

Convegno Omicidio di Impresa. Dal caso del Gruppo Delta a una ricerca sul fenomeno degli
"omicidi di impresa" – Università della Calabria – 9 ottobre 2017

Interviene l'Autore. Attori istituzionali ed economici – Quali sensibilità sugli Omicidi di Impresa? – Intervento di C. Patalano

È emozionante per me essere all'Università della Calabria, che ho visto nascere all'inizio della mia attività lavorativa in Vigilanza, alla Sede di Cosenza della Banca d'Italia, dove nel lontano 1972 ho vissuto le prime esperienze nel mondo delle banche. In poco meno di 50 anni è cambiato tutto: vision, paradigmi, logiche di sviluppo, orizzonti temporali. E proprio qui viene presentato il mio ultimo libro, che avverto quale forte impegno civile, vissuto attraverso l'Associazione NO O.D.I. (No Omicidi d'Impresa), in ciò confortato dalla partecipazione attiva di numerosi operatori, professionisti, accademici, portatori di esperienze operative e di contributi analitici.

In occasione dell'analogo Convegno tenutosi presso l'Università di Roma, "La Sapienza", il 21 giugno u.s. – sempre accreditato dall'Ordine dei Dottori Commercialisti – il titolo del mio intervento è stato **Perché questo libro. Il fenomeno degli omicidi di impresa** per esplicitare le ragioni che mi hanno indotto a scrivere questo volume e, soprattutto, per chiarire cosa intendo per "omicidio di impresa", considerato che si tratta di una categoria concettuale originale.

In questa sede, è opportuno riprendere brevemente i due punti già trattati per poi rilanciare su ulteriori interrogativi che ritengo debbano essere oggetto di approfondimento nell'ambito del **Progetto di Ricerca dell'Associazione No O.D.I.:** (i) chi sono i potenziali assassini; (ii) in che modo possono colpire l'impresa; (iii) quali interrelazioni /corti circuiti possono determinarsi tra loro e costituire concause dell'omicidio; (iv) vi è sensibilità sul fenomeno degli omicidi di impresa da parte dei soggetti interessati e della pubblica opinione. Quest'ultimo interrogativo, a mio avviso, apre a complesse considerazioni sull'**etica del dovere** e sull'**etica delle conseguenze**.

Anche per rassicurarvi sulla lunghezza del mio intervento – e quindi sul tempo di attenzione che vi richiedo – preciso che mi limiterò a fornire un quadro di assieme dei primi due punti di domanda sopra tracciati, anche perché la ricerca è appena iniziata nella sua programmazione. A maggior ragione non è il tempo di prospettare alcuna soluzione: queste potranno essere ragionate a conclusione delle analisi sul campione di imprese/fenomeni esaminati dai gruppi di lavori che verranno costituiti.

Partiamo da "**Perché questo libro?**".

Come si rileva dalla presentazione di Federico Bria, il dissesto del Gruppo Delta – realtà imprenditoriale rilevante per posizionamento sul mercato del credito al consumo (10° posto, dopo pochi anni di attività) e per numero di occupanti (circa 1.000, oltre l'indotto) – rappresenta una vicenda, a mio avviso, indegna di un Paese civile e industrializzato per i suoi numerosi "**punti oscuri**", che neanche il decorso del tempo ha contribuito a chiarire, per l'enorme distruzione di valore prodotta da un "corto circuito", forse innescato dalla magistratura inquirente, amplificato dai *media*, non bloccato dalla Vigilanza della Banca d'Italia, la quale peraltro ha acconsentito che la procedura di amministrazione straordinaria si orientasse da subito e inspiegabilmente verso intenti liquidatori e scavallasse i prescritti termini di legge (12 + 6 mesi), essendo durata ben 48 mesi!

La scarsa leggibilità degli accadimenti e delle dinamiche tra gli attori istituzionali coinvolti, la rilevanza delle conseguenze e dei valori distrutti, l'assordante silenzio dei *media* dopo l'eccessivo

iniziale clamore, le lungaggini processuali, che a distanza di otto anni non hanno prodotto alcuna sentenza definitiva, i danni arrecati al percorso professionale e di vita di numerosissime persone coinvolte, sono alcuni dei temi che hanno imposto alla mia coscienza e alla mia penna di scrivere questo volume, con l'intento ultimo di approfondire il fenomeno degli omicidi d'impresa, evidenziarne i fattori genetici, ricercare possibili contromisure operative.

