

# CIDA - PIEMONTE

con

**FEDERMANAGER Torino**

## DIRIGENTI "AL BIVIO"

CIDA ed i professionisti presenti hanno risposto ai dirigenti che si trovano ad una fase della vita lavorativa, in cui devono pensare da imprenditori o vogliono organizzarsi come autonomi.

*Atti  
del Convegno*

### Programma della serata



- **Presentazione dell'incontro**  
*S. Moscarelli – Presidente U.R. CIDA*
- **Importanza dell'Associazione Dirigenti**  
*R. Cuselli – Presidente Federmanager APDAI*
- **Nuovi scenari per il Dirigente "al bivio", aspetti giuridici**  
*T. Musumeci – Prof. Facoltà di Economia Università di Torino – Avvocato in Torino*
- **Start-up aziendali: problemi fiscali e finanziari attinenti alla costituzione d'impresa**  
*F. Caccamo – PMI Only by Caccamo e Associati*  
*M. Castellano – ERSEL, Responsabile Corporate Finance*
- **Il Dirigente "autonomo": responsabilità penali**  
*M. Bortolotto – Avvocato Studio Lageard - Torino*
- **Quando, come, dove e soprattutto perché?**  
*R. Cortese – Direzione CONCEPT srl - Volpiano*



### CIDA - UNIONE REGIONALE del PIEMONTE

CONFEDERAZIONE ITALIANA DIRIGENTI ED ALTE PROFESSIONALITÀ

La CIDA - Confederazione Italiana dei Dirigenti e delle Alte Professionalità è l'organizzazione sindacale che rappresenta in via maggioritaria la dirigenza e le alte professionalità di tutti i settori socio-produttivi, pubblici e privati, sul piano professionale, economico e sociale. La CIDA, attraverso le Organizzazioni Sindacali aderenti, ha la rappresentanza nella contrattazione collettiva sia economica che normativa dei rapporti di lavoro dei dirigenti.

La CIDA è inoltre firmataria di tutti gli accordi Governo-Sindacati e partecipa a pieno titolo al dialogo sociale.

La CIDA - Confederazione è strutturata territorialmente in UNIONI REGIONALI e PROVINCIALI, che nei rispettivi ambiti di com-

petenza, svolgono compiti di rappresentanza della categoria dirigenziale sul piano politico, economico, sociale e culturale.

Attualmente le **Federazioni** aderenti sono:

- **FEDERMANAGER** (Dirigenti aziende industriali)
- **FEDERDIRIGENTI CREDITO** (Personale Area Direttiva del credito)
- **FEDERAZIONE FUNZIONE PUBBLICA** (Dirigenti e Alte Professionalità della Pubblica Amministrazione)
- **F.I.D.I.A.** (Dirigenti Imprese Assicuratrici)
- **F.N.D.A.** (Dirigenti dell'Agricoltura)

L'UNIONE REGIONALE CIDA - PIEMONTE rappresenta oltre 10.000 Dirigenti piemontesi, regolarmente iscritti.

# Dirigenti al bivio

## Presentazione dell'incontro

Stefano Moscarelli\*

Il presidente della CIDA Piemonte è lieto di ospitare presso la Federmanager Torino una conversazione con professionisti di altissimo livello, che trattano un argomento molto sentito dai dirigenti che lasciano l'azienda, sia che vadano in pensione, oppure no.

Naturalmente l'interesse è maggiore per chi si deve riorganizzare a seguito di un'uscita anticipata dalla sua azienda: speriamo in

questo senso di orientare al meglio la CIDA, insieme alle Federazioni di categoria ad essa aderenti.

Colgo l'occasione per ringraziare l'attuale Presidente della Federmanager Torino, Renato Cuselli, per i supporti, sia logistici, che implementativi, prestati perché questo incontro avesse successo.

\* Presidente U.R. CIDA

## L'importanza dell'Associazione Dirigenti

Renato Cuselli\*

**Non c'è fine del sindacato come non c'è fine della STORIA, mentre è in corso la più grande trasformazione di tutti i tempi. I mondi chiusi sono sospinti a adattamenti costosi e faticosi verso un mondo aperto e globale, questa realtà pone problemi di adattività agli Stati-nazione e loro ordinamenti, all'insieme delle imprese ed al sindacato.**

È difficile, se non impossibile, parlare del nostro futuro sindacale ignorandone le sue radici storiche; la storia dell'industrializzazione dell'Occidente, rende chiare tanto le origini quanto le prospettive del sindacato.

Parecchi anni fa, quando muovevo i primi passi nel mondo sindacale, ed allora ero sull'altra sponda, mi chiesi perché qualche provincia si era data il nome di sindacato, mentre le più numerose avevano optato per la più generica associazione. **Le due definizioni sembrano sinonimi, ma a guardarle più attentamente non lo sono.**

- **Sindacato era specificatamente un'organizzazione che si preoccupava di rendere più umane le condizioni di lavoro ed in particolare curava la parte salariale, che rappresentava agli albori dell'economia industriale il costo di produzione del lavoro nel tempo.**
- **Associazione, che nasce per volontà dei soci e per loro libera scelta, raccoglieva tutti quelli che in qualche modo si riconoscevano in un obiettivo comune: cultura, sport, assistenza, ecc. ed ovviamente anche il lavoro.**

**C'è un vasto repertorio di parole simili ad associazione: sindacato - volontariato - cooperativa - fondazione - patronato**

**simili in apparenza, ma ciascuna con una connotazione diversa anche sotto l'aspetto giuridico. È al di fuori dei miei interessi e capacità dare di ciascuna gli ambiti d'intervento, vorrei però ricordare da una recente pubblicazione dal titolo "Non profit" questa definizione:**

**" un settore con molti nomi e molte anime"**

**Si tratta di organizzazioni che, al di là delle profonde diffe-**

**renze che le connotano, sono accomunate da una caratteristica: non distribuiscono a soci e/o dipendenti gli eventuali profitti che derivano dalla gestione delle loro attività ma, al contrario, usano questi profitti per aumentare la quantità e migliorare la qualità dei servizi erogati.**

**È una definizione, questa per il non-profit, che calza perfettamente per il nostro sindacato, infatti, le aree di attività dei non-profit sono :**

- 1) cultura, sport, ricreazione;**
- 2) istruzione e ricerca;**
- 3) sanità;**
- 4) assistenza sociale.**

**Tralasciando la prima, che pure meriterebbe qualche attenzione (ricordo l'esempio dell'ex-presidente CIDA, Fausto D'Elia, prima praticante e poi presidente della federazione di pallacanestro) possiamo rilevare che il :**

- **punto 2) ha come corrispettivo il nostro Fondirigenti;**
- **punto 3) ha come corrispettivo il nostro FASI;**
- **punto 4) ha come corrispettivo il nostro INPDAI, ora INPS.**

**Quanto sopra per rilevare che TUTTI rientrano negli interessi e nelle iniziative della nostra Associazione.**

**Questo apparentamento con il non profit non vuole significare che le nostre associazioni siano meri centri di soccorso, bensì Sindacati veri e propri che accanto alla normativa giuridica dei contratti e delle norme di gestione e responsabilità aziendali, si occupano e si preoccupano della vita sociale e familiare dei loro iscritti. È una simbiosi che si è rafforzata di recente quando accanto alla previdenza si sono via via sommate tutte le tutele oggi in essere. Noi associati, siamo come gli altri, e come tutti abbiamo bisogno di essere uniti e solidali per reggere le anomalie di una realtà continuamente in evoluzione e che tutti i giorni ci sorprende con le sue novità, la rapidità dei progressi tecnologici, soprattutto in campo informatico, hanno determinato forti cambiamenti strutturali che dobbiamo essere pronti a gestire e governare.**

# Dirigenti al bivio

**Non ci potrà essere un altro '68 ed allora l'unica strada per fronteggiare il cambiamento è quella di condividere valori e questo possono farlo solo le nuove generazioni con i loro studi ed esperienze fatte nel mondo, attraverso questi valori si affermeranno così le nuove leader-ship. Il futuro è ancora pieno di incognite, ma solo tutti insieme possiamo affrontarlo e così difenderci.**

Per quanto riguarda la posizione particolare di Torino, nell'ambito di un'eventuale gerarchia di valori sul piano territoriale, c'è un capitolo di storia che non è ancora stato scritto, o forse non è ancora maturato il tempo di osservazioni, riflessioni e critiche costruttive.

