi richiede il consenso unanime degli altri soci, a meno che lo statuto non preveda diversamente.

I soci hanno responsabilità limitata al capitale sottoscritto, la società può essere amministrata da uno o più amministratori che rappresentano l'azienda.

Le Srl sono soggette a obblighi di pubblicità e trasparenza meno onerosi rispetto alle SpA e offrono una maggiore flessibilità nella strutturazione e nella gestione rispetto ad altre forme societarie in quanto consente ai soci di stabilire regole personalizzate all'interno dello statuto per adeguarsi alle esigenze dell'azienda.

Proprio questa flessibilità, la responsabilità limitata e un regime fiscale semplificato rendono le società a responsabilità limitata particolarmente adatte alle piccole e medie imprese.

L'ultimo tipo di società di capitali sono le società in accomandita per azioni (Sapa), in realtà questo tipo di impresa combina anche elementi delle società di persone. Andiamo a capire il perché.

Innanzitutto, la società in accomandita per azioni è una forma societaria in cui il capitale è diviso in azioni e la responsabilità dei soci è sia limitata (per gli azionisti) che illimitata (per gli accomandanti).

²⁴ <https://www.officinanotarile.it/quote-srl/>: “La quota in una srl è un bene immateriale soggetto a registrazione del Registro delle Imprese”.

Come per la società in accomandita semplice nella Sapa ci sono due categorie di soci: gli accomandanti e gli accomandatari, i primi sono i soci illimitatamente responsabili per le obbligazioni sociali²⁵, mentre i secondi sono i soci con responsabilità limitata, simili agli azionisti in una SpA.

Il capitale sociale è diviso in azioni, che rappresentano la partecipazione degli accomandatari dell'azienda, gli accomandanti, invece, non hanno una quota specifica ma contribuiscono con risorse finanziarie o professionali e hanno responsabilità illimitata per le obbligazioni della società.

La Sapa è gestita da uno o più accomandatari, i quali hanno responsabilità limitata al capitale sottoscritto e hanno poteri di rappresentanza e gestione dell'azienda. Gli accomandanti oltre ad essere illimitatamente responsabili non possono partecipare direttamente alla gestione dell'azienda e non hanno poteri di rappresentanza.

Le Sapa sono soggette agli obblighi di pubblicità e trasparenza, come le altre società di capitali. Le azioni degli accomandatari possono essere trasferite liberamente, tuttavia l'ingresso di nuovi accomandatari richiede il consenso unanime degli accomandanti.

Si può dire quindi che la società in accomandita per azioni combina elementi delle società di persone e delle società di capitali in quanto consente di coinvolgere soci con responsabilità limitata (accomandatari) e soci con responsabilità illimitata (accomandanti) nello stesso contesto societario. Questo può offrire flessibilità nell'attrarre investitori e risorse finanziarie, mantenendo una struttura societaria più complessa.

Oltre alle due principali categorie di impresa: le società di persone e le società di capitali possono formarsi in Italia altre due categorie: la Società Cooperativa (S.c.) e la Società Consortile.

La società cooperativa è una forma societaria particolare che promuove la collaborazione e la partecipazione democratica tra i soci. Si basa su principi di mutualità²⁶, solidarietà e responsabilità sociale. È un'organizzazione costituita da un gruppo di persone (chiamate soci) che si uniscono volontariamente per perseguire obiettivi comuni e migliorare le proprie condizioni economiche, sociali e culturali attraverso la gestione condivisa dell'impresa.

I principi fondamentali delle S.c. sono: 1) l'adesione volontaria e aperta, 2) il controllo democratico da parte dei soci (un socio, un voto), 3) la partecipazione economica dei soci, 4) autonomia e indipendenza, educazione, 5) formazione e informazione, 6) cooperazione tra cooperative e 7) impegno per la comunità e l'interesse generale.

²⁵ <https://www.brocardi.it/dizionario/2585.html>: "Le obbligazioni sono rappresentative dei debiti di tipo pecuniario assunti in nome della società. Si tratta di titoli di credito a reddito fisso emessi in massa (nominativi o al portatore) dalle società per azioni e in accomandita per azioni."

²⁶ Enciclopedia Treccani: "Nel linguaggio giuridico e sociologico, complesso di istituzioni a base associativa regolate dal principio dell'aiuto scambievole e delle prestazioni reciproche."

Le società cooperative possono essere classificate in base al loro campo di attività, alcuni esempi possono essere quelle di produzione e lavoro, le società cooperative sociali o le società cooperative di credito.

Le società cooperative sono governate democraticamente, ogni socio ha un solo voto nelle decisioni assembleari, indipendentemente dalla sua quota di capitale. La gestione è affidata ad un consiglio di amministrazione che rappresenta gli interessi dell'azienda. Dal punto di vista fiscale sono previsti alcuni benefici e agevolazioni in base alle normative vigenti. Un ultimo importante aspetto è la grande attenzione che le cooperative danno al benessere sociale e alla responsabilità nei confronti dei soci, dei dipendenti, dell'ambiente e delle comunità in cui operano.

L'ultimo modello che andremo ad analizzare è quello della società consortile ovvero una forma di collaborazione tra imprese che si uniscono per perseguire interessi comuni, senza costituire una società autonoma separata. È una forma di associazione temporanea di imprese che lavorano insieme per raggiungere obiettivi specifici. Al termine del periodo di collaborazione, si può rinnovare la società consortile o terminarla.

Le finalità delle società consortili sono la collaborazione nella ricerca e nello sviluppo dei prodotti, la condivisione di risorse e competenze, la promozione di interessi comuni e l'acquisizione di economie di scala²⁷ e vantaggi competitivi tramite la collaborazione.

Solitamente queste società sono regolate da un accordo di collaborazione tra le imprese partecipanti, ogni impresa conserva la propria responsabilità limitata.

I benefici possono essere dati dalla condivisione di risorse e costi, dall'accesso al know-how²⁸ delle imprese partecipanti alla società, dalla possibilità di affrontare progetti o mercati più ampi attraverso la collaborazione e dalla riduzione dei rischi grazie alla condivisione delle responsabilità e delle competenze.

1.4 I sistemi di corporate governance

Al giorno d'oggi si sente sempre più spesso parlare di corporate governance o di governo societario, questo termine sta ad indicare i meccanismi, le regole e le pratiche attraverso cui le società sono gestite, controllate

²⁷ https://www.okpedia.it/economia_di_scala: "L'economia di scala è il fenomeno di riduzione del costo medio che si verifica al crescere della quantità della produzione di un impianto."

²⁸ Enciclopedia Treccani: "Insieme di conoscenze di carattere tecnico-industriale o aziendale, per lo più maturate a seguito di attività di ricerca o di esperienze commerciali, dotate di un valore economico in quanto detenute da un unico soggetto o da poche persone interessate a valorizzarle in regime di segretezza."

e tenute responsabili verso gli azionisti e gli altri stakeholder²⁹. L'obiettivo dei sistemi di corporate governance è quello di promuovere la trasparenza, l'efficienza e l'integrità nella gestione delle aziende.

Per comprendere meglio il concetto di corporate governance è importante capire da dove nasce questo sistema, il perché e quali esigenze è andato a soddisfare.

Negli anni 30 e 40 del 900, si iniziarono a sviluppare i primi principi di corporate governance a seguito della Grande Depressione, quindi in un periodo di forte deregolamentazione imprenditoriale. Furono introdotte leggi e regolamentazioni quindi per cercare di proteggere gli investitori e la trasparenza del mercato finanziario.

Negli anni '60-'70 però si verificarono altri scandali finanziari e vennero introdotte nuove leggi come il Sarbanes-Oxly Act del 2002, per rafforzare i controlli e la responsabilità delle aziende, le quali continuavano ad intraprendere espansioni societarie troppo azzardate non riuscendo più a gestire il fabbisogno finanziario dell'azienda e avendo uno squilibrio tra possibilità economiche e indebitamento.

Tra gli anni '80 e '90 furono sviluppate ulteriori codici di buone pratiche e linee guida di corporate governance a livello globale, questi però non bastarono perché nel corso degli anni 2000 si verificarono nuovi scandali finanziari come quello di WorldCom, Parmalat ed Enron. In Italia il caso Parmalat fu significativo in quanto la società arrivò ad emettere bilanci e fatture false che distrussero i risparmi degli investitori.

Il susseguirsi di questi disastri aziendali ha portato a un aumento delle riforme normative e alla diffusione di ulteriori codici di corporate governance in tutto il mondo, andando a porre attenzione anche sulla sostenibilità, l'etica aziendale e il coinvolgimento degli stakeholder.

La corporate governance, quindi, nasce come risposta a una serie di motivazioni e sfide nel contesto aziendale. I principali motivi per cui è emersa sempre di più con il passare del tempo sono:

- 1) La protezione degli investitori: è uno degli obiettivi chiave della corporate governance, vuole garantire trasparenza, accuratezza delle informazioni finanziarie e il rispetto dei diritti degli azionisti.
- 2) Mitigazione dei conflitti di interesse: la corporate governance mira a gestire possibili conflitti tra azionisti, amministratori, dirigenti e altri stakeholder, promuovendo una gestione etica e responsabile.

²⁹ Enciclopedia Treccani: "Tutti i soggetti, individui o organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione."

- 3) Miglioramento della gestione aziendale: la corporate governance si concentra sulla promozione di una gestione efficiente ed efficace, garantendo la presenza di un sistema di controllo interno e di un processo decisionale trasparente.
- 4) Accesso al capitale e fiducia del mercato: Un solido sistema di corporate governance incoraggia gli investimenti e promuove la stabilità e la sostenibilità delle imprese.

Basandosi sempre su questi obiettivi principali i modelli di corporate governance possono assumere diverse forme e dare maggiore importanza a determinati aspetti rispetto ad altri a seconda del Paese, della cultura e della storia.

Partendo dall'Italia, si può dire che all'interno del nostro paese si sia sviluppata una forma di crescita economica basata maggiormente sulla piccola e media impresa, prevalentemente a proprietà concentrata familiare. Accanto a questo asse di piccole e medie imprese, è presente una forte componente di imprese pubbliche.

La governance italiana risente fortemente di questo contesto, infatti le imprese sono quasi sempre controllate da un unico soggetto e i problemi di separazione tra proprietà e controllo sono limitati.

Come affermato nel libro "Economia aziendale (Fiori-Tiscini)": "Ne consegue che solo una bassa percentuale di imprese sceglie di quotarsi in borsa, sia per le dimensioni mediamente ridotte, sia per la volontà da parte dell'azionista di maggioranza di non perdere il controllo e/o di non dover "gestire" azionisti di minoranza influenti".³⁰

Passando ora ad altri modelli di corporate governance, andiamo ad analizzare quello anglosassone.

Nel Regno Unito data la forte vocazione liberista e la grande apertura al mercato globale si è sviluppato un modello capitalistico estremamente aperto, con un ruolo dello Stato molto limitato. Attualmente, quindi, si può dire che lo sviluppo economico del Regno Unito è totalmente incentrato sul ruolo dei mercati, e dunque con una forte presenza di imprese quotate.