Nella mia visione, gli “**omicidi d'impresa**”, come evidenziato anche nella *quarta di copertina* del libro, “*sono quelli commessi da soggetti, privati e/o pubblici, che nell'esercizio delle proprie funzioni determinano la perdita della vitalità aziendale con condotte assunte per ingordigia di denaro e/o di potere, per insipienza e deresponsabilizzazione, per protagonismo mediatico o per altre simili debolezze umane*”¹.

Il fenomeno merita attenzione per la numerosità della casistica e per l'importanza del ruolo che va riconosciuto all'impresa per il suo contributo allo sviluppo sociale, civile ed economico del Paese.

Sul punto, mi sembra importante richiamare la **relazione biunivoca** sempre presente tra impresa e ambiente, che si traduce in un continuo reciproco interscambio non solo di portata economica, ma anche di contenuto sociale, culturale ed umano. Tra il territorio e il sistema di aziende in esso presente si realizzano condizioni di vincoli/opportunità che, a seconda delle effettive specificità, influenzano il livello di benessere e di sviluppo di entrambi.

L'impresa (sia essa privata o pubblica) è, infatti, un **sistema aperto** che intesse un reticolo di scambi e transazioni con il tessuto economico-sociale nel quale opera, è una **comunità di persone**, in qualche misura organizzate, che perseguono un **insieme di valori condivisi**, è un **processo cognitivo/di apprendimento** che produce conoscenza (nuova) a mezzo di conoscenza (pregressa)², è un **insieme di relazioni**, faticosamente costruite, che ne qualificano la reputazione e ne legittimano la sopravvivenza, è una **macchina che produce sogni** (Fig. n. 1).

In tale ottica, l'impresa ha prima di tutto un ruolo sociale, in quanto **centro di creazione di valore** e non mero luogo del “fare affari” e, pertanto, di interesse collettivo.

¹ Non rientrano nella fattispecie degli “omicidi di impresa” le cessazioni naturali cioè quelle dovute a consunzione della *business idea* dell'imprenditore, né le crisi fisiologiche riconducibili ai cosiddetti rischi d'impresa, ordinariamente presenti nel modello manageriale dell'impresa e/o nel mercato (di acquisizione, di sbocco); in tali circostanze, si è soliti leggere la crisi ricercandone le cause tra quelle interne (errori di strategia, inadeguatezze manageriali, scarsa attrattiva dell'offerta, obsolescenza delle tecnologie impiegate, etc.) e/o quelle esterne (mutamenti della domanda, stravolgimenti dei prezzi di vendita dei beni/servizi ovvero di acquisto dei fattori produttivi, cambiamenti delle regole di settore, aggravamenti fiscali, etc.) alla gestione d'impresa. Infine, non rientrano nell'ipotesi dell' “omicidio di impresa” tutte quelle numerosissime situazioni di *default* prodotte dalla perdurante crisi sistemica, legata a fenomeni macroeconomici di portata sovranazionale.

²“Tale può intendersi l'impresa se si considera che la funzione imprenditoriale e l'impresa sono sempre più caratterizzate dal processo di apprendimento che, per dirla con Sraffa, produce conoscenza (nuova) a mezzo di conoscenza (pregressa), in una circolarità che è sempre più presente alle teorie sistemiche ed evolutive dell'impresa”. Cfr. RULLANI E., “La produzione del valore attraverso la conoscenza”, Relazione al Convegno “Valori di capitale economico e valori di mercato delle imprese”, Università Bocconi, Milano, 27 novembre, 1992b.

Fig. n. 1 - L'impresa è...



Di qui, la considerazione che “uccidere un’impresa è un reato grave, è un reato contro la Società, perché distrugge valori e saperi, ricchezza e progetti a danno dei lavoratori e dell’ampia comunità di *stakeholder*.” Sono fortemente convinto che ogni persona di buon senso ritiene che la salvaguardia della vitalità aziendale dovrebbe costituire sempre obiettivo primario dei soggetti istituzionali nell’esercizio delle proprie funzioni (P.A., Fisco, Magistratura, *Media*, etc.), affinché sia tutelato il superiore interesse della collettività, che può prescindere, ove ne ricorrano le condizioni, anche dai diritti degli azionisti. In altri termini, ritengo che l’impresa non appartenga solo agli investitori o alle banche creditrici: invero, la tutela degli *stakeholder*, così come oggi regolamentata, meriterebbe ulteriori riflessioni per meglio graduare i molteplici e variegati interessi protetti, non sempre convergenti.