Mi riferisco al mutamento di rotta che la città ed il Piemonte intero sono stati costretti a compiere, quando tutto il settore industriale (condizionato da due grandi famiglie che hanno guidato la produzione o direttamente o indirettamente attraverso l'indotto, ma soprattutto per il peso morale e di prestigio conquistati nel tempo) è stato investito dai primi segnali della globalizzazione esplosa poi in seguito.

**La globalizzazione intesa come mercato globale caratterizzata da maggiore intensità degli scambi, ma anche e soprattutto dalla presenza di strutture multinazionali e da un ruolo crescente della finanza internazionale.**

Ritornando al Piemonte il riferimento è alle famiglie Olivetti ed Agnelli.

La personalità umana e culturale di Adriano Olivetti è ancora oggi riferimento per coloro che antepongono alla produzione industriale vera e propria le modalità del lavoro, valutate e giudicate dall'interno dal lavoratore e dal suo ambito familiare. L'Olivetti per decenni è stata la regina indiscussa delle macchine per scrivere e da calcolo, l'Olivetti ha creato il mito di Ivrea con un marchio che pare impossibile essere estinto, ed a questo proposito voglio ricordare che

proprio ieri è stato aperto il "Laboratorio museo tecnologico@mente", ove è documentata la straordinaria stagione dell'Olivetti con pezzi storici esposti e visti dall'interno smontati (in segreteria potrete avere dettagli per raggiungere il museo).

La seconda realtà è la FIAT, prima il fondatore, poi il mitico Valletta per giungere infine all'Avvocato, che non solo ha potenziato la FIAT, ma si è imposto di persona all'attenzione di tutte le personalità economiche e politiche nazionali, europee ed internazionali. Entrambi grandi personalità con gli inevitabili errori e manchevolezze, non hanno però intaccato la solidità dei loro apparati industriali. Dopo la loro eclissi, interpretata in modi diversi e che qui non starò a ricordare, con **successivi collassi dell'economia mondiale anche la posizione di noi dirigenti è radicalmente mutata; molti hanno perso il posto di lavoro, altri hanno visto pesantemente ridimensionato il ruolo e prestigio personale, mentre pochi altri hanno visto una crescita di ruolo con conseguente aumento di responsabilità, importanza e riconoscimenti economici.**

**La nostra Federazione sta cercando cause, motivi e rimedi alla crisi generale che hanno investito la dirigenza. Torino, per quanto riguarda noi, è in prima linea nel momento in cui eventi mondiali come le Olimpiadi, il Convegno mondiale del design del 2008 ed il 150° anniversario dell'unità d'Italia del 2011, c'incoraggiano a cogliere tutte quelle occasioni per rilanciare l'economia oltre i confini del territorio.**

**L'APDAI – Torino, insieme anche con le altre province piemontesi, si sta adoperando per inserirsi da protagonista in questo cambiamento con professionalità e disponibilità, sia attraverso molteplici nuovi contatti, anche politici, che a processi di formazione e riqualificazione sempre più aggiornati ed attuali.**

**Tutti stanno collaborando con rinnovato entusiasmo e fiducia, per questo sono convinto che, così uniti, ci riusciremo.**

*\* Presidente Federmanager APDAI-Torino*

## Nuovi scenari ed aspetti giuridici

*Prof. Avv. Toti S. Musumeci\**

### 1.- Premessa.

Si deve dare atto alla Cida – Confederazione Italiana Dirigenti ed alte Professionalità – Unione Regionale del Piemonte, alla Federmanager, alla Federdirigenti Credito, alla Federazione Funzione Pubblica, alla Fidia ed alla Fnda di aver organizzato, con indubbia tempestività, un incontro per discutere di un tema caldissimo ed attuale.

Oggi stesso, in Confindustria è previsto un incontro tra le Associazioni manageriali ed i vertici di viale dell'Astronomia, al fine di dar vita ad un'agenzia per il lavoro dedicata espressamente a quadri e *manager* dell'industria.

Basta uno sguardo alle cronache degli ultimi periodi per comprendere le motivazioni che inducono ad individuare l'inferno dei *manager* nella grande industria ed il paradiso (forse un po' troppo impegnativamente così definito) nel terziario.

Sono in particolare i posti nelle grandi multinazionali, specie nell'ambito delle telecomunicazioni che vengono ad essere specificamente colpiti. Mentre nel terziario vi è un'occupazione in crescita, lenta ma costante, soprattutto nel settore dei servizi e delle grandi utility.

Sony, Hewlett Packard, Stmicroelectronics, Ibm, Kodak, Matsushita, Philips e molte altre importanti imprese hanno disposto considerevoli licenziamenti che, nel complesso, riguardano dirigenti e quadri per almeno il 10% del totale. Il 2004 ha visto aumentare di ben 8 punti percentuali il tasso di licenziamenti rispetto all'anno precedente.

Nel 2004 le risoluzioni dei rapporti di lavoro manageriali in Italia sono state complessivamente 3358, di cui 1291 (38,45%), licenziamenti, 1829 (54,47%) risoluzioni consensuali e 238 ⇨

# Dirigenti al bivio

(7.09%) dimissioni volontarie. Il *trend* si è dunque modificato, visto che lo scioglimento consensuale del rapporto di lavoro diminuisce a vantaggio dei licenziamenti.

Quanto ai licenziamenti, circa il 12,32% dei *manager* è stato licenziato per giusta causa; il 23% è stato licenziato per giustificato motivo soggettivo (e dunque per motivi disciplinari o sopravvenuta interruzione del rapporto fiduciario), mentre il 64% è stato licenziato per giustificato motivo oggettivo (quindi a causa di cessazione dell'attività aziendale, soppressione del posto di lavoro, crisi aziendale, trasferimento dell'azienda, soprattutto all'estero).

Particolarmente significativi sono, a tale proposito, le procedure di deindustrializzazione e di delocalizzazione, che hanno colpito un po' tutti i settori, non soltanto e principalmente quello industriale, ma anche altri. Basti ricordare il processo di internazionalizzazione intrapreso già da qualche anno anche da importanti gruppi bancari, i quali hanno scelto di trasferire buona parte delle attività (quali quelle di *back office*) all'estero, in Paesi ove il costo del lavoro è inferiore; o si possono anche ricordare le iniziative attuate ormai da lungo tempo di delocalizzazione dei sistemi di *information technology* (ad esempio verso l'India); senza voler qui spendere del tempo per ricordare i problemi denunciati a causa della valida concorrenza di altri Paesi (Cina, Paesi dell'Est, Paesi Nordafricani).

Pochi giorni fa, in un'intervista al Corriere della Sera il Direttore Generale di Federmanager Giorgio Ambrogioni ha osservato che "la perdita di posti di lavoro percentualmente colpisce maggiormente la fascia alta delle professioni".

Dunque, la situazione è particolarmente pesante, e non sono sufficienti le nuove attività lavorative ad assorbire quei *manager* che perdono il posto di lavoro.

È ben vero, infatti, che vi sono nuove occasioni di lavoro (basti pensare all'*outsourcing* di attività di servizio, alla crescita del settore fieristico in generale, alla privatizzazione di *utility* ed aziende pubbliche, alla forte crescita del settore culturale), ma è altrettanto vero che queste non riescono ad offrire sufficiente capacità ricettiva per i nuovi occupati e soprattutto per i disoccupati.

Non solo, ma una certa fascia di disoccupazione, che si colloca oltre 45-50 anni di età, è fortemente penalizzata, essendo anche difficile che possa aderire a nuove iniziative che li potrebbe vedere obbligati ad allontanarsi dal proprio Paese. È ben vero, infatti, che il Sudest asiatico richiede *manager* capaci, preparati e specializzati, ma è altrettanto vero che ben difficilmente *manager* non all'inizio della propria carriera possano aderire ad uno spostamento così importante e ad un mutamento così radicale della propria vita.

## 2.- Lo scioglimento del rapporto di lavoro.

Il dirigente si trova, ad un certo punto della propria vita lavorativa, a dover effettuare una scelta sulla prosecuzione dell'attività.