Tutto questo ha portato ad un modello di corporate governance dove le società tendono ad avere un ampio numero di azionisti, con una concentrazione bassa di quote capitale e gli azionisti possono essere sia istituzionali³¹ che individuali. Il consiglio di amministrazione è composto da membri indipendenti e rappresenta gli interessi degli azionisti, ponendo particolare attenzione sulla creazione di valore e la massimizzazione dei profitti. Nonostante questo, però viene data grande importanza alla trasparenza e alla

³⁰ Fiori-Tiscini: "Economia aziendale"

³¹ Fiori-Tiscini: "Economia aziendale": "soggetti che hanno quale obiettivo principale la gestione del risparmio delle famiglie e/o di altre imprese e che dunque ricercano nel mercato finanziario il modo più profittevole per far fruttare i capitali da loro amministrati."

divulgazione delle informazioni finanziarie e non. Le società sono tenute a fornire relazioni annuali, rendiconti finanziari e altre informazioni rilevanti per consentire agli azionisti di valutare l'andamento dell'azienda, questi ultimi possono anche influenzare le decisioni aziendali attraverso il voto nelle assemblee e possono vendere le proprie azioni se non soddisfatti della gestione.

Il modello anglosassone è molto simile a quello degli Stati Uniti ma la differenza fondamentale è che, grazie all'enorme potenziale di risorse e alla capacità di attirare talenti da tutto il mondo, il modello statunitense prevede la presenza di grandi imprese quotate estremamente aperte al mercato unite ad una fortissima presenza di piccole e medie imprese non quotate a carattere familiare.

Il sistema di corporate governance degli Stati Uniti è basato su una fiducia assoluta nel libero mercato, una supremazia dei diritti degli shareholder³², con il pensiero che una tutela di questi ultimi rappresenti una tutela anche per tutti gli altri stakeholder, e una separazione marcata tra proprietà e gestione dell'impresa.

Un modello diametralmente opposto è quello adottato in Germania. Infatti, grazie al tradizionale senso di disciplina dei tedeschi e con la loro grande propensione al lavoro organizzato, nel quale ogni fattore gioca un ruolo fondamentale che deve essere valorizzato.

Il modello tedesco di corporate governance, noto come "Mitbestimmung", che significa "partecipazione dei lavoratori", e si basa su una partecipazione diretta dei lavoratori dipendenti nella governance.

Le principali caratteristiche sono: per le grandi imprese la costituzione di un Consiglio di Sorveglianza (Aufsichtsrat), composto per metà da rappresentanti dei lavoratori e per metà da rappresentanti degli azionisti, il coinvolgimento degli stakeholders al fine di equilibrare gli interessi delle diverse parti coinvolte e promuovere una gestione sostenibile e responsabile.

All'interno del modello di governance tedesco viene posta una maggiore attenzione sulla gestione aziendale a lungo termine, piuttosto che sull'obiettivo di massimizzare i profitti a breve termine. Questo è favorito dal coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori. Anche le banche svolgono un ruolo importante in quanto hanno relazioni a lungo termine con le società, fornendo finanziamenti stabili e sostegno.

L'obiettivo è quello di mantenere un ambiente cooperativo e di collaborazione tra lavoratori, management e azionisti, al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali.

Modello simile a quello tedesco è il modello di corporate governance giapponese, il quale si concentra sulla creazione di relazioni a lungo termine tra società e azionisti. Come le aziende tedesche, anche quelle

³² Fiori-Tiscini "Economia aziendale": "sono definiti shareholder i titolari di diritti di proprietà di una determinata azienda."

giapponesi stabiliscono forti legami con le banche e gli azionisti stabili, favorendo relazioni a lungo termine e la stabilità.

Un ultimo importante modello è quello francese, ovvero un sistema di corporate governance basato su uno stato forte, in cui i poteri politici ed economici vengono accentrati, favorendo in tutto il “pubblico” a discapito del “privato”. Si può dire quindi che il sistema francese prevede una forte presenza dello stato all’interno dell’economia.

Riassumendo ciò che è importante comprendere, è che i diversi modelli di corporate governance derivano dalla storia e dallo sviluppo socioeconomico che variano da paese a paese e che ogni sistema presenta vantaggi e svantaggi.

Andando ad analizzare i diversi modelli di corporate governance possiamo notare che i principali sistemi possono essere sintetizzati in due linee di pensiero principali ovvero: la shareholder theory e la stakeholder theory.

Il primo approccio punta unicamente alla massimizzazione del valore per i propri azionisti, quindi l’attività di governo dell’impresa deve puntare ad incrementare il valore degli investimenti fatti da parte dei titolari dei diritti di proprietà ovvero gli shareholder. Secondo questa teoria tramite questo tipo di gestione vengono salvaguardati anche gli interessi degli stakeholder, ma non è sempre così.

Alla shareholder theory, infatti, si contrappone la stakeholder theory, in base al quale il governo dell’impresa dovrebbe essere finalizzato non solo alla massimizzazione del valore per gli azionisti, ma anche degli altri soggetti che sono interessanti in modo rilevante all’impresa ovvero gli stakeholder.

Questo approccio considera l’azienda come un organismo inserito in sistema sociale più complesso, il quale deve impegnarsi nel mantenimento in vita della società, a beneficio dell’intera comunità.

La shareholder theory, come abbiamo visto, può essere associata ai modelli di governance adottati nel Regno Unito e negli Stati Uniti, mentre la stakeholder theory è un sistema utilizzato in Germania e Giappone dove è prevista la partecipazione dei lavoratori all’interno del governo societario. Anche i sistemi adottati in Francia o Italia possono essere associati maggiormente al secondo modello analizzato.

Gli scandali finanziari che hanno caratterizzato i primi anni di questo secolo hanno mostrato i difetti del sistema di corporate governance anglosassone, ovvero lo strapotere di cui i manager godono. I manager puntando alla massimizzazione del profitto nel breve periodo hanno attuato comportamenti scorretti e portato le aziende al fallimento.

Ai nostri giorni, quindi, una scarsa interazione tra i diversi organi aziendali, ovvero tra consiglio di amministrazione, assemblea dei soci e i diversi sistemi di vigilanza, può portare l'impresa ad essere poco sostenibile nel lungo periodo. Questa mancanza di interazione comporta una scarsità di obiettivi a lungo termine e una visione troppo a breve termine.

Un sistema di corporate governance efficace deve impegnarsi a creare valori condivisi dalle diverse parti aziendali, consentendo di sviluppare piani strategici³³ e d'azione finalizzati ad un obiettivo comune. In questo modo gli obiettivi vengono allineati e la gestione opererà in modo da poter soddisfare le esigenze di tutti i diversi componenti interessati all'azienda.

Come detto precedentemente, al fine di poter costruire un buon governo societario è necessario costruire un piano strategico, il quale risulterà migliore quando all'interno dell'azienda sarà presente una comunicazione interna efficace e un alto grado di coinvolgimento di dipendenti e collaboratori. Questi elementi portano ad accrescere il grado di soddisfazione e motivazione, il quale innesca una serie di operazioni che portano all'aumento della performance e del benessere all'interno dell'azienda.

Al fine di valutare la performance dell'azienda e il suo operato è comodo utilizzare la balanced scorecard³⁴, ovvero un sistema di misurazione dei risultati che include più fattori. La balanced scorecard valuta quattro prospettive principali ovvero: 1) prospettiva finanziaria, 2) prospettiva dei clienti, 3) prospettiva processi interni e 4) prospettiva di innovazione e apprendimento, queste offrono una visione a 360 gradi dell'azienda e viene valutato non solo il lato economico finanziario, ma anche molti altri fattori che vanno ad incidere sulla strategia a lungo termine.

In conclusione, possiamo dire che vivendo in un contesto in cui i cambiamenti e l'incertezza sono all'ordine del giorno, la corporate governance rappresenta un sistema che aiuta le aziende e i suoi stakeholders ad avere maggiori sicurezze.

1.5 I gruppi aziendali e le reti di imprese: definizione e costituzione

I gruppi aziendali, noti anche come conglomerati o holding, sono costituiti da un insieme di società o entità aziendali collegate da relazioni di proprietà, controllo o interessi economici. Questo modello organizzativo

³³ <https://farenumeri.it/piano-strategico>: "Il piano strategico è un elaborato in cui si materializza l'attività di pianificazione strategica, viene proiettato in un arco temporale pluriennale (3-5 anni).

³⁴ <https://www.qualityi.it/balanced-scorecard.html>: "È una tecnica di management che facilita il processo di traduzione della strategia in azione, ovvero in obiettivi e misure applicabili a livello operativo."

viene adottato da quasi tutte le imprese di grandi dimensioni a supporto dei percorsi di crescita. Il gruppo di imprese intende contrastare i principali problemi della grande impresa indipendente, conservando i vantaggi in termini di unitarietà di coordinamento.

Si ha un gruppo di imprese quando più aziende formalmente autonome hanno un unico coordinamento grazie a legami di tipo proprietario. Infatti, in un gruppo aziendale, una società madre detiene una partecipazione³⁵ significativa o il controllo su una o più società controllate, dette anche affiliate o sussidiarie. Le società controllate possono operare sia in settori diversi che nello stesso settore, ma sono collegate da un rapporto di appartenenza al gruppo.

Si ha una partecipazione di controllo quando questa consente di esercitare un'influenza dominante su un'altra società partecipata³⁶. In pratica questa influenza dominante si esprime con il potere di nominare gli amministratori della società partecipata, esercitando così un coordinamento unitario su tutte le società del gruppo.

In questo modo sotto il profilo giuridico e patrimoniale le singole imprese sono distinte e autonome, mentre sotto il profilo economico il gruppo è molto simile ad un'unica grande azienda indipendente.

Andiamo ora ad analizzare come può essere costituito un gruppo aziendale. La costituzione può avvenire attraverso diversi meccanismi tra cui:

1. Partecipazioni azionarie: la società madre può acquisire partecipazioni azionarie significative in altre società ottenendo così una forte influenza su di esse o addirittura il controllo.
2. Acquisizioni e fusioni³⁷: in questo caso la società madre acquisendo o facendo una fusione con altre società crea il gruppo. In questo caso una società, ovvero la capogruppo, diventerà il punto focale di controllo dell'amministrazione del gruppo, mentre le società controllate manterranno una certa autonomia.
3. Creazione ex novo: la società madre può creare nuove società controllate, ad esempio per diversificare le attività del gruppo o entrare in nuovi mercati.
4. Concentrazione di risorse: le società possono unirsi per condividere competenze e risorse, creando un gruppo aziendale che beneficia dell'esperienza combinata e dell'efficienza operativa.

La presenza di diverse società distinte tra loro comporta importanti effetti sostanziali, i quali fanno del gruppo la soluzione migliore e preferita per la gestione di complessi imprenditoriali di grandi dimensioni.

³⁵ <https://www.registroimprese.it/partecipazioni-attuali-e-storiche>: “La partecipazione societaria, prevista dal Codice civile, si traduce nella quota di capitale sociale detenuta da un soggetto economico: è rappresentata da azioni o da quote e può essere assunta, oltre che da una persona fisica, anche da una persona giuridica.”

³⁶ Fiori-Tiscini “Economia aziendale”

³⁷ <https://www.finlombarda.it/comunicazione/focus/che-cosa-sono-le-operazioni-di-fusione-e-acquisizione>: “Le operazioni di fusione e acquisizione sono quelle operazioni che modificano l'assetto proprietario di due o più aziende con l'obiettivo di migliorarne determinati aspetti.”