Un’ultima annotazione su questo aspetto.

Ho l’impressione che sul ruolo dell’impresa, sul suo positivo rapporto con l’ambiente, sul continuo interscambio che si realizza con il contesto di riferimento – non solo di portata economica, ma anche di contenuto sociale, culturale ed umano – la collettività non ne ha sempre una compiuta e positiva percezione, anche perché ai fatti di cronaca nera viene dato più eco rispetto a notizie di altra natura. In proposito, sarà interessante ascoltare l’intervento del Prof. Florindo Rubbettino.

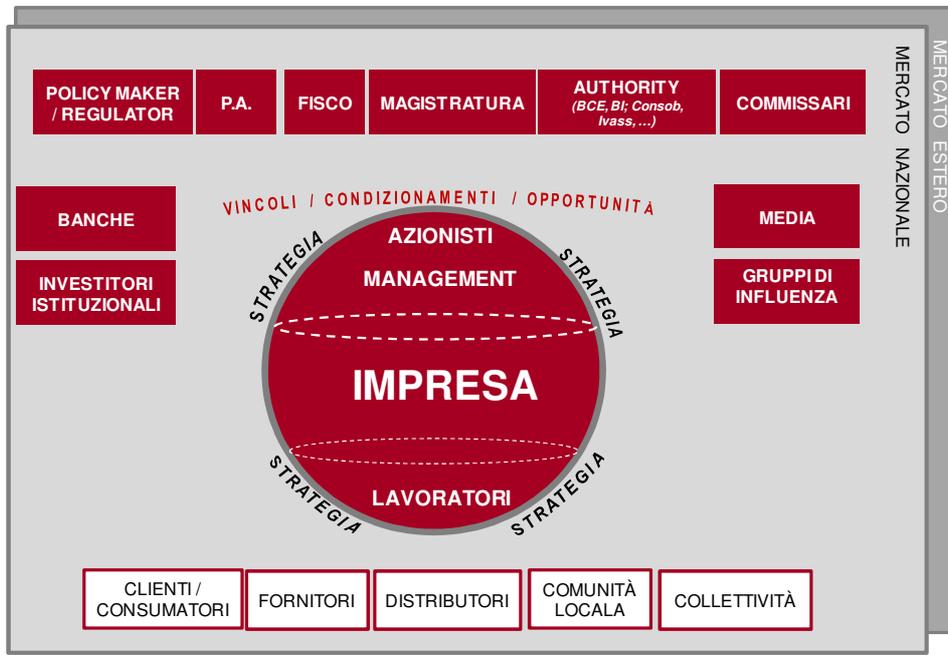
* * *

Le questioni centrali dell’intervento odierno sono sintetizzabili in due interrogati : **Chi sono i potenziali assassini? In che modo questi possono colpire l’impresa, sino ad ucciderla?**

Sembra essere di fronte all’interrogativo tipico di un giallo. I potenziali assassini, infatti, sono coloro che entrano (o possono entrare in contatto) con la vittima, cioè l’impresa, e che – a vario titolo – compaiono sulla "scena del crimine", ossia tutti i suoi *stakeholder*.

In proposito, può essere utile ricorrere allo schema interpretativo riportato in figura, nella quale l'universo impresa elabora le proprie strategie in coerenza con i vincoli / minacce / opportunità espressi dal sistema istituzionale e dai mercati di riferimento, domestici ed internazionali.

Fig. n. 2 - Schema interpretativo



In questo scenario vi sono soggetti, interni e esterni all'impresa, dotati di poteri legati alle proprie *mission* il cui esercizio, nella generalità dei casi, dispiega positivi effetti sulle realtà aziendali, consentendo l'ordinato svolgimento delle iniziative imprenditoriali; tuttavia, vi sono anche situazioni nelle quali **i soggetti interessati** – per il modo in cui svolgono o sono chiamati a svolgere il proprio ruolo – possono determinare **anomali effetti distorsivi** che, nei casi di maggiore gravità, causano il *default* dell'impresa.