Questo momento può collocarsi sia durante la normale vita lavorativa, sia al termine della stessa, quando il rapporto si scioglie per il raggiungimento dell'età pensionabile, ma il *manager* ritiene di essere sufficientemente giovane da voler continuare.

Quest'ultimo caso è comunque il meno traumatico; ben più sconvolgenti sono invece le ipotesi nelle quali il *manager* viene, più o meno improvvisamente, lasciato senza lavoro.

E dunque, oltre al naturale caso del pensionamento, il *manager* può trovarsi a dover decidere sul proprio futuro anche nell'ipotesi di licenziamento, di dimissioni, di stato patologico dell'impresa per la quale lavora (fallimento o sottoposizione a procedure concorsuali), ovvero anche per il mutamento di proprietà dell'impresa, o per le mille altre ragioni che possono indurre l'imprenditore od il *manager* a sciogliere il rapporto.

Nel momento in cui, comunque, si addivenga allo scioglimento

del rapporto di lavoro, da qualunque causa determinato, il *manager* si troverà di fronte alcune opzioni.

(i) La prima, la più naturale, è la ricerca di un altro posto di lavoro, sempre di natura dipendente, possibilmente dirigenziale, nel quale offrire la propria capacità, la propria esperienza, la propria professionalità. In tal caso, il *manager* deve trovare altra impresa che lo assuma.

Tale ipotesi non presenta grossi problemi dal punto di vista giuridico.

Solo due osservazioni sembrano opportune.

La prima, è che potrà essere opportuno, in tali casi, ricorrere ad una formazione professionale che aggiorni il *manager* (tipo *outplacement* od altre forme di aggiornamento).

La seconda, più delicata dal punto di vista giuridico, è l'esistenza o meno di un patto di non concorrenza che inibisca al *manager*, in tutto od in parte, la nuova occupazione. Al proposito, deve il *manager* riguardare con estrema attenzione se ha sottoscritto, in costanza di rapporto di lavoro, un patto di non concorrenza ai sensi e per gli effetti dell'art. 2125 del codice civile. In caso negativo, potrà liberamente svolgere qualunque attività, con l'unica riserva di non divulgare *know-how* e conoscenze concernenti il precedente rapporto di lavoro. Nel secondo caso, invece, si dovrà leggere con attenzione il patto di non concorrenza stipulato, in modo da organizzare la nuova occupazione senza violare tale impegno.

(ii) La seconda opportunità attiene allo svolgimento di attività quale consulente. L'art. 2222 del codice civile consente, infatti, di compiere un'opera od un servizio verso un corrispettivo, con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente (*locatio operis*, a differenza della *locatio operarum* che caratterizza il rapporto di lavoro subordinato).

Il capo I del titolo terzo del libro quinto del codice civile disciplina tale fattispecie.

(iii) Degni di nota sono anche i lavori a programma ovvero a progetto che sono stati recentemente introdotti dalla legge Biagi (D.lgs. 10 settembre 2003, n. 276, come modificato dal D.lgs. 6 ottobre 2004, n. 251).

(iv) Si può ricordare anche la possibilità di stipulare un contratto di associazione in partecipazione, in forza del quale l'associante attribuisce all'associato una partecipazione agli utili della sua impresa o di uno o più affari verso il corrispettivo di un determinato apporto, come prevede l'art. 2549 del codice civile.

(v) Ma forse la più originale scelta che può attuare il dirigente è quella di fare, finalmente, l'imprenditore, cioè il *manager* di se stesso, svolgendo la propria attività in una società della quale egli sia anche socio.

## 3.- Quali possibilità?

Il *manager*, una volta presa la decisione di fare anche l'imprenditore, dovrà effettuare la scelta dell'impresa.

A questo punto, potrà trovarsi dinanzi alla possibilità di acquisire un'azienda già esistente (la propria od una altrui), ovvero di costituire una nuova.

Nel primo caso alla volontà del *manager* di acquisire un'azienda deve corrispondere una speculare disponibilità del proprietario dell'azienda di cederla.

Nel secondo caso, invece, tale problema non si pone, ma evidentemente costituire una nuova società è molto più oneroso e rischioso.



# Dirigenti al bivio

so che acquisirne una già esistente, con una storia pregressa sul mercato, con un avviamento.

La società già esistente può essere anche quella stessa nella quale il *manager* lavora: in tal caso il *manager* può approfittare della disciplina del cosiddetto *leveraged buy out* ovvero del *management leveraged buy out*, che oggi viene espressamente contemplata dall'art. 2501 *bis* e seguenti del codice civile.

Fino alla riforma del diritto societario a séguito del Dlgs. 17 gennaio 2003, n. 6, l'ammissibilità del Lbo era messa seriamente in dubbio a causa dell'esistenza dell'art. 2358 del codice civile, che stabilisce che "la società non può accordare prestiti, né fornire garanzie per l'acquisto o la sottoscrizione delle azioni proprie. La società non può, neppure per tramite di società fiduciaria, o per interposta persona, accettare azioni proprie in garanzia. Le disposizioni dei due commi precedenti non si applicano alle operazioni effettuate per favorire l'acquisto di azioni da parte di dipendenti della società o di quelli di società controllanti o controllate. In questi casi tuttavia le somme impiegate e le garanzie prestate debbono essere contenute nei limiti degli utili distribuibili regolarmente accertati e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio regolarmente approvato".

Il neo introdotto art. 2501 *bis* del codice civile disciplina, invece, proprio il caso di fusione tra società, una delle quali abbia contratto debiti per acquisire il controllo dell'altra, quando per effetto della fusione il patrimonio di quest'ultima viene a costituire garanzia generica o fonte di rimborso di detti debiti.

In sostanza, al momento della individuazione della società da acquisire, il *manager* può costituire società veicolo la quale riceve un finanziamento contestualmente all'acquisizione delle azioni della società *target*, ponendo in garanzia le azioni della società *target* medesima. Una volta effettuata l'acquisizione, potrà darsi corso alla fusione fra la società veicolo e la società *target*, cosicché la società *target* andrà a garantire, con le proprie azioni, il debito che, a questo punto, sarà a diretto carico della società *target* stessa.

Nel caso in cui il *manager* acquisti società già esistente, dovrà porre particolare attenzione alla preliminarare *due diligence* da effettuare, che dovrà concernere quanto meno gli aspetti legali, fiscali, amministrativi, giuslaburistici e commerciali.

Una volta effettuata la *due diligence*, dovrà essere redatto il contratto di compravendita delle partecipazioni ovvero di trasferimento dell'azienda (in quest'ultimo caso, previo ottemperamento degli obblighi di comunicazione sindacale previsti dall'art. 2112 del codice civile). In tale contratto dovranno trovare espressa e meditata collocazione idonee clausole contenenti le dichiarazioni della parte cedente e le conseguenti garanzie per l'ipotesi della mancata veridicità delle dichiarazioni ovvero del verificarsi di sopravvenienze passive o di minusvalenze dell'attivo.

Sarà buona norma prevedere anche un importo quale risarcimento del danno predeterminato à *forfait* assistito da fideiussione bancaria escutibile a prima richiesta, salvo il risarcimento dell'eventuale maggior danno.

#### 4.- Quali sono i presupposti per la nuova intrapresa?

Una volta individuata l'azienda e dunque una volta scelto se dedicarsi a costituire una nuova società, ovvero ad acquisirne una già esistente, il *manager* deve preliminarmente verificare la sussistenza di alcune condizioni.

##### a) Il *management*.

È essenziale che il *manager* possa avvalersi di un *management* affidabile, capace, con esperienza e professionalità sufficiente per affrontare la nuova intrapresa.

Inoltre, l'esistenza di un *management* di sicura e concreta affidabilità è il presupposto necessario ed imprescindibile per qualunque finanziatore.

##### b) *Business plan*.

Una volta individuato il *management* adeguato, il *manager*, con l'ausilio di tutto il *management*, dovrà ideare e redigere un convincente *business plan* per l'immediato e per il prossimo futuro. Il *business plan* dovrà essere non soltanto industriale, ma anche finanziario, dovendo prevedere, il più dettagliatamente possibile, le risorse finanziarie di cui abbognerà l'intrapresa.