Un gruppo aziendale può avere vantaggi e svantaggi, che possono variare in base alla situazione specifica e alle circostanze ma in generale possiamo trovare i seguenti principali vantaggi e svantaggi.

La prima difficoltà che si potrebbe riscontrare all'interno di un gruppo aziendale riguarda la complessità gestionale, ovvero la gestione di più società e la coordinazione tra imprese controllate può essere sfidante e richiedere competenze specializzate. Un altro problema possono essere i conflitti di interesse delle diverse società all'interno del gruppo; infatti, se due aziende operano in settori diversi e hanno visioni diverse o se i manager invece che puntare all'interesse comune del gruppo dovessero puntare esclusivamente alla massimizzazione del profitto potrebbero nascere diversi problemi interni al gruppo.

Altri problemi importanti sono quelli riguardanti la comunicazione, infatti con un grande numero di società controllate potrebbe risultare difficile la circolazione di informazioni e questo potrebbe essere causa di incomprensioni.

Infine, la difficoltà nel valutare le performance di ogni società controllata, la perdita di autonomia di ogni singola impresa e i diversi compromessi strategici che devono essere affrontati per allinearsi con gli obiettivi della capogruppo possono essere causa ulteriori squilibri.

I vantaggi sono diversi, innanzitutto si ha una diversificazione del rischio; infatti, il gruppo aziendale può operare in diversi settori o mercati, riducendo così il rischio legato a fluttuazioni economiche o cicli settoriali sfavorevoli in un determinato settore. L'esistenza di singole società, ognuna con il proprio patrimonio e bilancio, consente al gruppo di riuscire a superare una eventuale situazione di crisi in un settore senza problemi.

Altri grandi vantaggi sono dati dalle economie di scala, infatti la condivisione delle risorse e l'efficienza operativa possono contribuire a ridurre i costi di produzione, e dall'accesso al capitale, infatti, un gruppo aziendale può ottenere finanziamenti o investimenti più facilmente rispetto ad una singola società. Infine, una gestione centralizzata la quale fornisce una guida strategica e una direzione alle società controllate e la possibilità di apportare risorse e competenze complementari da parte delle imprese controllate forniscono ulteriori vantaggi per il gruppo.

La struttura a gruppo, inoltre, consente tramite il meccanismo della leva azionaria³⁸ un enorme potenziamento delle capacità di raccolta di capitale di rischio. Questo consentirà ai soci di contenere l'investimento azionario mantenendo comunque il controllo sull'intero complesso di imprese.

³⁸ Enciclopedia Treccani: "La leva azionaria si può calcolare come il rapporto tra capitale azionario di gruppo totale e quello investito dalla capogruppo. Essa consente all'azionista di controllo di possedere una quota di azioni inferiore alla quota di voti controllati in una sussidiaria, grazie al capitale degli azionisti di minoranza."

La leva azionaria, quindi, è un meccanismo molto importante all'interno dei gruppi aziendali in quanto consente il controllo di aziende molto grandi, contenendo l'investimento in capitale di rischio da parte del soggetto controllante.

In sostanza i gruppi aziendali presentano vantaggi e svantaggi, ma ad oggi risultano un sistema ampiamente utilizzato. In molti Paesi, come ad esempio l'Italia, sono preferiti di gran lunga all'unica grande impresa.

Un altro modello organizzativo utilizzato sono le reti di imprese, anche conosciute come network di impresa, sono delle forme di collaborazione tra diverse aziende indipendenti che si uniscono per perseguire obiettivi comuni. Questo sistema è molto utilizzato per sfruttare i vantaggi della grande dimensione, senza soffrire degli svantaggi in termini di rigidità dei processi decisionali. In una rete di imprese, le aziende mantengono la loro autonomia e identità giuridica, ma sono legate da contratti relazionali, ovvero rapporti stabili e duraturi al fine della collaborazione e del coordinamento delle attività produttive. In questo modo le imprese ottengono vantaggi competitivi tramite la condivisione delle risorse, competenze e conoscenze.

Le principali caratteristiche di una rete di imprese sono che le aziende sono interdipendenti, il che significa che le azioni e le decisioni prese da un'impresa possono influenzare le altre. Le diverse società collaborano al fine di raggiungere obiettivi comuni e possono essere complementari nelle competenze, nei prodotti o nei servizi offerti. Le reti di imprese infine sono molto flessibili e riescono ad adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni di mercato e possono essere costituite per progetti specifici o avere una durata più lunga.

Anche le reti di imprese presentano alcuni vantaggi e svantaggi. Tra i principali vantaggi vi è l'accesso a risorse, competenze e conoscenze che potrebbero non essere disponibili all'interno di una singola azienda; la riduzione dei costi operativi dovuta alla condivisione di risorse e infrastrutture; avere rischi condivisi tra le aziende partecipanti; la stimolazione all'innovazione dovuta alla combinazione di prospettive e competenze diverse e infine la possibilità di accesso a nuovi mercati o segmenti di clientela.

Gli svantaggi, invece, riguardano maggiormente la gestione delle relazioni, delle comunicazioni e delle decisioni all'interno della rete. Infatti, potrebbero crearsi conflitti di interesse tra le varie imprese, specialmente quando si tratta di decisioni strategiche o di ripartizione di benefici. Inoltre, è essenziale una definizione di accordi chiari e dettagliati per prevenire possibili conflitti.

Esistono forme diverse di reti di imprese ma possiamo dividere questo tipo di organizzazione in due principali modelli: le reti orizzontali e le reti verticali.

Le reti orizzontali si formano quando aziende che operano nello stesso mercato o settore collaborano tra loro ed è una collaborazione sostanzialmente paritaria tra piccole imprese, al fine di aumentarne il potere contrattuale e la visibilità.

I principali modelli di reti orizzontali possono essere: le reti di fornitori, ovvero quando diverse aziende fornitrici si uniscono per collaborare al fine di poter offrire a un'azienda cliente comune diversi componenti o materiali. Poi ci sono i consorzi di ricerca e sviluppo ovvero delle aziende nel settore tecnologico o scientifico che collaborano per condividere o sviluppare nuove conoscenze e tecnologie. Un ultimo tipo di reti orizzontali possono essere le associazioni commerciali ovvero delle aziende che si riuniscono per affrontare questioni comuni come la promozione del settore.

Le reti verticali, invece, si formano quando aziende lungo la catena del valore si uniscono per collaborare; quindi, al centro vi è un'impresa di grandi dimensioni che stabilisce relazioni lungo la filiera produttiva con altre imprese che operano in fasi diverse della produzione, distribuzione o commercializzazione del prodotto. Generalmente queste altre aziende sono di minore dimensione.

Esistono diversi tipi di reti verticali. La Joint Venture³⁹ ad esempio è un tipo di rete verticale dove due aziende coinvolte in fasi di produzione diverse si uniscono per creare una joint venture, la quale coordina ed integra le attività di produzione.

Un altro modello è il franchising⁴⁰ ovvero un modello di business in cui un'azienda concede a imprenditori indipendenti, i franchisor, il diritto di utilizzare il suo marchio, processi e supporto, in cambio di royalty⁴¹ o fee⁴².

Le reti di imprese, verticali o orizzontali, possono offrire vantaggi significativi alle aziende coinvolte come ad esempio la condivisione delle risorse, la riduzione dei costi, l'accesso a nuovi mercati e l'innovazione. Tuttavia, possono comportare sfide come la gestione delle relazioni, la risoluzione dei conflitti e la definizione di accordi chiari.

³⁹ <https://www.startupbusiness.it/joint-venture-cosa-sono-come-funzionano-e-perche-sono-utili/120171/>: “Una joint venture rappresenta una collaborazione tra due o più aziende, le quali mettono in comune quello che hanno. Vuol dire associazione temporanea di imprese.”

⁴⁰ <https://www.aprireinfranchising.it>: “Il franchising è una forma di collaborazione tra un soggetto imprenditoriale che vuole distribuire i propri prodotti o servizi distinti da un marchio e un altro che vuole avviare un'impresa usufruendo di un format già sperimentato sul mercato.”

⁴¹ <https://www.nuvoluzione.com/franchising-fee-e-royalty/>: “È il corrispettivo economico mensile, variabile o fisso che l'affiliato deve versare alla casa madre per godere nel tempo dei servizi e della notorietà derivante dall'esposizione del marchio.”

⁴² <https://www.nuvoluzione.com/franchising-fee-e-royalty/>: “È la quota che l'affiliato deve versare alla casa madre per aderire alla rete e accedere al know-how per avviare l'attività in fase di setup.”

Capitolo 2:

Il coinvolgimento delle risorse umane nella governance: la cogestione

2.1 I primi modelli:

Prima di andare ad analizzare accuratamente il modello di cogestione e le sue diverse applicazioni nel mondo, è necessario comprenderne il significato e precisare cosa è la cogestione.

La cogestione è un modello di gestione aziendale in cui i lavoratori partecipano attivamente alle decisioni aziendali attraverso la condivisione e la rappresentanza del potere decisionale con la direzione e il management dell'azienda. In sintesi, la cogestione prevede la partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali e alla gestione delle questioni aziendali.

I primi modelli di cogestione hanno avuto origine in Europa, soprattutto in Germania, ma gli interventi degli operai all'interno della gestione aziendale risalgono ad una lunga tradizione di rivendicazioni. Il concetto di cogestione è stato infatti influenzato da fattori sociali, politici, economici e culturali che hanno portato all'evoluzione dei modelli di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni aziendali.

Un primissimo sviluppo si ebbe durante i primi anni dell'industrializzazione, dove le condizioni di lavoro erano spesso precarie e i lavoratori non avevano alcuna voce nelle decisioni aziendali. Tuttavia, in alcune comunità, potevano già emergere piccole forme di partecipazione dei lavoratori attraverso cooperative di produzione o altre organizzazioni di mutuo soccorso.

Le prime idee di cogestione vedevano il lavoratore come un cittadino dell'impresa.

Dopo la Prima guerra mondiale, la forte instabilità sociale e le tensioni politiche in alcuni paesi europei portarono ad iniziative per coinvolgere i lavoratori nelle decisioni aziendali al fine di prevenire scioperi e conflitti e promuovendo così una stabilità. Il modello di cogestione si affermò ancora di più dopo la Seconda guerra mondiale; infatti, nei paesi europei emerse un forte interesse per il coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni aziendali come parte di una strategia di ricostruzione e per porre le basi di un'economia equa.

Infatti, è proprio nel periodo tra gli anni '50 e '60 che il modello della cogestione conosce il suo pieno sviluppo. L'esigenza di correggere la disparità interna al rapporto di lavoro pagato trova una risposta grazie alla presenza in modo attivo dei lavoratori nel governo dell'impresa.

I modelli di partecipazione dei lavoratori furono influenzati da molti fattori, tra cui la tradizione culturale e il contesto politico; perciò, nei paesi europei il modello di cogestione seguì andamenti diversi.

I due paesi dove la cogestione fu affrontata in modo più strutturato e dove tutt'ora è un modello ampiamente utilizzato furono la Germania e la Svezia.

In Germania, già nel 1920, grazie alla Repubblica di Weimar⁴³ venne introdotta una legge sui comitati aziendali denominata "Betriebrätegesetz"⁴⁴ la quale rese istituzionale la co-determinazione, rendendo obbligatoria per le aziende aventi più di venti dipendenti l'elezione dei comitati aziendali.