I soggetti che maggiormente possono impattare sulla vita dell'impresa, oltre ovviamente ai suoi vertici apicali, a mio avviso, sono le **Authority**, se si tratta di attività imprenditoriale svolta in ambiti regolamentati (come quella delle banche, degli intermediari finanziari, delle assicurazioni, delle società quotate, etc.), la **Magistratura**, civile e penale, la **Pubblica Amministrazione** e il **Fisco**, le **Banche**, i **Media**. La loro influenza è legata, non solo alle regole di impianto e di funzionamento del ministero di appartenenza, ma anche alle **specifiche caratteristiche professionali e personali del funzionario/agente** e agli spazi di autonomia che realmente gestisce.

L'attenzione va rivolta, prioritariamente, all'**omicidio commesso tra le "mura domestiche"**.

L'assassino, infatti, può essere – e molto spesso lo è – lo stesso **imprenditore / manager** quando nella conduzione dell'impresa non persegue costantemente il "bene dell'azienda", nel senso che non finalizza l'azione gestionale alle prioritarie esigenze della vitalità aziendale – nell'interesse di tutti gli *stakeholder* – ma la piega a richieste di terze parti (politici, gruppi di controllo, etc.) o,

ancor peggio, al soddisfacimento di propri interessi economici ovvero di smisurate ambizioni personali (prestigio, potere, arricchimento).

Su questa fattispecie la casistica di certo non difetta.

Basti pensare, alle **relazioni pericolose tra politici e banchieri** che, soprattutto in passato, hanno causato il dissesto di rilevanti realtà bancarie per ingerenze sui processi di erogazione del credito, sulle politiche di assunzione del personale, etc. Ancora, è il caso della distrazione di risorse effettuata dall'imprenditore per sostenere occultamente, e al di fuori del perimetro d'impresa, altre iniziative industriali/finanziarie, come è accaduto per Parmalat, ovvero per sostenere il suo sproporzionato tenore di vita o sottrarre la "cassaforte di casa" ai suoi finanziatori temendo futuri squilibri reddituali.

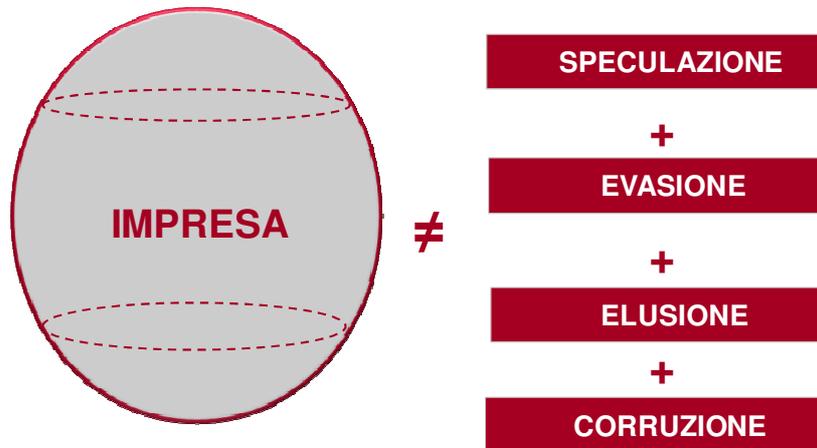
Altre situazioni di "abuso di ruolo e di potere" possono verificarsi in capo al Top Management (ad es. "scambi di favore", "*insider trading*", etc.), soprattutto se operano in contesti non robusti sul piano professionale o caratterizzati da scarsa dialettica interna, da fenomeni di "appiattimento" dei quadri intermedi verso l'alta direzione, da fragilità nelle funzioni di controllo interno. Invero, casi di questo tipo sono ancora frequenti, nonostante i numerosi interventi legislativi/regolamentari in tema di *corporate governance* (si pensi al settore bancario e finanziario e alle società quotate), come è stato sottolineato anche dal prof. Maurizio Baravelli, nel convegno di Roma, a proposito del caso di Veneto Banca e delle sue insostenibili strategie espansive, portate avanti dagli Organi Societari/ management con l'intento di ampliare la propria sfera di influenza/potere e non già nella prospettiva di rafforzare l'equilibrio tecnico di gestione della società di cui erano responsabili.

Al di **fuori dell'impresa** l'omicidio può consumarsi per "**difetti di sistema**" – sui quali possono intervenire solo i *Policy Maker/ Regulator* – ovvero per "**mano del funzionario/ agente**" che interpreta il proprio mandato in modo distonico rispetto alle finalità istituzionali perseguite dal suo contesto operativo.