Il *business plan* è atto fondamentale, in forza del quale il *manager* coinvolgerà altri collaboratori e, soprattutto, gli investitori.

Il *business plan* è il vero biglietto da visita della nuova iniziativa ed è quello che convincerà altri soggetti a partecipare all'intrapresa.

Naturalmente il *business plan* dovrà essere non solo credibile, ma anche realmente attuabile. È ben vero che in linea di massima il *manager* definisce il *business plan* come non vincolante, ma è altrettanto vero che questo crea comunque affidamento e che le *performance* vengono valutate alla luce delle previsioni contenute nel *business plan* stesso.

Non solo, ma a volte vengono collegati al *business plan* anche certe conseguenze di miglioramento nelle partecipazioni, quali piani di *stock option*, ovvero incremento della partecipazione riservata al *management* condizionata al raggiungimento di determinati obiettivi contenuti nel *business plan* stesso.

##### c) I finanziamenti.

I finanziamenti sono elemento imprescindibile per l'avvio della nuova operazione.

Ben difficilmente il *manager*, quand'anche effettui l'operazione in condivisione con altri *manager*, può contare su risorse sufficienti per effettuare l'iniziativa in modo autonomo. Dovrà dunque ricercare anche altre fonti di finanziamento.

Il finanziamento può essere di vari tipi.

In primo luogo, vi sono forme di finanziamento riservate a nuove iniziative. In particolare, l'Unione Europea, lo Stato e gli enti pubblici territoriali (specie le Regioni) riservano alle nuove iniziative specifici aiuti sia a fondo perduto, sia a tasso agevolato. Basti pensare alle risorse che vengono riservate all'imprenditoria giovanile, a quella femminile, alla internazionalizzazione delle imprese, ma anche alla costituzione di nuove intraprese.

Per operazioni più significative, il *manager* potrà fare ricorso ad istituti finanziari, a banche, a fondi o ad imprenditori che intendano investire il proprio capitale.

La ricerca del *partner* finanziario è estremamente delicata.

Prima di tutto, ci si potrà rivolgere ad enti che svolgono attività di *venture capital*, ovvero di *private equity*. Questi sono particolarmente attivi sia per finanziare una nuova idea di *business*, sia per consentire passaggi di proprietà delle aziende (generazionali, ma anche verso terzi).

Il finanziamento però avviene, prima di tutto, avendo riguardo al *business plan*, che è dunque elemento essenziale e propedeutico per qualunque nuova iniziativa.

Normalmente, qualunque finanziatore che non sia un socio industriale richiederà non soltanto una garanzia per il proprio finanziamento (che potrà risolversi mediante un pegno sulle azioni della società), ma anche una *way-out*, e cioè la garanzia di poter cedere la propria partecipazione ovvero la certezza di rientrare del proprio finanziamento decorso un certo periodo di tempo.

*Way-out* tipiche sono la *put option*, l'impegno a richiedere l'ammissione dei titoli su un mercato regolamentato italiano o stra- ➔

# Dirigenti al bivio

niere, l'impegno a ricercare un terzo acquirente, l'impegno comune ad acquistare la partecipazione del socio finanziatore entro un certo periodo di tempo, prefissato, ad un prezzo individuato fin da subito, ovvero che sarà determinato alla luce di parametri oggettivi.

Comunque è essenziale, anche per la credibilità dell'iniziativa, che il *manager* partecipi con proprio capitale al rischio dell'impresa.

## d) Tipo societario.

Al momento dell'acquisizione dell'impresa ovvero della costituzione di nuova società, il *manager* deve affrontare il problema del tipo societario prescelto.

Come è noto, secondo il diritto societario italiano i tipi sono rigorosamente definiti, ma vi è una certa differenza fra gli uni e gli altri.

Prima di tutto, la valutazione deve concentrarsi sulla distinzione radicale fra società di persone e società di capitali. Mentre le prime non costituiscono uno schermo alla responsabilità del socio, le seconde garantiscono l'insensibilità patrimoniale (seppur con gradi diversi) dei soci.

È quindi consigliabile fare ricorso ad una delle figure di società di capitali contemplate dalla nostra normativa.

Due sono le ipotesi più utilizzate, e cioè la società per azioni e la società a responsabilità limitata.

La Srl offre vantaggi (maggiore agilità e semplicità; minori costi) e svantaggi (maggiori poteri per i soci rispetto al *management*; minore schermo protettivo nei confronti del socio che, con la sua posizione di influenza, abbia determinato scelte sociali pregiudizievoli).

Il tipo migliore è dunque la Spa, anche se, come ho detto, sono maggiori gli oneri.

## e) I soci.

Anche la scelta dei *partner* rileva, visto che una delle principali cause di negativo andamento dell'intrapresa è ascrivibile al conflitto che può intervenire fra i soci.

I soci possono essere operativi (quali altri *manager*), finanziari (e dunque che apportano esclusivamente capitale o finanziamenti e che chiedono di essere adeguatamente remunerati per il loro impegno) od industriali (che quindi conoscono il mercato da un punto di vista tecnico e commerciale, e che possono pretendere di partecipare attivamente anche al merito delle scelte dell'impresa).

Naturalmente, la convivenza con alcune categorie di soci può essere fonte di tensione ed anche per questo motivo è opportuno definire fin da subito le rispettive competenze ed i particolari poteri.

## f) I patti parasociali.

Vista la presenza di altri soci, la prima attenzione da porre, una volta scelto il tipo societario, è quella relativa alla cosiddetta *governance*.

È evidente, infatti, che da un lato i soci finanziatori vorranno partecipare alle decisioni strategiche della società, vorranno esercitare il proprio decisivo voto sugli atti di straordinaria amministrazione (aumento di capitale; modifiche dello statuto) o comunque rilevanti (cessione di azienda; nuove iniziative), vorranno esercitare un puntuale e costante controllo (anche ulteriore rispetto a quanto già prevede il quinto comma dell'art. 2381 del codice civile, in tema di obbligo a carico degli organi delegati di riferire al consiglio di amministrazione ed al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto ed in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate).

In ogni caso, è ineliminabile che il *management* mantenga la responsabilità gestionale ed operativa, quanto meno per tutta l'ordinaria amministrazione. Questo è essenziale proprio perché l'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi contenuti nel *business plan* sarà posto a carico del *management*, il quale deve essere dunque in grado di poterli perseguire in piena autonomia ed indipendenza.

Pertanto, gli amministratori delegati devono essere i *manager* stessi, consentendo al socio finanziario di partecipare pure all'organo amministrativo ed all'organo di controllo proprio per poter esprimere attivamente i poteri di verifica e controllo.

Pertanto, nel patto parasociale dovrà inserirsi espressamente sia la riserva a favore del *manager* di un posto in consiglio di amministrazione quale amministratore delegato, sia gli specifici poteri e deleghe ad esso attribuiti.

Ove la scelta sia caduta su un tipo societario che lo consenta (ad esempio, l'art. 2468 del codice civile lo prevede espressamente per le Srl) l'atto costitutivo può prevedere l'attribuzione a singoli soci di particolari diritti riguardanti l'amministrazione della società. Lo stesso può avvenire con riferimento sia alla distribuzione degli utili, sia all'attribuzione delle partecipazioni, che può essere non proporzionale rispetto alla parte del capitale sociale sottoscritta (il quarto comma dell'art. 2346 del codice civile consente espressamente che lo statuto possa prevedere una diversa assegnazione delle azioni).

Oltre alle regole di *governance*, i patti parasociali possono altresì prevedere ulteriori clausole che non abbiano già trovato collocazione nello statuto. In particolare, si dovranno individuare gli eventuali limiti alla circolazione delle azioni, e così il diritto di prelazione, il gradimento all'ingresso di nuovi soci, le clausole di *tag along* o diritto di vendita congiunto, di *drag along* od obbligo di vendita congiunto.