Più tardi, dopo la Seconda guerra mondiale, la Germania consolidò il suo modello di cogestione, noto come "Mitbestimmung"⁴⁵, il quale coinvolgeva i lavoratori nelle decisioni aziendali attraverso la rappresentanza nei consigli di sorveglianza delle grandi imprese.

La Germania, dopo il conflitto, era impegnata nella ricostruzione economica e nella creazione di un sistema democratico stabile. In questo contesto, sorsero numerosi dibattiti a proposito della partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali, al fine di prevenire i conflitti sociali e promuovere la stabilità.

Nel 1951, fu introdotta la Legge sulla Cogestione, la Mitbestimmungsgesetz⁴⁶, la quale prevedeva una partecipazione dei lavoratori ai consigli di sorveglianza delle grandi imprese. Era previsto dalla legge che almeno metà dei membri del consiglio di sorveglianza fosse composta da rappresentanti dei lavoratori.

I consigli di sorveglianza furono strutturati in modo da includere sia i rappresentanti degli azionisti che dei lavoratori e tali consigli avevano un ruolo di spicco all'interno dell'azienda. Ad esempio, potevano prendere decisioni strategiche, come la nomina o la revoca dei membri del Consiglio di Amministrazione.

Il modello ebbe successo, contribuendo a promuovere la stabilità e il consenso sociale ricercati nelle relazioni industriali. I lavoratori avendo la possibilità di partecipare alle decisioni aziendali furono molto soddisfatti e i conflitti tra capitale e lavoro si ridussero.

Negli anni successivi il modello di cogestione si evolse ulteriormente e venne esteso ulteriormente ad altri tipi di imprese. Divenne un elemento fondamentale delle relazioni industriali e della governance in Germania.

Nonostante i suoi vantaggi, furono molte anche le critiche legate alla complessità gestionale del modello e ai possibili conflitti di interesse tra rappresentanti di azionisti e lavoratori.

In ogni caso la cogestione ha contribuito a definire il quadro delle relazioni industriali in Germania e a stabilire un approccio unico alla partecipazione dei lavoratori nelle decisioni aziendali. La cogestione ha influenzato profondamente la cultura aziendale tedesca.

⁴³ <https://www.studenti.it/repubblica-di-weimar-storia-governo-e-costituzione.html>: "La Repubblica di Weimar rappresentò un modello di democrazia avanzata ed aperta nello scenario europeo degli anni Venti."

⁴⁴ <https://www.lavorodirittieuropa.it/dottrina/1081-la-cogestione-in-germania-70-anni-vissuti-pericolosamente>

⁴⁵ <https://www.avantionline.it/la-mitbestimmung-tedesca-e-il-suo-funzionamento/>

⁴⁶ <https://www.avantionline.it/la-mitbestimmung-tedesca-e-il-suo-funzionamento/>

Prima di andare ad analizzare la differente esperienza svedese è importante capire cosa accadesse in Italia negli stessi anni e quali furono i tentativi di co-determinazione attuati dal governo.

Al contrario della Germania, in Italia, dopo la Prima guerra mondiale, gli sforzi di coinvolgimento dei lavoratori proposti dal governo Giolitti non ebbero successo a seguito di un ambiente troppo conflittuale. Dopo la Seconda guerra mondiale, con la Repubblica Sociale Italiana⁴⁷, nel giugno del 1944 fu pubblicato il decreto sulla socializzazione delle imprese⁴⁸.

Tale provvedimento regolava gli organi sociali e prevedeva che l'elezione dei membri dei consigli collegiali fosse affidato in tutto o in parte ai lavoratori dell'impresa.

Successivamente fu proposta una disposizione riguardo la partecipazione dei lavoratori nella gestione aziendale, la quale però non entrò in vigore. Questo indirizzo fu ripreso dall'Assemblea costituente, la quale formulò l'art. 46⁴⁹ della Costituzione, il quale afferma il diritto dei lavoratori alla collaborazione aziendale.

Andiamo ora ad analizzare il caso svedese. Negli anni successivi alla Seconda guerra mondiale, la Svezia ha sperimentato un periodo di sviluppo e consolidamento delle pratiche coinvolgenti i lavoratori nelle decisioni aziendali. Il modello di cogestione svedese si fonda sulla collaborazione tra datori di lavoro e sindacati al fine di migliorare le condizioni di lavoro e promuovere il benessere dei lavoratori. Durante questo periodo sono diversi gli sviluppi che hanno portato a modellare il sistema di cogestione svedese.

Nel periodo tra gli anni '50 e '60 la Svezia così come molti altri paesi europei si trovava di fronte ad una ricostruzione economica e sociale. In questo contesto nacquero crescenti discussioni riguardo il coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni aziendali.

Il modello di cogestione svedese era parte di un ampio approccio nordico alla governance aziendale e alle relazioni industriali.

Nel periodo successivo alla Seconda guerra mondiale, i sindacati svedesi guadagnarono un'influenza sempre maggiore. La loro partecipazione attiva e il coinvolgimento nei negoziati collettivi condussero alla definizione di migliori condizioni lavorative e coinvolgimento dei lavoratori.

A differenza del modello tedesco, il coinvolgimento dei lavoratori è basato sulla consultazione piuttosto che sulla rappresentanza formale, infatti i datori di lavoro erano tenuti a consultare i dipendenti prima di prendere decisioni importanti che li riguardassero direttamente.

⁴⁷ <https://www.ilpost.it/2013/09/23/repubblica-di-salo/>

⁴⁸ Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia D.Lgs 12 febbraio 1944, n. 375-socializzazione delle imprese.

⁴⁹ https://www.senato.it/Leg18/1025?sezione=122&articolo_numero_articolo=46: "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."

Nel contesto svedese vennero infine istituiti fondi di benessere aziendale gestiti da rappresentanti dei lavoratori, i quali avevano il compito di implementare le condizioni di lavoro e promuovere il benessere dei lavoratori.

Il benessere dei lavoratori e la loro partecipazione attiva alle decisioni aziendali ebbero un enorme sviluppo grazie al modello di cogestione in Svezia. I conflitti sul luogo di lavoro diminuirono, grazie alla collaborazione tra datori di lavoro e sindacati. Infine, il coinvolgimento dei lavoratori all'interno della governance aziendale portò ad un'idea di società più equa e partecipativa.

Questo modello ha influenzato la cultura aziendale e le relazioni industriali svedesi, contribuendo ad un approccio nordico della governance aziendale e aumentando la partecipazione dei lavoratori.

Si può notare come il modello di cogestione fu una soluzione in un momento molto delicato della storia di diversi Paesi. La codeterminazione si è poi sviluppata negli anni arrivando fino ai nostri giorni; nei prossimi paragrafi andremo ad analizzare come funziona e come le imprese ne facciano uso al fine di creare un ambiente lavorativo partecipe e costituire un'impresa sana.

2.2 Il funzionamento:

Come visto nel paragrafo precedente, la cogestione è un modello di governance aziendale che coinvolge i lavoratori nelle decisioni aziendali attraverso diversi meccanismi di consultazione o rappresentanza. Oltre alla rappresentanza è importante la partecipazione anche al capitale sociale e quindi alla redistribuzione degli utili.

Il suo funzionamento e le differenze principali rispetto ad altri modelli di governance dipendono da molti fattori, tra cui la cultura aziendale, la struttura giuridica e le dinamiche del mercato del lavoro di ogni paese. È importante capire che la cogestione non ha un'unica applicazione al sistema di governance, ma ci possono essere più interpretazioni e utilizzi di questo modello.

La cogestione coinvolge i lavoratori nelle decisioni aziendali. Tale coinvolgimento può avvenire in più modi, ad esempio, attraverso la presenza di rappresentanti dei lavoratori in organi decisionali, come consigli di sorveglianza o consigli di amministrazione, oppure tramite consultazioni regolari su questioni rilevanti. Nel caso in cui i lavoratori siano rappresentati all'interno dei consigli di sorveglianza o amministrazione delle aziende, saranno in grado di prendere decisioni strategiche come la nomina dei dirigenti o questioni finanziarie cruciali e linee guida aziendali generali.

In altri casi i lavoratori possono non essere rappresentati formalmente in organi decisionali ma vengono comunque consultati su questioni aziendali importanti. Tale coinvolgimento può avvenire tramite incontri regolari, tavoli di negoziazione o comitati consultivi.

Una differenza principale che si può notare è la distinzione tra “co-determinazione”⁵⁰ e “partecipazione”. L’inclusione dei lavoratori può avvenire tre modi principali, ognuno caratterizzato da un diverso grado di influenza decisionale.

Il primo caso, il quale ha una partecipazione dei lavoratori di intensità inferiore, prevede la partecipazione dei lavoratori in veste di consulenti. In questo modello i dipendenti hanno il diritto di essere informati e consultati dai propri datori di lavoro per l’adozione di determinate decisioni. I decisori non sono vincolati dal parere dei lavoratori.

Nella seconda ipotesi, dotata di intensità maggiore, i dipendenti hanno potere di veto⁵¹ quindi possono influenzare direttamente la validità delle delibere e limitare l’autonomia decisionale dell’organo amministrativo.

L’ultimo modello prevede una visione intermedia tra i due precedenti, ed è il modello della “co-determinazione qualificata”. Questo tipo di cogestione è caratterizzata dalla parità di potere decisionale tra i datori di lavoro e i dipendenti.

In Italia, stando all’articolo 46 della Costituzione, i lavoratori possono collaborare con la gestione aziendale. Quindi la partecipazione attiva dei dipendenti non è direttamente prevista.

La cogestione può essere vista come un principio per l’attuazione della democrazia economica⁵². Allo stesso tempo è però un modello societario alternativo a quello degli Stati Uniti caratterizzato da azionariato diffuso.

Tradizionalmente il sistema di governance aziendale presenta una struttura gerarchica e il potere decisionale è concentrato nelle mani dei dirigenti aziendali, i quali prendono le decisioni operative e strategiche. In questi modelli il coinvolgimento dei lavoratori è molto limitato e questi ultimi vengono considerati semplici esecutori delle decisioni prese dall’alto. Infine, il sistema tradizionale è molto orientato verso il raggiungimento dell’efficienza operativa e dei risultati finanziari, senza porre enfasi sulle responsabilità sociali dell’azienda.

⁵⁰ Il principio della co-determinazione riguarda la rappresentanza obbligatoria dei lavoratori nel Collegio di Sorveglianza delle grandi aziende.

⁵¹ Indica un atto formale con il quale un’autorità investita di tale potere è in grado di bloccare, temporaneamente o definitivamente, una deliberazione legislativa, amministrativa o politica emessa da un’altra autorità.

⁵² La forma di partecipazione finanziaria dei lavoratori al capitale e/o all’utile dell’impresa.

Negli ultimi decenni, molte aziende hanno iniziato a spostarsi verso modelli più moderni i quali promuovono la partecipazione dei lavoratori, una maggiore supervisione da parte degli azionisti e responsabilità sociale dell'azienda. Questi modelli sono stati sviluppati per la necessità di una maggiore trasparenza e in risposta alle sfide di mercato, dando importanza agli aspetti etici e sociali.

I due principali modelli alternativi a quello tradizionale sono il sistema monistico e il sistema dualistico, i quali prevedono sistemi di gestione composti da uno o due organi.