Sulla prima tipologia – cioè i **difetti di sistema** – nella Ricerca l'indagine dovrà essere condotta sulle regole di impianto e di funzionamento degli "istituti" attraverso cui sono svolte le funzioni pubbliche (legislativa, amministrativa, giudiziaria, di prelievo e controllo fiscale, etc.), avendo presente che su queste tematiche, ormai da oltre un decennio, si sono appuntate critiche sul piano dell'efficienza/ efficacia degli apparati, nonché valutazioni sugli impatti prodotti nella vita delle imprese, anche sul piano della loro possibilità di competere adeguatamente con le analoghe realtà internazionali. Vi sono studi che hanno stimato i costi della burocrazia e delle lungaggini delle attività processuali. Molte le voci di economisti che hanno sottolineato come le **inefficienze di sistema**, le **complessità del quadro normativo** di riferimento e il **livello di criminalità organizzata** scoraggino gli investitori esteri che, per l'indeterminatezza di importanti variabili di contesto, trovano difficoltà nel predisporre i propri *business plan* e programmare gli interventi operativi.

Gli omicidi provocati dal c.d. "**funzionario/agente**", invece, presuppongono nello stesso un'**alterazione dell'interpretazione del proprio ruolo** e, molto spesso, un **pregiudizio** verso l'impresa che, a seconda delle viste, viene fatta coincidere con la violazione potenziale che il funzionario/agente è tenuto a controllare/ accertare; ho l'impressione che tale preconetto abbia contribuito a radicare l'errata equazione "*impresa = speculazione, evasione, elusione, corruzione, etc.*". Nella Fig. n. 3, ho utilizzato il simbolo matematico "diverso" (\neq) proprio per sottolineare che tale preconetto disconosce il valore socio-economico dell'impresa e può portare alle alterazioni di interpretazione di ruolo a cui accennavo prima.

Fig. n. 3 - L'impresa NON è...



Un esempio è rappresentato nella cinematografia dal c.d. "poliziotto giustiziere", nella realtà dal **magistrato inquirente** che, per motivazioni varie (ad es. visibilità, aspetti ideologici, etc.), esercita la sua funzione giudiziaria assumendo, sebbene legittimamente, provvedimenti amministrativi/ giudiziari sproporzionati rispetto alle esigenze da tutelare, e ciò a discapito del soggetto impresa che, per tale motivo, entra in uno stato di crisi irreversibile.

*Fino a che punto, i giudici, nello svolgimento della propria legittima funzione, possono evitare di considerare le conseguenze delle loro decisioni e l'impatto sull'economia e sulla società? È questo un interrogativo importante che apre il tema, a me particolarmente caro, della **distinzione tra etica del dovere e etica della conseguenza**, profilo questo che merita di essere puntualizzato nell'ambito della Ricerca sugli omicidi d'impresa. Al riguardo, mi sembra rassicurante che il vice presidente del Consiglio Superiore della Magistratura (CSM), Giovanni Legnini, in una lettera diretta al Direttore del Corriere della Sera del 05/07/2015, avente ad oggetto il rapporto tra decisione dei giudici e vita delle imprese, abbia sottolineato – credo innovativamente – che "occorre che" la magistratura "orienti sempre più le sue decisioni a ponderazione, specializzazione, e piena consapevolezza della forte incidenza della giurisprudenza sul caso concreto e sul sistema in generale. Così cogliere e prevedere le conseguenze delle decisioni giudiziarie, il loro impatto sull'economia e sulla società non può essere considerato un tabù [...] se le sue decisioni producono conseguenze sistemiche egli non può mai prescindere dalle previsioni degli effetti del proprio rendere giustizia". Sarà interessante, in proposito, sentire l'opinione dei giuristi che intervengono nel convegno.*

Tali considerazioni valgono a mio avviso anche per le *imprese confiscate* dalla criminalità organizzata e per le proposizioni che sono in corso di svolgimento in materia di corruzione. Senza addentrarmi in temi complessi – che meriterebbero invero maggiore spazio ed analisi – credo che, quando l'oggetto dell'impresa non è illecito, sia doveroso investire nel loro riutilizzo. Se infatti la confisca rappresenta un successo dello Stato sulla criminalità organizzata, è solo il pieno riutilizzo dell'impresa a sancire l'affermazione della cultura e dell'economia della legalità³.