Inoltre, soprattutto con il *management* e con gli uomini chiave della nuova società potranno essere stipulati patti di non concorrenza e patti di stabilità ovvero impegni a sottoscrivere qualora ciò venga richiesto nell'interesse della realizzazione del *business plan*. Normalmente, il terzo acquirente può richiedere che il *management* si vincoli a continuare a lavorare nell'interesse della società anche dopo l'acquisto o l'ammissione dei titoli su un mercato regolamentato. In tal caso si dovranno stipulare degli appositi patti di stabilità. Normalmente, le varie borse pretendono poi dei vincoli di *lock* su parte delle azioni per un certo periodo di tempo.

## g) Controversie.

Da ultimo, è bene che nei patti parasociali venga espressamente previsto con quali modalità si debbano dirimere eventuali controversie che dovessero insorgere fra i soci paciscenti.

Si può fare ricorso sia alla magistratura ordinaria (in tal caso è preferibile il Tribunale del luogo dove ha sede la società), sia ad un giudizio arbitrale.

In ogni caso, è opportuno che la clausola coincida con quella eventualmente prevista nello statuto sociale. Può infatti verificarsi il caso in cui la controversia sia determinata da questione avente rilievo sia nell'ambito del patto parasociale, sia alla luce di altre fonti non parasociali: una eventuale diversità dell'autorità competente a dirimere la controversia potrebbe comportare una dannosa moltiplicazione dei procedimenti, con intuibile pregiudizio per tutte le parti.

## h) Durata dei patti parasociali.

L'art. 2341 *bis* del codice civile consente di stipulare patti parasociali che abbiano durata non superiore a cinque anni. I patti para-

# Dirigenti al bivio

sociali che prevedono tale limitazione sono quelli che, in qualunque forma stipulati, siano volti al fine di stabilizzare gli assetti proprietari o il governo della società e che (i) hanno per oggetto l'esercizio del diritto di voto nelle società per azioni o nelle società che le controllano; (ii) pongono limiti al trasferimento delle relative azioni o delle partecipazioni in società che le controllano; (iii) hanno per oggetto o per effetto l'esercizio anche congiunto di un'influenza dominante su tali società.

Qualora il patto parasociale non preveda un termine di durata, ciascun contraente ha diritto di recedere con un preavviso di 180 giorni.

Con riferimento poi alle società con azioni quotate ed a quelle che le controllano, i patti parasociali, in qualunque forma stipulati, aventi per oggetto l'esercizio del diritto di voto devono essere comunicati alla Consob ed al pubblico, depositati presso il registro delle imprese e comunque non possono avere durata superiore a tre anni (così dispone l'art. 123 del D.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, con riferimento ai patti parasociali di cui al precedente art. 122).

## 5.- Conclusione.

Come si vede, le opzioni che si offrono al *manager* che scioglie il proprio rapporto di lavoro sono molteplici e dovranno essere valutate tutte con estrema attenzione.

Il *manager* deve comprendere che, avendo la capacità, l'esperienza e la professionalità, lo scenario è entusiasmante e può essere foriero di soddisfazioni sicuramente anche molto maggiori rispetto all'attività precedentemente svolta.

L'accortezza è però quella di muoversi con estrema attenzione e soprattutto di impostare fin da subito in modo corretto la nuova iniziativa, organizzandosi in modo adeguato e prevedendo una idonea disciplina dei rapporti con i partner finanziari.

Poi, come si è visto, le variabili sono pressoché infinite e non esiste una modalità comportamentale valida per ogni situazione. Questo è il motivo per cui ogni singola nuova iniziativa merita un approfondimento specifico, che consenta di eliminare il più possibile sorprese o fraintendimenti successivi.

\* Prof. Facoltà di Economia, Università di Torino - Avvocato in Torino

## Creazione di nuova impresa

Francesco Caccamo\*

La prosecuzione della propria attività, nel caso di abbandono del proprio posto di lavoro abituale può evolvere ancora come rapporto di lavoro dipendente, come rapporto di collaborazione coordinata o come **creazione di nuova impresa**.

### Creazione di nuova impresa

Gli incentivi pubblici che si possono avere sono contributi e finanziamenti da enti regionali o da enti comunali, come previsto dalla **Legge regionale del Piemonte n° 28/1993** e dalla **Legge 266/1997**

### Legge regionale del Piemonte n° 28/1993 - Aree di intervento

Non vige in questo caso limite territoriale

#### Destinatari

- GIOVANI TRA I 18 ED I 35 ANNI
- LAVORATORI (lavoratrici) POSTI IN MOBILITÀ
- LAVORATORI (lavoratrici) PROVENIENTI DA AZIENDE IN LIQUIDAZIONE
- LAVORATORI (lavoratrici) PROVENIENTI DA AZIENDE SOTTOPOSTE A PROCEDURE CONCORSUALI O DA STABILIMENTI DISMESSI
- SOGGETTI IN STATO DI DISOCCUPAZIONE DA ALMENO SEI MESI (D.Lgs. 297/2002)
- IMPRESE FORMATE CON ALMENO 80% DEL CAPITALE SOCIALE DA IMPRENDITRICI FEMMINILI
- EMIGRATI PIEMONTESI, COMPRESI I FRONTALIERI (art. 2 Legge Regionale 9-1-1997, n° 1 e 20-12-198 n° 45)

### Forme di intervento

- Contributi a fondo perduto per le spese di costituzione dell'impresa e per la predisposizione del progetto d'impresa. (**max 12911,42 €**)
- Contributi a fondo perduto ulteriore per spese sostenute per i servizi di assistenza tecnica e gestionale (**max 5164,47 €**)
- Finanziamento a tasso agevolato per la copertura fino al 100% delle spese ammissibili per investimenti relativi all'acquisizione di beni nuovi (**max 103291,38 €**)

### Termini di presentazione

Sono stabiliti entro 180 gg decorrenti dalla data di costituzione della nuova impresa; il progetto di nuova impresa è previsto entro 24 mesi decorrenti dalla data di costituzione della nuova impresa.

### Inammissibilità

- Presentazione oltre il 180° giorno
- Richiesta di solo contributo regionale in assenza di richiesta di finanziamento
- Domande che richiedono un finanziamento a tasso agevolato per la realizzazione di investimenti con una spesa complessiva inferiore a 15000 €
- Domande di imprese o di società operanti nei seguenti settori di attività: agricoltura, pesca, industrie alimentari e delle bevande, industrie del tabacco e trasporti

# Dirigenti al bivio

**Legge 266/1997 delibera Giunta Comunale di Torino n° 2005-02050/068**

## Aree di intervento

- Entro i limiti di riqualificazione territoriali previsti
- Contratti di quartiere di via Ghedini, via Parendo e via Dina e le zone limitrofe
- Area 1 P.R.U. (via Artom, c.so Grosseto, via Ivrea e zona Falchera)
- Area 2 S. Salvario – via Arquata
- Area 3 Basso S. Donato
- Area 4 barriera Milano
- Area 5 Porta Palazzo
- Area Urban 2
- Aree obiettivo 2 e phasing out
- Presso l'incubatore I3P – LISEM – E-commerce
- Presso il parco tecnologico Environment Park
- Proprietà comunali e ATC in tutte le aree ammesse

## Inammissibilità

- Domande non corredate dal business plan
- Domande afferenti acquisto di imprese "familiari" o attività preesistenti
- Domande di imprese andranno ad operare in contratto di affitto di azienda

## Destinatari

- **CREAZIONE NUOVA IMPRESA**
- Imprese già esistenti
- Le cooperative di produzione e lavoro e le imprese locali

## Forme di intervento

- Contributi a fondo perduto pari al 25% delle spese indicate nel programma di investimento (**max 40000,00 €**)

## Termini di presentazione

Dal 14 novembre 2005 alle ore 12 del 3 febbraio 2006 entro **10** mesi decorrenti dalla data di approvazione della graduatoria definitiva da parte della giunta comunale.