Il sistema dualistico è un modello di governance aziendale in cui una società presenta due organi distinti e separati responsabili della gestione e del controllo dell'impresa. Questo sistema è presente in molti Paesi europei come la Germania, la Francia, il Portogallo e l'Olanda.

I due organi sono il Consiglio di amministrazione (Cda) e il Consiglio di sorveglianza, il quale può essere visto come un organo intermedio tra l'assemblea dei soci e l'amministrazione che si occupa di collegare la gestione e la proprietà.

In questo sistema il Consiglio di amministrazione è l'organo esecutivo che gestisce le attività quotidiane e prende decisioni. È composto dai dirigenti aziendali, tra cui il CEO o amministratore delegato e altri dirigenti chiave. È responsabile delle strategie aziendali, delle finanze e delle decisioni operative.

Il Consiglio di sorveglianza invece è l'organo di controllo che supervisiona l'operato del Cda. È composto da membri esterni all'azienda, tra cui i rappresentanti dei lavoratori e degli azionisti. Nella maggior parte dei casi i lavoratori eleggono un terzo degli elementi dell'organo di controllo o, addirittura, in Germania la metà. Questo organo ha il compito di prendere decisioni importanti, come la nomina o la revoca dei membri del Consiglio di amministrazione, decisioni finanziarie e l'approvazione delle strategie aziendali.

In questo modo i lavoratori sono in grado di influenzare la volontà sociale.

Il sistema di gestione dualistico consente di evitare conflitti di interesse e promuovere una migliore supervisione delle decisioni aziendali, inoltre la presenza dei rappresentanti dei lavoratori nel Consiglio di sorveglianza permette il bilanciamento degli interessi tra capitali e lavoro.

Il sistema di governance monistico, invece, è gestito da un unico organo, il Consiglio di amministrazione (Cda), responsabile della gestione operativa e del controllo dell'azienda.

Il sistema monistico prevede un Consiglio di amministrazione che è l'unico responsabile della gestione e del controllo dell'azienda, è composto da membri interni e, talvolta, da membri indipendenti. Il Cda ha il compito di prendere decisioni operative e strategiche, oltre a supervisionare l'operato dei dirigenti aziendali. In questo tipo di modello i lavoratori possono eleggere fino a tre rappresentanti del comitato esecutivo.

Si può notare, dunque, che il sistema di gestione sebbene possa avere diverse forme, conferisce una maggiore rappresentanza dei lavoratori, i quali possono essere coinvolti in decisioni strategiche e sentirsi

parte integrante dell'impresa. Attraverso questo modello la società godrà di un'efficienza maggiore dovuta all'impegno dei lavoratori e alla protezione degli interessi di tutti gli stakeholder interessati all'azienda. Inoltre, vengono soddisfatti dei postulati etici e sociali che oggi giorno rappresentano una tematica di rilievo all'interno delle aziende.

2.3 La cogestione nel mondo: differenti esperienze

Come visto nel paragrafo precedente i modelli di cogestione possono essere differenti. Hanno avuto grande importanza nello sviluppo di tali sistemi le diverse condizioni economiche, sociali e culturali di ciascun Paese. In questo paragrafo andremo ad analizzare i diversi sistemi di cogestione nel mondo al fine di comprendere come il suo sviluppo in diversi Paesi abbia portato ad esperienze diverse.

A livello internazionale il paese che presenta il maggior numero di leggi di co-determinazione è la Germania; quindi, è opportuno iniziare ad analizzare i differenti sistemi di cogestione partendo dal caso tedesco.

La Germania è spesso definita come la “locomotiva dell'Europa”, questo appellativo è correlato a diversi fattori. Il principale è rappresentato dal fatto che il modello di corporate governance tedesco ha valorizzato la partecipazione dei lavoratori molto in anticipo rispetto al resto dei Paesi dell'UE⁵³.

Come visto precedentemente, il modello di cogestione in Germania ha radici profonde e con la legge “Montan-Mitbestimmungsgesetz”⁵⁴ fu introdotta una vera e propria base giuridica per la co-determinazione aziendale, la quale poi si sviluppò sempre di più.

Il modello di cogestione tedesco, noto come “Mitbestimmung”, si basa sulla partecipazione paritaria dei lavoratori e degli azionisti nei consigli di sorveglianza delle grandi imprese. Tale sistema si basa sulla compresenza di due pilastri fondamentali.

Il primo pilastro è il “Betriebsrat”, ovvero il comitato aziendale di rappresentanza dei dipendenti. Si ha l'elezione ogni quattro anni e qualsiasi unità produttiva con più di cinque dipendenti deve averne uno. È un organismo molto importante all'interno delle aziende tedesche e la sua mancanza va ovviata tramite la costituzione su iniziativa dei dipendenti. Caratteristica principale dei comitati aziendali riguarda i diritti di co-decisione, questo elemento contraddistingue il sistema tedesco dagli altri. Le deliberazioni che richiedono decisioni congiunte sono quelle determinanti per la vita dell'azienda.

⁵³ Unione Europea

⁵⁴ Ministro 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.

Il secondo pilastro riguarda la rappresentanza dei dipendenti all'interno del consiglio di sorveglianza. Il sistema di cogestione è infatti composto da un Consiglio di sorveglianza, l'"Aufsichtsrat", ovvero un organo di controllo delle grandi imprese tedesche. Questo ha il compito di supervisionare le attività del Consiglio di amministrazione, il "Vorstand", di cui può anche nominare e revocare i membri, e prendere importanti decisioni strategiche.

Inoltre, la legge tedesca impone che almeno metà dei membri del Consiglio di sorveglianza debba essere composta da rappresentanti dei lavoratori. I rappresentanti vengono eletti dai dipendenti delle diverse unità aziendali. L'altra metà dei membri del Consiglio rappresenterà gli azionisti, questi membri vengono eletti dall'assemblea generale degli azionisti.

In Germania esistono tre diversi modelli di cogestione societaria. Il primo è indirizzato alle imprese con più di mille dipendenti e al settore carbo-siderurgico. Questo, è caratterizzato da una notevole rappresentanza dei lavoratori. Il secondo modello si indirizza alle società di capitali aventi tra i cinquecento e i duemila dipendenti. Qui un terzo dei membri del Consiglio di sorveglianza sono nominati dai lavoratori, mentre i due terzi restanti vengono nominati dagli azionisti. L'ultimo modello è indirizzato alle società aventi più di duemila dipendenti ed è prevista una composizione composta dei due modelli precedenti, con una piccola prevalenza dei rappresentanti del capitale.

In sintesi, il modello tedesco mira a bilanciare il potere tra azionisti e lavoratori, permettendo ad entrambi di partecipare alle decisioni aziendali, in questo modo tende ad evitare i conflitti sociali e a migliorare le relazioni industriali. Questo modello, inoltre, conferisce grande stabilità e continuità alle operazioni aziendali, poiché il coinvolgimento di più stakeholder favorisce un ambiente molto cooperativo.

Oltre a quello tedesco, si ha un altro sistema di cogestione profondamente radicato in Svezia. La cogestione viene utilizzata come sistema di corporate governance in tutti i paesi scandinavi, ma tra questi il più conosciuto è quello svedese, anche noto come "Modello Svedese di Mercato del Lavoro".

Questo modello, a differenza di quello tedesco, si basa su una serie di accordi tra datori di lavoro, sindacati e governo al fine di favorire la partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali e promuovere una cooperazione tra dipendenti e datori di lavoro. In particolare, i dipendenti vengono consultati direttamente ed è presente una collaborazione tra le parti in modo da poter migliorare le condizioni lavorative e favorire il benessere di questi ultimi.

La struttura del modello di cogestione svedese è basata su un sistema di negoziazione collettiva tra sindacati dei lavoratori e le organizzazioni dei datori di lavoro. I negoziati portano alla definizione di contratti collettivi, i quali stabiliscono condizioni di lavoro, salari e altri aspetti delle relazioni industriali. A

differenza della Germania, in Svezia la cogestione non è formalizzata, infatti le leggi svedesi promuovono la partecipazione dei lavoratori tramite meccanismi di consultazione.

Anche il sistema svedese prevede comitati dei lavoratori o organi simili, i quali fungono da canali di comunicazione tra i dipendenti e la direzione dell'azienda. I comitati possono discutere questioni come la sicurezza sul lavoro, il benessere dei dipendenti e altri temi importanti. Inoltre, prima di prendere decisioni importanti riguardanti i dipendenti, i datori di lavoro sono tenuti a consultare i rappresentanti dei lavoratori. Altro tema importante è la sicurezza sul lavoro sul quale il modello di cogestione svedese pone una forte enfasi. Questo implica una forte collaborazione tra datori di lavoro, dipendenti e sindacati al fine di garantire un ambiente di lavoro sicuro e sano.

Così come nel modello tedesco, le aziende svedesi riescono ad ottenere grandi vantaggi grazie alla cogestione sia sul piano dei profitti (andremo ad analizzare nel capitolo successivo con degli esempi pratici la relazione che sussiste tra il modello di cogestione e l'incremento dei profitti) che sul piano sociale. I lavoratori avendo l'opportunità di essere coinvolti in decisioni che li riguardano trovano maggiori stimoli e in questo modo si prevencono conflitti e si aumenta la diligenza.

Notando la funzionalità di questi modelli, le istituzioni comunitarie hanno cercato di incitare l'adozione di sistemi volti ad agevolare una maggiore partecipazione dei lavoratori alla gestione aziendale, consentendo di bilanciare gli interessi dei proprietari e dei lavoratori.

L'Unione Europea ha tentato di avvicinare gli stati membri alla cogestione più volte, innanzitutto con la raccomandazione n. 92/433/CEE⁵⁵, la quale invitava a considerare i vantaggi sia economici che sociali derivanti dalla partecipazione sul piano finanziario dei dipendenti ai risultati raggiunti dalle imprese. Più tardi il Parlamento europeo, vista la poca efficacia del precedente intervento, approvò una relazione della Commissione riguardante il rapporto Pepper II⁵⁶. Questo incoraggiava gli stati membri ad adottare dei modelli che facilitassero la partecipazione dei lavoratori.

Questi interventi dimostrano come, anche a livello europeo, sia stata recepita la funzionalità del modello di cogestione e come gli organi comunitari cerchino di uniformare le legislazioni degli stati membri verso un modello di cogestione. L'azione della Comunità Europea è sostenuta anche dall'associazione internazionale

⁵⁵ 92/442/cee. Raccomandazione del consiglio, del 27 luglio 1992, relativa alla convergenza degli obiettivi e delle politiche della protezione sociale.

⁵⁶ Parlamento Europeo. Discussioni – 7 partecipazione dei lavoratori dipendenti ai profitti (Pepper II) – Strasburgo, mercoledì 14 gennaio 1998. Europarl. Europa. Eu.

EFES⁵⁷, la quale si impegna ad avere un dialogo con i principali attori, affermando che i dipendenti azionisti possano rappresentare dei “co-imprenditori”.

Altri modelli rilevanti di cogestione sono quello francese, quello giapponese e quello statunitense.

In Francia la cogestione viene definita tramite rappresentanze dei lavoratori nelle decisioni aziendali. Le aziende composte da più di cinquanta dipendenti devono costituire un Comitato Aziendale, il quale ha il compito di rappresentare i lavoratori e consultare il datore di lavoro su questioni importanti. Nelle aziende con più di mille dipendenti, invece, devono essere presenti rappresentanti dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza.