## Inammissibilità

- Presentazione oltre il termine previsto
- Domande che prevedono investimenti di valore inferiore a 10.000 €

\* *PMI Only by Caccamo e Associati - Torino*

## Investimenti del capitale a rischio

*Mauro Castellano\**

### Venture Capital & Private Equity

L'attività di investimento, da parte di investitori istituzionali, nel capitale di rischio per supportare idee, attività imprese al fine di finanziare il loro avvio, il loro sviluppo, la loro ristrutturazione o il passaggio di proprietà. Le tipologie di investimento nel capitale di rischio sono in funzione delle diverse fasi di sviluppo dell'impresa:

**Private Equity** Continuità/cambiamento: replacement capital + leverage/ management buy out-in + turnaround financing

**Venture Capital** Sviluppo: second /third stage financing + expansion capital +cluster venture

**Business Angel** Avvio: seed financing + start-up financing + first stage financing

### PRIVATE EQUITY in EUROPA ed in ITALIA

#### Ammontare fondi raccolti nel 2004

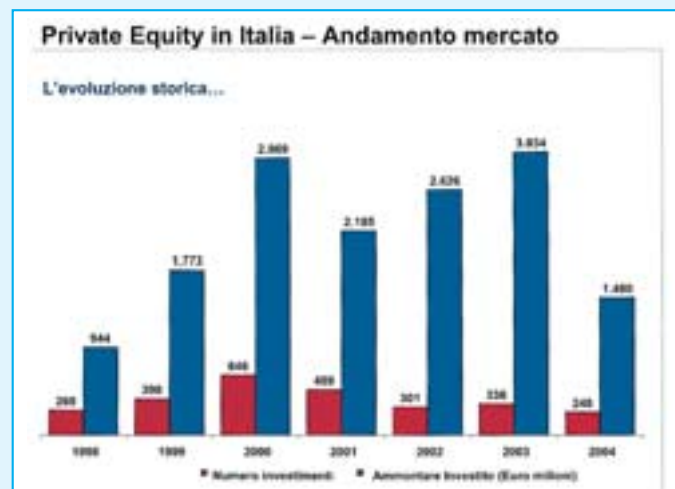
L'Italia nella classifica dei mercati di private equity più evoluti in Europa, occupa la sesta posizione per I fondi raccolti (1,7 billion €) e la settima per I fondi investiti (1,5 billion €), a fronte di un totale europeo di 27, billion € raccolti e 36,9 billion € investiti. (FONTE EVCA)

#### Investimenti in % del PIL nel 2004

Nel 2004 il rapporto tra investimenti nel capitale di rischio e PIL

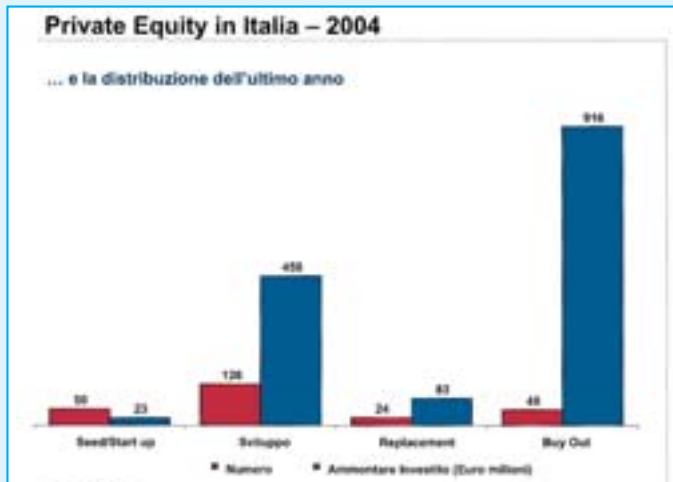
denota come l'Italia si posizioni al di sotto della media europea e quindi rappresenti una delle economie con maggiore potenziale inesperto; il valore medio dell'Europa è di 0,32 mentre l'Italia si attesta ad un valore dello 0,14, precedendo soltanto lettonia e Irlanda. (FONTE EVCA)

### PRIVATE EQUITY in Italia- andamento del mercato nel 2003-2004





# Dirigenti al bivio



## DALL'IDEA all'IMPRESA

### Ammontare fondi raccolti nel 2004

Le iniziative del venture Capital e dei Business Angels sono finalizzate a trasformare un'idea in impresa, tramite le seguenti fasi con tre tipologie di intervento (T.I. 1,2,3):

### IDEA >>> VALUTAZIONI TECNICHE E di BUSINESS

T.I. 1 >>> Business plan, assessment tecnologico

T.I. 2 >>> Prototipi, brevetti, apertura nuovi mercati

T. I. 3 >>> Partecipazione al capitale

Oltre agli investitori istituzionali altri attori quali I3P, ISMB, Politecnico di Torino, Camere di commercio, Finpiemonte, i vari parchi tecnologici possono fornire servizi per l'accelerazione delle idee e delle iniziative.

### Venture capital: struttura del mercato

“Angel Investing  
20k€ - 200k€ per investimento  
Fondi seminali”

Presenze in Italia

Presenze in Europa

“Tipica taglia  
del fondo”

“Seed - Early Stage

200k€ - 2Mln€ per investimento  
Venture capital 1° livello”

Inesistente

“Molte, spesso legate  
a individui o gruppi”

3Mln€ - 5 Mln€

Scarsa

> 100

5Mln€ - 20 Mln€

“Early stage - Later rounds

2Mln€ - 5Mln€ per investimento  
Venture capital 2° livello”

Molto poche

Molti

20Mln€ - 40Mln€

### Gli associati che operano nel settore Early Stage sono molto pochi:

Compagnia finanziaria industriale  
Crea impresa  
Friulia

Finlombarda  
Innogest  
New venture development

Piemonte High Technology  
Pino venture  
Quantica

## PRIVATE EQUITY

Il private equity interviene fornendo capitale di sviluppo, per finanziare la crescita, o capitale di sostituzione tipico nelle fasi di ricambio generazionale o ancora per risanare un'impresa in crisi nei casi di turnaround. Questo è particolarmente attuale in Italia stante l'attuale congiuntura economica, la dimensione delle imprese familiari (93 % del totale) e l'età degli imprenditori: circa il 58% da 51 a 70 anni e del 22,4 % oltre 71 anni.

## LE FORME TECNICHE di INTERVENTO

Le forme più comuni >>> Family Buy out – Management buy-in e buy-out

L'utilizzo della leva finanziaria >>> Leverage Family Buy-out  
Leverage Management Buy-in e Buy-out

Le formule ibride con ingresso di manager interni /esterni >>> Buy-in Management Buy out

iniziative del venture Capital e dei Business Angels sono finalizzate a trasformare un'idea in impresa, tramite le seguenti fasi con tre tipologie di intervento (T.I. 1,2,3):

## L'IMPATTO del PRIVATE EQUITY

Da un'analisi condotta dall'Associazione Italiana degli investitori nel Capitale di Rischio (AIFI) sulle operazioni di buy-out effettuate in Italia è emerso che:

- TUTTE le operazioni di buy-out hanno fatto ricorso al management interno o esterno all'azienda, che è diventato imprenditore con formule di partecipazione ai risultati e alla valorizzazione del complesso aziendale
- Nella maggioranza dei casi l'intervento del private equity risiede nella constatazione di un potenziale non sfruttato nell'azienda target ( non ci sono uomini giusti e/o gli stimoli adeguati)
- Nelle aziende oggetto di buy-out vengono posti in essere interventi che tendono ad una maggiore managerizzazione e trasparenza delle aziende target

## CONCLUSIONE

Nei primi nove mesi del 2005 a livello mondiale sono stati raccolti 201 miliardi di dollari per finanziare operazioni di Private equity e venture Capital:

## IL DENARO NON È UNA RISORSA SCARSA

Per essere ascoltati da un investitore istituzionale occorre :

- essere passati dall'idea, all'opportunità al progetto
- avere / essere il management per gestire l'impresa
- essere pronti a condividere il capitale e le decisioni

\* ERSEL, Responsabile Corporate Finance

# Dirigenti al bivio

## Il dirigente “autonomo”. Responsabilità penali

Avv. Maurizio Bortolotto\*

### Premessa

Il presente scritto non ha alcuna pretesa di completezza sia sotto il profilo giuridico sia sotto quello dell'indicazione delle responsabilità in materia penale. Il tutto rappresenta solo un breve riassunto dell'incontro avvenuto il 28 novembre 2005 ed organizzato dalla CIDA Piemonte. Mi auguro che le riflessioni qui di seguito riportate possano fornire uno stimolo concreto alla riflessione sui temi oggetto del convegno.

\* \* \*

La fine del rapporto dirigenziale con l'impresa e l'avvio di una nuova attività in proprio impone sempre una necessaria riflessione su quali rischi potrà incontrare il nuovo imprenditore e se l'assunzione di una nuova posizione comporti, o debba comportare, un diverso livello di attenzione per quelle problematiche che in qualche modo possono avere dei risvolti in campo penale.

Devo prima di tutto osservare che chi ha svolto le funzioni di dirigente in azienda non sempre è stato esposto in prima persona al rischio di essere coinvolto in un procedimento penale, infatti questa eventualità dipende molto dalle funzioni effettivamente svolte ed in particolare dal ricoprire o meno una posizione di garanzia in seno all'azienda.

Un esempio può chiarire il tutto.

Un dirigente amministrativo che non ha compiti diretti nella gestione della società ha meno probabilità di venir coinvolto in un procedimento penale di un dirigente tecnico che è delegato per l'igiene e la sicurezza sul lavoro.

Non vi è dubbio che il secondo in caso di avvio di una nuova attività è sicuramente più preparato a tutti gli adempimenti normativi in tema di sicurezza sul lavoro in quanto egli di fatto già si comportava come datore di lavoro nell'azienda in cui svolgeva i compiti di dirigente.

Mi pare necessario a questo punto cercare di riassumere i principali rischi a cui va incontro un imprenditore nella fase iniziale dell'avvio della propria impresa.

### Sicurezza sul lavoro: Il D.lgs. 626/94, l'infortunio sul lavoro e le malattie da lavoro

Un ruolo rilevante per quanto concerne la responsabilità penale dell'imprenditore, ma anche del dirigente destinatario di una delega per la sicurezza sul lavoro, deve essere dato alle incombenze in tema di sicurezza sul lavoro indicate nel D.lgs. n. 626/94, nonché nella normativa precedente risalente ai primi anni '50.

Come è noto la grande novità introdotta con tale intervento normativo è stata quella di estendere il sistema di valutazione dei rischi a tutti i settori lavorativi seguendo la strada già indicata nel settore industriale con il D.lgs. 277/91, che aveva previsto un sistema di valutazione solo per quanto riguardava i rischi derivanti da esposizione a piombo, amianto e rumore.

La valutazione dei rischi si pone quindi come strumento centrale nell'attività di impresa per consentire di individuare tutte le fonti di rischio al fine di eliminarle e dove questo non sia possibile quanto meno limitarle (ad esempio con l'ausilio dei dispositivi di protezione individuale).

In questo caso il consiglio che può essere dato è quello di farsi assistere da un consulente preparato in materia ed evitare di addentrarsi in una materia molto complessa sotto il profilo normativo. Peraltro deve osservarsi come la Giurisprudenza su questo tema, ad oggi, non consente di escludere la responsabilità dell'imprenditore in caso di affidamento ad un consulente.

La situazione è simile a quello che avviene nel rapporto tra contribuente e commercialista, quest'ultimo redige la dichiarazione dei redditi il contribuente la firma ma la responsabilità per una dichiarazione infedele ricade comunque sul contribuente.

I segnali, peraltro molto limitati, di un coinvolgimento diretto nei processi penali dei consulenti fanno sperare che per il futuro la situazione possa cambiare esentando da responsabilità l'imprenditore che ha sottoscritto una valutazione dei rischi sulla base di indicazioni errate da parte del tecnico incaricato. Si tratta però di una soluzione ancora lontana e di difficile definizione.

In tema di sicurezza pare inutile richiamare tutte le sanzioni penali previste dalla normativa di settore in quanto occuperebbe troppo tempo ed esulerebbe dal tema del mio intervento; trovo peraltro opportuno indicare che la normativa di settore, dal D.P.R. n. 547/55 sino al D.LGS. n. 626/94, costituisce profili di colpa specifica, ovvero indicano quali doveri normativi debbano essere osservati e possano essere violati, in caso di infortunio sul lavoro o di malattia professionale.

Queste due ipotesi (l'infortunio e la malattia professionale ricadono nelle fattispecie indicate nel nostro codice penale agli artt. 590, lesioni colpose, e 589, omicidio colposo) sono statisticamente alcune tra quelle che più frequentemente vengono contestate agli imprenditori.

Mi pare doveroso osservare che comunemente si pensa all'infortunio o alla malattia da lavoro come ipotesi legate al settore dell'industria. In realtà oggi si registrano nel mondo del lavoro nuove patologie di origine professionale che sorgono molto più facilmente in un ufficio piuttosto che in una fonderia. Basti pensare alle astenopatie da videoterminale, alla sindrome da tunnel carpale, fino alle ipotesi di mobbing che hanno trovato cittadinanza sia in sede civile che penale.

Questo dato deve essere oggetto di un'attenta riflessione da parte di chiunque, apprestandosi ad avviare una nuova attività di impresa con dei dipendenti, debba procedere ad una valutazione dei rischi che, oggi, non può più limitarsi ad un adempimento formale ma necessita di un'attenta valutazione da svolgersi alla presenza di un tecnico esperto e di un medico del lavoro.

Se la valutazione del rischio rappresenta il primo passo del nuovo imprenditore quello successivo consiste nella formazione e nel controllo del pieno rispetto della normativa e delle disposizioni impartite.

# Dirigenti al bivio

Senza entrare nel merito di questi adempimenti il problema che sempre ci si trova ad affrontare è la possibilità da parte dell'imprenditore di verificare concretamente quanto viene fatto. Difatti sovente chi si occupa di un'impresa non ha sempre il tempo materiale di controllare se i propri dipendenti utilizzino correttamente il video del proprio computer o indossino le scarpe antinfortistiche.

Da questa esigenza è nato lo strumento della delega oggi sempre più utilizzato come mezzo non per eludere la responsabilità penale, ma quale sistema che consente effettivamente di verificare il pieno rispetto della normativa.

La delega consente quindi di traslare i doveri e le responsabilità del datore di lavoro ad un soggetto che per capacità e competenza possa effettivamente sostituirlo in azienda per svolgere un ruolo che originariamente ricade in capo al datore di lavoro.

Vediamo brevemente i requisiti richiesti dalla Giurisprudenza per quanto concerne la validità della delega:

Impresa di grosse dimensioni o con struttura organizzativa particolarmente complessa.

Il secondo requisito consente di estendere anche alle piccole imprese lo strumento della delega ove sia dimostrabile che la struttura non consente effettivamente all'imprenditore di essere presente in tutti i siti aziendali (si può pensare molto semplicemente ad una azienda di servizi che abbia diversi sedi sul territorio di un regione). Segnalo sul punto, per prudenza, che permane nella giurisprudenza un orientamento che ritiene applicabile la delega solo in presenza di aziende di grandi dimensioni.

Capacità del delegato.

Si tratta di un requisito fondamentale che investe prevalentemente l'aspetto tecnico.

Autonomia gestionale e finanziaria

Il delegato deve comportarsi come se fosse il datore di lavoro, eventualmente utilizzando tutti gli strumenti giuridici (sanzioni disciplinari) nel caso in cui i lavoratori non rispettino le indicazioni ricevute. Per quanto riguarda l'autonomia finanziaria è sufficiente che il delegato possa disporre liberamente di un budget per le materie afferenti la delega, non è necessario che il budget sia illimitato in quanto il delegato può, in caso di necessità, chiedere le integrazioni del caso qualora vi sia la necessità di un intervento di tipo strutturale che abbia bisogno di investimenti rilevanti.

La forma della delega

Altro aspetto che ha da tempo ha interessato la Giurisprudenza. In particolare in passato si è discusso della possibilità di riconoscere una delega di fatto in tutte quelle situazioni ove vi sia un soggetto si comporti da delegato anche in assenza di un documento scritto.

Si tratta, quest'ultima di un'ipotesi molto particolare, meglio sarebbe ricorrere sempre alla forma scritta mediante procura notarile che consente di avere un dato certo per quanto riguarda le materie effettivamente delegate e la data di conferimento.

## I reati ambientali

L'ambiente costituisce oggettivamente una delle aree di rischio più rilevanti per l'imprenditore.