Come affermato in precedenza, i modelli di cogestione variano da paese a paese in quanto ognuno ha una propria cultura e una propria storia. Il sistema di cogestione in Giappone è stato molto influenzato dalla cultura di collaborazione e dall’approccio alla gestione delle relazioni aziendali. Le aziende giapponesi enfatizzano il coinvolgimento dei lavoratori attraverso consultazioni regolari e decisioni prese in collaborazione tra rappresentanti dei lavoratori e dirigenti.

Il modello di cogestione di questi Paesi è contrapposto al modello di governance delle imprese di tipo anglosassone. Questo modello, spesso associato agli Stati Uniti o all’Inghilterra ha caratteristiche opposte a quello di cogestione.

Questo tipo di gestione è incentrato sulla massimizzazione del profitto e del valore per gli azionisti. I consigli di amministrazione svolgono un ruolo chiave, essendo responsabili della supervisione della direzione aziendale e delle decisioni delle strategie chiave. Il CEO nel modello anglosassone ha un ruolo di grande rilievo ed è lui che prende le decisioni di grande rilievo e strategiche. Inoltre, negli Stati Uniti così come in molte altre nazioni anglosassoni il mercato del lavoro tende ad essere più flessibile, con una maggiore facilità di licenziamento e minore protezione lavorativa. I sindacati, infatti, hanno un ruolo meno influente.

In sintesi, il modello di gestione anglosassone è orientato verso la massimizzazione del valore per gli azionisti, mentre il modello di cogestione punta ad una sostenibilità dell’azienda nel lungo periodo, valutando gli interessi di tutti gli stakeholder. Per quanto riguarda le decisioni, un sistema prevede la concentrazione del potere decisionale nelle mani del consiglio di amministrazione e in particolare del CEO, mentre l’altro vuole un coinvolgimento di più figure.

⁵⁷ L’EFES (European Federation of Employee Share Ownership) è la Federazione Europea dell’Azionariato dei Dipendenti. Lo scopo principale è la promozione dello sviluppo dell’azionariato e della partecipazione dei dipendenti in Europa, come strumento di progresso e produttività per le società, strumento di risultati economici e sociali e strumento per lo sviluppo dell’occupazione.

Questa piccola digressione riguardante il sistema di governance contrapposto a quello della cogestione serve per comprendere come nel mondo possano esserci diverse visioni riguardanti la gestione aziendale dovute soprattutto alla cultura e al contesto sociale di ciascuna nazione.

Tornando al modello di cogestione, si può notare come, seppur simile, presenta caratteristiche diverse in ogni Stato. È importante sottolineare, però, che il coinvolgimento dei dipendenti e di tutti gli stakeholder nella gestione aziendale permetta all'azienda di avere una prospettiva basata sulla sostenibilità nel lungo periodo e una grande attenzione agli interessi di tutti, ricercando comunque un aumento costante dei profitti.

Capitolo 3:

I casi di cogestione come modello alternativo di governance: vantaggi e svantaggi

3.1 Gli indici di bontà: redditività, efficienza, sostenibilità e coinvolgimento

Al giorno d'oggi, per indicare il valore di un'azienda non è più importante valutare esclusivamente la redditività ma vanno analizzati altri fattori, i quali soprattutto negli ultimi anni stanno assumendo molto valore.

È importante analizzare questi indici di bontà al fine di poter capire come il modello di cogestione riesca, tramite il coinvolgimento degli stakeholders, a soddisfare maggiormente tutti i vari criteri per una corretta gestione della società e ad ottenere così una performance migliore.

I principali indici sono: la redditività, l'efficienza, la sostenibilità e il coinvolgimento dei lavoratori. Andiamo ora ad analizzarli singolarmente.

La redditività⁵⁸ coincide con la capacità di un'azienda di generare profitti dai suoi affari e ha un ruolo fondamentale nell'analisi finanziaria e nell'attrattiva per gli investitori.

Questo indice permette di capire quanto una società sia in grado di trasformare i suoi ricavi in profitti, infatti una redditività elevata indica che l'azienda è in grado di gestire efficacemente le sue operazioni e generare utili.

Le imprese hanno bisogno di generare profitti per coprire i propri costi operativi e reinvestire nelle attività fornendo un ritorno agli investitori. Quindi una redditività elevata è segno di salute finanziaria.

⁵⁸ Treccani: "Capacità di un'azienda di generare ricchezza tramite la sua gestione in un determinato periodo temporale."

Gli investitori, la considerano un indicatore chiave nelle decisioni sugli investimenti, in quanto un'azienda redditizia è più attraente e può accedere più facilmente a finanziamenti esterni.

Un'altra caratteristica importante è che permette di valutare le performance passate di un'azienda e di fare previsioni sulle prospettive future, inoltre è uno degli indici di bontà più facilmente confrontabili tra aziende diverse. Infine la redditività è cruciale per la pianificazione finanziaria dell'azienda.

Il secondo fattore che andremo ad analizzare è quello dell'efficienza, il quale rappresenta la capacità di un'azienda di utilizzare le sue risorse in modo ottimale al fine di raggiungere i propri obiettivi.

Un'azienda efficiente riesce a gestire le sue risorse in modo tale da minimizzare i costi operativi. Questo può includere la riduzione degli sprechi, l'ottimizzazione dei processi produttivi e la gestione efficiente della catena di approvvigionamento.

Oltre a questo l'efficienza è anche spesso correlata a un aumento della produttività, questo significa che l'azienda può produrre più beni o servizi con le stesse risorse o addirittura con meno.

Per valutare l'efficienza spesso vengono utilizzati indicatori finanziari come il rapporto tra costi e ricavi, la produttività del lavoro e la rotazione dell'inventario, tutti indici che fanno capire quanto efficiente sia l'azienda.

Altro indice di bontà fondamentale è la sostenibilità, questo fattore soprattutto negli ultimi anni sta acquisendo sempre più rilevanza in seguito alle necessità ambientali. Tuttavia, la sostenibilità non deve essere intesa solo come ambientale, ma questa all'interno della concezione aziendale assume più significati.

Il primo concetto, e anche quello più comune, è quello collegato all'ambiente. Questo si riferisce alla capacità dell'azienda di ridurre l'impatto sull'ambiente, conservare le risorse naturali ed adottare pratiche di produzione sostenibili. Un altro aspetto da considerare è quello collegato alla sostenibilità sociale, questo riguarda l'impatto di un'azienda sulla società e sul benessere delle persone. Comprende la promozione di condizioni di lavoro sicure e giuste, la responsabilità sociale di impresa⁵⁹ e il rispetto dei diritti umani nei processi di approvvigionamento. La sostenibilità può essere anche economica, si concentra sulla capacità di generare profitti a lungo termine e mantenere una solida base finanziaria.

Oltre a questi tre concetti di sostenibilità è possibile individuare altre visioni come la sostenibilità etica, culturale, tecnologica e dell'innovazione.

In sintesi, questo indice di bontà è un approccio che abbraccia una serie di dimensioni interconnesse, con l'obiettivo di equilibrare il successo economico con l'impatto positivo sull'ambiente, sulla cultura aziendale e sulla società.

⁵⁹ <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/responsabilita-sociale-impresa/>: "È l'integrazione volontaria da parte di un'azienda profit dell'impatto sociale nelle attività commerciali"

Ultimo indice di bontà è quello del coinvolgimento dei dipendenti. Spesso un'azienda con un elevato coinvolgimento dei dipendenti presenta una serie di vantaggi che contribuiscono al successo complessivo. Dipendenti più coinvolti sono più motivati e impegnati nel loro lavoro e questo si traduce in un aumento della produttività, inoltre dipendenti che si sentono più coinvolti sono più attenti ai dettagli e alla qualità del lavoro che svolgono.

Altri vantaggi importanti dovuti al coinvolgimento dei dipendenti sono la minor rotazione del personale, una creazione di un clima aziendale positivo e una riduzione dei conflitti interni.

I dipendenti coinvolti sono spesso più propensi a condividere idee e contribuire all'innovazione e inoltre il coinvolgimento permette di avere anche un impatto diretto sulla soddisfazione del cliente.

Questo indice è un indicatore critico della bontà della performance aziendale poiché influenza direttamente molteplici aspetti della cultura aziendale e delle prestazioni.

Questi strumenti sono utilizzati per valutare e misurare il successo di un'azienda in queste quattro principali aree chiave, fornendo una valutazione complessiva di un'azienda.

È importante sottolineare che per un'analisi completa della performance aziendale questi indici andrebbero combinati e monitorati al fine di adattare le strategie aziendali migliori per un successo a lungo termine.

Questi indici devono poter essere misurati analiticamente, quindi è necessario che al fine dell'analisi della performance siano presenti indicatori analitici. Questi indicatori possono fornire dati misurabili e oggettivi che permettono di monitorare, valutare e migliorare la performance nelle quattro aree indicate precedentemente.

Andiamo ora ad analizzarli.

Uno dei principali indici per misurare la redditività è il ROI (Ritorno sull'investimento), che calcola il rendimento ottenuto da un investimento rispetto al costo dell'investimento stesso, andando a verificare l'efficacia dei progetti, investimenti ed iniziative. Altro fondamentale indice è il margine di profitto che misura la percentuale di profitto rispetto ai ricavi totali e la redditività dopo tutte le spese.

Per quanto riguarda l'efficienza, il rapporto tra costo e ricavi permette di misurare la percentuale dei costi operativi rispetto ai ricavi totali, mentre la rotazione dell'inventario misura il numero di volte con il quale l'inventario⁶⁰ viene venduto e rimpiazzato durante uno specifico periodo, riflettendo l'efficienza nella gestione delle scorte.

⁶⁰ https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_3_9_7.page: "L'inventario corrisponde alla descrizione dei beni, dei crediti e dei debiti appartenenti all'azienda."

Riguardo la sostenibilità sono molti i fattori da tenere in considerazione, come: l'intensità delle emissioni di carbonio, l'uso delle risorse naturali, la percentuale dei materiali riciclati o sostenibili e le conformità alle normative ambientali.

Infine riguardo il coinvolgimento dei dipendenti, degli indici analitici importanti possono essere il tasso di ritenzione, che misura la percentuale dei dipendenti che rimangono nell'azienda per un certo periodo di tempo. Infatti, un tasso elevato indica un buon coinvolgimento.

Altri indicatori possono essere rappresentati anche da sondaggi o misurazioni periodiche per verificare il grado di soddisfazione dei dipendenti.

Ovviamente ogni azienda dovrà selezionare gli indicatori più pertinenti per le sue specifiche esigenze. Quello che è fondamentale capire è che soprattutto in questi tempi di grande cambiamento è fondamentale poter valutare la performance aziendale tramite questi indici di bontà anche per capire come l'impresa deve muoversi sul mercato.

3.2 I casi pratici:

In questo paragrafo andremo ad analizzare come le aziende che applicano un modello di cogestione, coinvolgendo gli stakeholders nelle decisioni aziendali, riescano a raggiungere grandi risultati dal punto di vista della redditività, della sostenibilità, dell'efficienza e del coinvolgimento. Andremo a verificare come gli indici di bontà visti nel paragrafo precedente siano molto positivi in queste aziende e come queste riescano ad affermarsi a livello mondiale. Le imprese sono la Volkswagen, la Robert Bosh GmbH e la Handelsbanken; tutte società che si affermano nel loro mercato, da quello automobilistico a quello bancario.

3.2.1 La Robert Bosch GmbH

La Robert Bosch GmbH, comunemente conosciuta come Bosch è un'importante azienda tedesca con una lunga storia. L'azienda fu fondata il 15 novembre 1886 a Stoccarda, in Germania da Robert Bosch. Robert Bosch era un inventore e imprenditore tedesco noto per le sue innovazioni nel campo dell'ingegneria elettrica ed elettronica.

L'azienda Bosch opera in diversi settori, tra cui l'automobilismo, l'elettronica, l'ingegneria industriale, l'energia e le tecnologie per la costruzione. L'impresa è particolarmente famosa per la produzione di una vasta gamma di prodotti, tra cui elettrodomestici, strumenti elettrici, sistemi di sicurezza, componenti automobilistici e tecnologie per la mobilità.

Bosch è presente in oltre 150 paesi nel mondo, essendo così una delle più grandi aziende tedesche. La componentistica per auto rappresenta la maggior parte del fatturato, ma anche la produzione di macchine utensili e industriali è molto importante per la società, in quanto in questo settore è leader in molti paesi. Per quanto riguarda la produzione di elettrodomestici, invece, la società è il terzo produttore europeo.

Il Gruppo Bosch vanta oltre 421.000 collaboratori nel mondo impiegati nei quattro settori di business: Consumer Goods, Industrial Technology, Energy and Building Technology e Mobility; inoltre presenta un fatturato di 88,2 miliardi di euro nel 2022.⁶¹

Bosch si pone come obiettivo strategico quello di fornire soluzioni innovative per una vita connessa; infatti, grazie ai suoi prodotti o servizi cerca di offrire soluzioni innovative al fine di migliorare la qualità di vita.

Altro dato importante riguarda la sostenibilità, infatti Bosch è stata ad impatto zero fino al primo quarto del 2020.

Il Gruppo Bosch, essendo una società tedesca, adotta il modello di gestione aziendale della cogestione; quindi, permette ai dipendenti di partecipare alle decisioni aziendali e riesce ad ottenere, anche grazie a questo modello di governance adottato, ottimi risultati dal punto di vista economico e finanziario che andremo ad analizzare di seguito.

Nel 2022, nonostante la difficile situazione macroeconomica dovuta ad un grande rialzo dei tassi, Bosch è riuscita a realizzare un incremento del fatturato e dell'utile netto.

Come detto precedentemente il gruppo Bosch è riuscito a generare un fatturato di 88,4 miliardi di euro, aumentando le vendite del 12% rispetto all'anno precedente. Inoltre, l'utile netto prima delle imposte, EBIT⁶², ha raggiunto i 3,7 miliardi di euro.

Questi risultati permettono di capire come Bosch, grazie alla propria gestione aziendale, riesca ad essere a prova di crisi adottando una gestione flessibile e una forte capacità innovativa.

Oltre alla redditività questa società riesce ad ottenere anche ottimi risultati sul fronte della sostenibilità e della neutralità climatica. Bosch utilizza fonti rinnovabili per il 94% del consumo di elettricità.

⁶¹ Fonte: <https://www.bosch.it/la-nostra-azienda/il-gruppo-bosch-nel-mondo/>

⁶² <https://www.cerved.com/community/news/ebit-e-ebitda-cosa-sono-e-cosa-significano/>: “indice di redditività che misura il margine prodotto dall'attività senza tenere conto degli oneri finanziari e delle imposte.”

Bosch dal 1886 riesce ancora oggi ad essere un'azienda capace di restare al passo con i tempi e che riesce ad ottenere ottimi risultati in molti ambiti. La governance aziendale contribuisce sicuramente a rendere la società leader nel settore. La collaborazione dei lavoratori consente di coinvolgere tutti i membri dell'organizzazione, il che rende la gestione di situazioni di crisi e di difficoltà più semplice grazie al consenso e all'aiuto di tutti. In questo modo i dipendenti sono i primi ad assumere le responsabilità e a portare avanti l'azienda.

3.2.2 Volkswagen

Il secondo caso di applicazione della cogestione come modello di gestione è quello di Volkswagen, altra azienda tedesca leader nel settore automobilistico.

Volkswagen fu fondata il 28 maggio 1937, con l'obiettivo di creare un'auto economica e accessibile al popolo tedesco, il risultato fu il famoso "Maggiolino".

Con il passare degli anni la società continuò ad espandersi acquisendo altre marche automobilistiche come: Škoda, Audi, Bugatti, Porsche, Lamborghini, Ducati, Bentley e Seat. Questa espansione ha portato alla formazione del Volkswagen group, uno tra i più grandi conglomerati automobilistici al mondo.

Volkswagen è conosciuta a livello mondiale per la produzione di un'ampia gamma di veicoli, da quelli di piccole dimensioni a quelli più lussuosi. Inoltre, ha stabilimenti presenti in tutto il mondo.

Negli ultimi anni, la società sta cercando di avere un impatto ambientale positivo tramite l'investimento in modo significativo nella mobilità elettrica. Volkswagen sta contribuendo alla transizione all'elettrico tramite la messa in commercio di veicoli ibridi ed elettrici.

Il gruppo Volkswagen è una potenza a livello economico mondiale, conta più di 671.000 dipendenti e oltre alle sedi in Germania, ha moltissime sedi in giro per il mondo.

Anche in questo caso la forza del gruppo risiede in gran parte nel modello di governance adottato, ovvero un modello di cogestione grazie al quale la società riesce ad ottenere i suoi risultati.

All'interno di Volkswagen ci sono spesso confronti con i rappresentanti dei lavoratori riguardo le strategie aziendali a lungo termine.

In questo modo si riesce ad ottenere un dialogo costruttivo tra direzione e dipendenti, consentendo loro di partecipare alla gestione aziendale e di lavorare insieme per il successo dell'azienda.

Andiamo ora a verificare effettivamente i risultati economici raggiunti dal gruppo Volkswagen grazie alla propria gestione.

Così come Bosch, anche Volkswagen, nonostante il difficile contesto globale, ha registrato una solida performance finanziaria nell'ultimo anno.

Rispetto agli ultimi dati disponibili la società è riuscita ad ottenere un fatturato che ha superato del 9% quello dell'anno precedente⁶³ e un margine operativo dell'8,1% in miglioramento.

Ovviamente, data la mancanza di alcune materie prime, la vendita delle automobili è dovuta scendere rispetto alle vendite registrate negli anni precedenti, ma questo è un dato che accomuna tutte le aziende produttrici di automobili.

Quello che caratterizza le società che adottano un modello di governance di tipo dualistico è la sostenibilità economica e finanziaria della società nel lungo periodo, concetto che ha caratterizzato da sempre il gruppo Volkswagen.

Negli anni Novanta, a causa della crisi finanziaria che colpì il settore automobilistico tedesco Volkswagen rischiò di dover dichiarare bancarotta. Il gruppo, nonostante la crisi, riuscì tramite il coinvolgimento dei dipendenti e a manovre per sfruttare al massimo la collaborazione tra gestione e forza lavoro ad uscirne. Venne dimostrata in questo modo la grande attenzione nei confronti dei lavoratori, i quali non vennero licenziati bensì resi ancora più partecipi durante la crisi.

Questo caso ha evidenziato che nonostante le possibili crisi, il gruppo Volkswagen tramite il suo modello di cogestione tende a proteggere i propri stakeholders e ad uscire dalle situazioni sfavorevoli.

Il Gruppo Volkswagen ad oggi è una grande potenza economica a livello mondiale e il proprio successo e la propria sostenibilità finanziaria sono dovuti alla gestione responsabile e al coinvolgimento.

⁶³ Fonte: "<https://www.industriaitaliana.it/gruppo-volkswagen-nel-q3-2022-ricavi-a-707-mld-aumentano-le-consegne-in-cina-27/#:~:text=Il%20fatturato%202022%20del%20Gruppo,l%278%2C5%25.>"

3.2.3 Handelsbanken

L'ultimo caso che andremo ad analizzare è quello di Handelsbanken. In questo modo potremo avere una visione del funzionamento pratico del modello di cogestione anche al di fuori della Germania e in più adottato all'interno di una banca.

Handelsbanken corrisponde al nome comune di Svenska Handelsbanken AB, ovvero una delle principali banche commerciali svedesi.

La Svenska Handelsbanken fu fondata nel 1871 a Stoccolma, in Svezia, da un gruppo di imprenditori locali e commercianti al fine di fornire servizi bancari alle imprese e alle comunità commerciali.

Con il passare degli anni la banca è diventata sempre più grande e ha aperto sempre più filiali espandendo la sua presenza in Svezia e poi all'estero. Oggi, la banca ha sviluppato una grande rete di filiali in diverse parti dell'Europa e del mondo e conta un numero di dipendenti di oltre 10000.

La banca offre molti servizi finanziari, tra cui: servizi di gestione patrimoniale, servizi bancari commerciali e servizi bancari personali.

Handelsbanken è nota per la sua cultura decentralizzata e la vicinanza ai clienti grazie ad un alto grado di autonomia decisionale concesso alle sue filiali. Le decisioni chiave, infatti, possono essere prese a livello locale. Questo approccio è un segno distintivo della gestione della banca.

La Svenska Handelsbanken deve il suo successo a molteplici fattori, tra i quali la gestione dell'azienda. In Svezia, il modello classico di gestione è diverso da quello tedesco della "Mitbesimmung". Le banche sono regolate dalle leggi e dai regolamenti svedesi, i quali possono non corrispondere pienamente ai modelli applicati in Germania.

La Handelsbanken non applica un modello di cogestione come quello applicato da Bosch e Volkswagen, il quale prevede una partecipazione diretta dei lavoratori nella gestione delle società, ma applica un sistema simile. La banca prevede la presenza di rappresentanti sindacali e consulta i dipendenti riguardo questioni importanti nella gestione del personale. Queste azioni che la Handelsbanken svolge, coinvolgendo le risorse umane, non sono un modello di cogestione formale previsto dalla legge ma un sistema adottato che si verifica funzionale in termini di risultati economici e finanziari.

In sintesi, la Handelsbanken è una banca svedese che applica un modello di gestione flessibile, coinvolgendo i dipendenti in alcune decisioni chiave. Questa gestione seppur diversa dal classico modello di gestione tedesco permette di avere un esempio di coinvolgimento delle risorse umane anche nei paesi in cui il sistema di gestione non può essere direttamente applicato tramite le leggi nazionali.

3.3 Il coinvolgimento delle risorse umane nella governance aziendale: punti di forza e punti di debolezza

Dopo aver esaminato anche i casi reali di applicazione del modello di gestione come sistema di governance aziendale, possiamo valutarne vantaggi e svantaggi.

La partecipazione delle risorse umane all'interno della gestione aziendale consente ad ogni singolo componente dell'azienda di avere un ruolo attivo nella gestione e nella presa di decisioni importanti. È un sistema profondamente radicato in Germania, ma che, come abbiamo visto, è presente anche in molti altri paesi, come la Svezia o il Giappone, seppur presentando caratteristiche diverse a seconda delle tradizioni e della cultura di ogni paese.