La normativa di riferimento, anche in questo caso, non aiuta essendo molto parcellizzata e sovente affidata alle fonti secondarie per quanto concerne gli aspetti tecnici. Mi pare opportuno

riassumere brevemente le norme principali anche in relazione alla tradizionale quadripartizione in relazione alle materie oggetto di tutela:

- acqua: il testo normativo di riferimento è il D.lgs. 152/99;
- rifiuti: la normativa è particolarmente complessa vista la presenza di diversa normativa secondaria di carattere tecnico attuativa della disciplina generale di cui al D.lgs. n. 22/97;
- Aria: in questo caso la normativa risale al D.P.R. 203/88;
- Rumore: la disciplina ha richiami sia in sede penale (con riferimento alla fattispecie di cui all'art. 659 c.p.) sia in sede amministrativa con la l.447/95.

Senza entrare nel merito delle fattispecie richiamate in questa parte evidenzio soltanto che la maggior parte delle violazioni in materia ambientale sono contravvenzioni per la cui realizzazione non è necessario l'elemento soggettivo del dolo ma la semplice colpa.

Questo aspetto consente agli Enti di controllo di contestare le violazioni anche in caso di mere dimenticanze dovute ad esempio a negligenza o disattenzione.

Verosimilmente il nuovo testo unico in materia ambientale, attualmente in discussione alle Camere, muterà questo sistema normativo di riferimento. L'approvazione, salvo intoppi legati alla fine legislativa, dovrebbe venire in essere nei prossimi mesi del nuovo anno il problema dell'effettiva applicazione è però legato all'emanazione dei decreti ministeriali di attuazione che dovrebbero disciplinare tutti gli aspetti tecnici.

Anche nella materia ambientale la giurisprudenza ammette il ricorso alla delega.

In questo settore la delega è addirittura più ampia che in materia igiene e sicurezza. Infatti vi ricordo che la valutazione del rischio e la nomina del responsabile del servizio di prevenzione e protezione sono compiti che ricadono sul datore di lavoro e non sono oggetto di delega mentre queste restrizioni non si trovano in materia ambientale.

## Le altre ipotesi di responsabilità penale nei settori connessi con l'attività di impresa

Oltre quanto sopra indicato le fattispecie che possono riguardare l'imprenditore possono riguardare sia le norme legate, ad esempio, alla corretta gestione sia sotto il profilo amministrativo-contabile dell'azienda (si tratta di tutti i reati contro l'economia fino alle ipotesi di bancarotta) sia le norme legate alla tutela dei dati personali e della privacy (testo unico D.lgs. 196/2003, codice in materia di protezione dei dati personali che ha novellato il vecchio testo della legge n. 675/96).

Per chiudere il discorso vorrei fare un breve riferimento ad un problematica che in questi anni di professione mi è capitato di riscontrare più volte.

Come bene sapete oggi il casellario giudiziale oltre essere lo specchio della nostra situazione personale avanti la Giustizia, sta diventando sempre più un importante strumento di lavoro. Infatti, nel corso degli anni abbiamo visto crescere le norme che richiedono l'assenza di precedenti specifici per consentire di partecipare ad esempio ad appalti pubblici o per ottenere autorizzazioni in materia ambientale. ➔

# Dirigenti al bivio

Ora può capitare che un imprenditore abbia riportato delle condanne per problematiche connesse magari proprio alle proprie mansioni come dirigente. Molte volte queste condanne sono il frutto di una sentenza di patteggiamento che ha tra i suoi beneficiari quello di non comparire sul casellario giudiziale.

Questo vantaggio non deve trarre in inganno, in quanto nel nostro sistema giuridico esiste un casellario a richiesta dei privati (proprio su questo non compare la sentenza di patteggiamento) ed un casellario generale dove vengono riportate tutte le condanne anche quelle che sono il frutto di un patteggiamento.

Può capitare che nel partecipare ad una gara di appalto venga chiesto all'imprenditore di autocertificare di non aver riportato sentenze di condanne, molte volte mi è capitato di vedere autocertificazioni che basandosi sul casellario giudiziario a richiesta dei privati riportavano dichiarazioni non veritiere.

Questa è un'ipotesi che ricade nelle fattispecie di falso punite dal nostro codice penale.

L'invito è quindi di prestare la massima attenzione in quanto una cosa è non aver riportato sentenze di condanna, altro è beneficiare delle non menzioni sul casellario giudiziale a richiesta dei privati.

Ancora molte sono le ipotesi disciplinate nel nostro codice penale che potrebbero comportare profili di responsabilità penale (frode in commercio, violazioni in materia alimentari, inquinamento elettromagnetico, mobbing) si tratta di ipotesi particolari che necessiterebbero di un approfondimento a parte che esula dal tempo a me concesso.

\* Penalista Studio Lageard - Torino

## Quando, come, dove e soprattutto perché?

Roberto Cortese\*

Alla fine del 2003 e precisamente nel mese di Ottobre, sono entrato in conflitto con l'imprenditore "bresciano" per il quale operavo; causa del conflitto, era il non soddisfacimento dei termini contrattuali da parte dell'imprenditore. In quell'occasione sono entrato in contatto con FEDERMANAGER TORINO. Rotto l'incanto ho scelto di terminare il mio rapporto con i bresciani cercando di rientrare nella mia amata Torino.

Confrontandomi con Federmanager ho iniziato a sostenere colloqui al fine di ricollocarmi. Come ho evidenziato nella mia esposizione, passare dall'iper attività a zero in attesa di soluzioni future non è confacente alla mia natura. Ho quindi iniziato, senza troppi presupposti a collaborare come consulente di direzione, qualità, produzione, logistica con alcune PMI torinesi, con somma soddisfazione reciproca.

Una di queste società, in corso di acquisizione di altre unità operative, mi propose d'apprima dirigere un'azienda che in passato era stata leader nella produzione di stampi, e che versava in cattive acque a causa di un'insana gestione perpetrata da malsani individui. Dopo aver preso coscienza dell'azienda mi sono dato disponibile ed ecco la proposta... "cosa ne dici di entrare come socio?" senza pensare più di tanto, con atto più che istintivo ho accettato il 30%. Visto che le disgrazie non vengono mai sole, un amico mi chiese di entrare in società con lui per acquistare la società nella quale operava da più di vent'anni ed anche in questo caso ho acconsentito.

Dopo circa un'anno dalle due operazioni, esattamente come si erano concretizzate, si profilava la possibilità di cedere le mie quote, ovviamente con un onesto guadagno da parte mia. L'imprenditore gioca, quindi ho venduto ed ho reinvestito il guadagno unito alle mie fidejussioni mi ha permesso, con altri quattro soci, di costituire

un'impresa dalla portata ben più alta e vasta unitamente ad un investimento immobiliare di notevole entità... SALTO NEL VUOTO CON SOSTANZIALE IMPEGNO ECONOMICO che impegna tutte le mie risorse.

Unitamente alla veste di imprenditore, opero come direttore di stabilimento all'interno di una società che si occupa di stampaggio di materie plastiche e assemblaggi.

Ritengo che la costruzione del nostro futuro imprenditoriale e dirigenziale sia commisurato alle risorse che "vogliamo" dedicarvi, in modo da partecipare come registi a tutto campo, non solo come attori di sceneggiature scritte da altri la cui interpretazione è sempre più ardua e difficoltosa a causa della scarsa propensione al risultato a medio lungo termine da parte di moltissimi imprenditori.

Fare l'imprenditore dirigente, significa, oltre a tutte le implicazioni giuridico finanziarie di cui abbiamo parlato durante il meeting, essere disposti talvolta a sacrifici economici e umani portati al limite, con la speranza che la congiuntura socio economica non distrugga quanto ci apprestiamo ad edificare.

Un ultimo aspetto, forse meno piacevole, un imprenditore dirigente, deve si far ricorso a consulenti che possono portare vantaggi, ma attenzione!!!! Come sempre meglio poco ma mio che poco per due, consiglio di decidere sempre mettendo uno stop loss "ora per allora", ricordando che la prima legge, che un imprenditore famoso e di successo, ma ha insegnato è "MEGLIO ARROSSIRE CHE IMPALLIDIRE".

Grazie per l'opportunità e pronto a replicare.

Un cordiale saluto

\* Direzione CONCEPT srl - Volpiano