I casi di gestione analizzati ci hanno permesso di capire che questo modello è un sistema di gestione aziendale sostenibile nel lungo periodo per le società. Le aziende che lo attuano, infatti, sono riuscite nel tempo ad essere sempre competitive sul mercato e addirittura ad essere leader nel settore.

Il modello di gestione, tuttavia, oltre ai molti vantaggi può presentare anche alcuni svantaggi. Quello che è importante capire è che il coinvolgimento delle risorse umane nella governance aziendale non rappresenta una perdita per l'azienda, bensì un modo per generare ancora più profitti.

Andiamo ora ad analizzare quando un modello di gestione può verificarsi vincente e quando questo potrebbe non essere il più adatto.

Una società che necessita di miglioramenti nelle relazioni industriali, che cerca una stabilità a lungo termine, una riduzione dei rischi e un miglioramento nella produttività sarebbe perfetta per applicare il modello di gestione.

Il sistema di gestione, tramite il coinvolgimento delle risorse umane nella governance dell'azienda, riesce a favorire un rapporto più armonioso tra direzione e forza lavoro, riducendo così i conflitti interni. La

partecipazione fa sentire i lavoratori coinvolti e ascoltati. In questo modo saranno molto più incentivati e motivati a dare il massimo per il bene della società.

Questo modello può portare quindi ad un aumento della produttività, senza il bisogno di investimenti.

L'aumento della produttività è dato semplicemente dal maggior apporto che riuscirà a dare la stessa forza lavoro.

Come visto nei casi analizzati, il modello di cogestione consente alle aziende di avere una grande stabilità a lungo termine. Questo è dovuto al coinvolgimento di tutti gli stakeholders riguardo le decisioni strategiche che riguardano il futuro dell'impresa. Tramite questo coinvolgimento e al grande controllo non è permesso ad un singolo di prendere decisioni avventate e che potrebbero compromettere il futuro della società e di tutti i soggetti che ne fanno parte.

La partecipazione dei lavoratori all'interno della governance aziendale, quindi, diminuirà i rischi aziendali. Questo grazie al fatto che i dipendenti conoscono molto bene le operazioni quotidiane che potrebbero fornire preziose informazioni in termini di potenziali sfide.

Tuttavia, altre società potrebbero necessitare più di altre caratteristiche per le quali opterebbero per un diverso modello.

Il modello di cogestione, infatti, può comportare alcune problematiche in termini di complessità decisionale e difficoltà nella riservatezza.

Il coinvolgimento di più persone nelle decisioni strategiche potrebbe rallentare il processo decisionale, a causa della necessità di dover consultare e coinvolgere anche i rappresentanti dei lavoratori. Questo in effetti potrebbe risultare un problema in situazioni particolari dove è necessario prendere una decisione immediata. Inoltre, anche se l'obiettivo principale del modello di cogestione è quello di ridurre i conflitti interni tramite il coinvolgimento delle risorse umane, proprio questo coinvolgimento potrebbe causare altri conflitti. Infatti, potrebbero venire a formarsi conflitti dovuti ai divergenti interessi tra direzione e rappresentanti dei lavoratori.

Un'ultima criticità si potrebbe avere in caso la società voglia puntare ad ottenere risultati economici elevati in pochissimo tempo. Questo approccio non è conforme con il concetto di cogestione.

Una società che punta ad elevati profitti nel breve periodo è un'impresa che azzarderà molto e che prenderà decisioni molto rischiose che in caso non si rivelino giuste porterebbero l'azienda al fallimento.

Il modello di cogestione non permette di prendere decisioni azzardate, in quanto gli stakeholders non sarebbero d'accordo con questo atteggiamento rischioso.

La partecipazione dei lavoratori nel governo di impresa permette a quest'ultima di essere sostenibile nel lungo periodo, consentendo una maggiore stabilità e conferendo meno rischi.

In sintesi, il coinvolgimento delle risorse umane all'interno della governance aziendale può avere significativi vantaggi in termini di sostenibilità aziendale, coinvolgimento dei dipendenti e relazioni industriali. Tuttavia, può anche presentare delle complessità.

L'efficacia del modello di cogestione dipende da come questo modello viene applicato. La sua forza sta nel coinvolgimento dei dipendenti al fine di aumentare la produttività e i profitti per la società e gli stakeholders. Fondamentale nell'applicazione del modello di cogestione è anche dipendente dalla cultura aziendale, dalle dinamiche dell'azienda, dalle leggi locali e dalla cultura del paese di origine della società.

Quello che è sicuro e che emerge anche dalla tesi è che il modello di cogestione può aiutare le imprese ad incrementare i profitti, ad essere sostenibile finanziariamente nel tempo e ad essere un luogo coinvolgente per le risorse umane.

Conclusioni

All'interno dell'elaborato sono stati analizzati i vari modelli di gestione aziendale. Dopo una parte introduttiva riguardante la storia dell'attività di impresa e la descrizione dei vari modelli di società e di governo di impresa che esistono ad oggi, è stato approfondito il modello della cogestione. Il sistema che permette di coinvolgere i dipendenti nel governo di impresa.

Storicamente i lavoratori hanno sempre avuto un ruolo molto importante all'interno delle aziende. Infatti, si è visto come il coinvolgimento dei dipendenti in alcuni paesi sia stato fondamentale nella crescita delle imprese.

Ogni nazione però ha la propria cultura e le proprie tradizioni, dalle quali sono emersi diversi modelli di corporate governance. Questi sistemi sono stati confrontati e si è posta una particolare attenzione sul modello della cogestione.

Nel secondo capitolo si è visto come questo modello possa essere sviluppato, tramite l'esempio della Germania ma anche attraverso diversi sistemi di coinvolgimento delle risorse umane.

Infine, sono stati analizzati i casi concreti di coinvolgimento delle risorse umane nella governance aziendale. Le imprese che coinvolgono i dipendenti hanno sempre ottenuto ottimi risultati, sia in termini di performance che in termini di sostenibilità nel lungo periodo.

Il contesto altamente globalizzato e competitivo non permette più alle aziende di trattare i dipendenti come semplici strumenti tramite i quali creare il proprio prodotto o servizio. Oggi, un'azienda per restare al passo con i tempi e restare competitiva sul mercato ha bisogno di personale qualificato e sul quale fare affidamento. Queste risorse umane diventano sempre più difficili da trovare e l'inclusione all'interno della gestione aziendale può essere un ottimo modo per acquisirle.

Si è potuto notare come le aziende che applicano modelli di gestione molto coinvolgenti sono sempre riuscite ad adattarsi ai cambiamenti del mercato e a sopravvivere alle crisi. Questo proprio grazie alla coesione tra direzione e dipendenti.

Il coinvolgimento dei dipendenti nella governance aziendale, tramite rappresentanti, permette di sentirsi parte integrante dell'impresa e quindi di aumentare l'impegno. Questo, insieme alla gestione più responsabile delle società e alla cura di tutti gli stakeholders fa del modello di cogestione un sistema efficiente in questa epoca e nel futuro.

Questa tesi è supportata anche dai casi analizzati, i quali evidenziano come un maggior coinvolgimento dei dipendenti nella gestione aziendale non implichi un modello diverso da quello capitalistico, ma in realtà consenta di aumentare i profitti e le performance dell'azienda.

Per concludere vorrei sottolineare che non esistono modelli di governance aziendale giusti o modelli sbagliati. Quello che è importante oggi è adattarsi ai cambiamenti repentini del mercato e restare sempre competitivi. Una società, per essere importante deve poter dare spazio anche ai propri dipendenti, sia per una questione di sostenibilità sociale, sia per avere un maggior ritorno economico da questo investimento.

BIBLIOGRAFIA:

Anne-Marie Dubler: "Feudalesimo", in: *Dizionario storico della Svizzera (DSS)*, versione del 22.12.2015(traduzione dal tedesco).

Codice Civile

Dizionario Brocardi

Enciclopedia Treccani

Franco Fontana, Matteo Caroli: "Economia e gestione delle imprese" V edizione

Giovanni Fiori, Riccardo Tiscini: "Economia aziendale"

Il Corriere

Il sole 24 ore

SITOGRAFIA

<https://www.treccani.it/enciclopedia/baratto>
<https://hls-dhs-dss.ch/it/articles/048181/2015-12-22>
<https://www.mecalux.it/blog/supply-chain-cos-e>
https://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/P/profitto.shtml
<https://www.fabriziocostantini.it/marketing/guida-marketing.php>
<https://farenumeri.it/efficienza-efficacia-aziendale/>
<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/10/25/vantaggio-competitivo/>
[https://www.okpedia.it/scopo di lucro](https://www.okpedia.it/scopo_di_lucro)
<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/ong-organizzazioni-non-governative/>
<https://www.pr.camcom.it/camera-di-commercio/cosa-e-la-camera-di-commercio>
<https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/capitale-sociale.html>
<https://www.brocardi.it/dizionario/178.html>
https://www.rm.camcom.it/pagina3518_registro-imprese.html
<https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/oggetto-sociale.html>
<https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/organi-sociali>
<https://www.consob.it/web/investor-education/le-azioni>
<https://www.registroimprese.it/bilancio-d-esercizio>
<https://www.consob.it/web/investor-education/i-mercati-finanziari>
<https://am.pictet.it/blog/articoli/guida-alla-finanza/cos-e-la-borsa-e-come-funziona-tutto-spiegato-in-10-punti>
<https://www.officinanotarile.it/quote-srl/>
<https://www.brocardi.it/dizionario/2585.html>
[https://www.okpedia.it/economia di scala](https://www.okpedia.it/economia_di_scala)
<https://farenumeri.it/piano-strategico>
<https://www.qualityi.it/balanced-scorecard.html>
<https://www.registroimprese.it/partecipazioni-attuali-e-storiche>
<https://www.finlombarda.it/comunicazione/focus/che-cosa-sono-le-operazioni-di-fusione-e-acquisizione>
<https://www.startupbusiness.it/joint-venture-cosa-sono-come-funzionano-e-perche-sono-utili/120171/>
<https://www.aprireinfranchising.it>
<https://www.nuvoluzione.com/franchising-fee-e-royalty/>
<https://www.studenti.it/repubblica-di-weimar-storia-governo-e-costituzione.html>
<https://www.lavorodirittieuropa.it/dottrina/1081-la-cogestione-in-germania-70-anni-vissuti-pericolosamente>
<https://www.avantionline.it/la-mitbestimmung-tedesca-e-il-suo-funzionamento/>
<https://www.ilpost.it/2013/09/23/repubblica-di-salo/>
https://www.senato.it/Leg18/1025?sezione=122&articolo_numero_articolo=46
https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_3_9_7.page
<https://www.bosch.it/la-nostra-azienda/il-gruppo-bosch-nel-mondo/>
<https://www.cerved.com/community/news/ebit-e-ebitda-cosa-sono-e-cosa-significano/>
<https://www.industriaitaliana.it/gruppo-volkswagen-nel-q3-2022-ricavi-a-707-mld-aumentano-le-consegne-in-cina-27/#:~:text=Il%20fatturato%202022%20del%20Gruppo,I%278%2C5%25.>
<https://www.industriaitaliana.it/gruppo-volkswagen-nel-q3-2022-ricavi-a-707-mld-aumentano-le-consegne-in-cina-27/#:~:text=Il%20fatturato%202022%20del%20Gruppo,I%278%2C5%25.>