³ Mazzanti G.M., Paraciani R. (2017), *L'impresa confiscata alle mafie. Strategie di recupero e valorizzazione*, Franco Angeli, Milano.

In argomento, è interessante richiamare gli orientamenti espressi dall'onorevole Violante, anche di recente, e dal Presidente della Commissione Parlamentare Antimafia, Rosy Bindi, quando sottolinea la necessità che l'Agenzia per i Beni Confiscati alla Mafia, relativamente alle imprese, sia dotata di gestori (e non di amministratori) per evitarne il *default*, e di risorse finanziarie per consentirne la riconduzione sul sentiero della legalità.

I **media**, poi, offrono ulteriori casi di funzionari / agenti che interpretano il proprio ruolo "**sopra le righe**", quando innescano processi mediatici che vanno oltre il dovere e la libertà di informazione; la realtà, infatti, esprime molte situazioni di eccessiva contiguità tra "magistrato inquirente" e "giornalista", che consentono di infliggere esemplari punizioni a presunti colpevoli, con sentenze perentorie ed inequivocabili, laddove la magistratura giudicante non è ancora intervenuta. D'altra parte, se esiste un diritto di contraddittorio nelle sedi ufficiali, ciò non è garantito nella arena impietosa dei media, dove imputati e indagati hanno scarse possibilità di difesa e di replica, vedendosi di contro costretti al pubblico ludibrio. Si ha l'impressione che il previsto processo accusatorio si trasformi, nei fatti, in inquisitorio, anche per la lungaggine dei processi penali.

Un ulteriore esempio è rappresentato dai **commissari/ amministratori dell'impresa in crisi** che, nello svolgimento del proprio incarico (temporaneo), possono interpretare in maniera errata l'accentramento o l'aumento dei poteri derivanti dal commissariamento, dimenticando che l'obiettivo ultimo è far sì che l'ente o l'impresa torni a funzionare in maniera appropriata e superi la situazione d'emergenza/ crisi. Purtroppo, sono frequenti i casi – come quello di Delta – in cui le modalità di conduzione del commissariamento appaiono più che gestorie (preservazione del valore e ritorno *in bonis* dell'azienda) liquidatorie (disinvestimento delle attività ed estinzione delle passività). Il tema del commissario "risanatore" o "*killer*" è stato affrontato egregiamente nel convegno di Roma nell'interessante intervento del prof. Alessandro Musaio.

Anche il **settore bancario**, nello svolgimento della sua funzione di intermediazione creditizia, esercita spesso una posizione di supremazia contrattuale e comportamentale; si pensi ai rientri improvvisi dei fidi, all'inasprimento delle condizioni contrattuali, all'offerta di prodotti non compatibili con il profilo di rischio dell'impresa, etc..

Omicidi d'impresa si determinano anche allorché funzionari/ agenti svolgono il mandato "**sotto le righe**", cioè in modo riduttivo: si pensi a quelle situazioni in cui si determinano "*rimpalli di responsabilità*" ovvero di asserito "*mancato intervento perché non si è stati informati o perché si sono ricevute false comunicazioni*". Sono situazioni tipiche di **soggetti deputati a funzioni pubbliche di controllo**. Peraltro, questi medesimi soggetti possono causare danni irreparabili alle imprese, anche quando eccedono nei provvedimenti assunti per errate valutazioni delle situazioni analizzate o per cortocircuiti determinatisi con altri soggetti deputati a funzioni pubbliche. È il caso di Delta!

Infine, vi è la fattispecie dei funzionari/ agenti che espletano la propria attività lasciando spazio ad "**indeterminatezze**", "**vuoti**", "**cambiamenti repentini**" o "**tardivi**", tipico del legislatore/ regolatore, a cui l'impresa non sempre riesce a reagire vivendo l'incertezza della pressione fiscale, dei cambi normativi e le lungaggini della burocrazia. Si pensi agli interventi legislativi per incentivare lo sviluppo delle energie rinnovabili, la continua normativa in ambito bancario e

finanziario⁴, le modificazioni sulle aliquote e le causali di prelievo fiscale, etc. L'esperienza di noi tutti ci consente di non addentrarci ulteriormente su questo aspetto.

Le situazioni appena descritte costituiscono, a mio avviso, motivo di particolare preoccupazione, soprattutto per i **cortocircuiti**, oggi sempre più frequenti, che possono innescarsi tra attori di sistema; questi cortocircuiti, che costituiranno oggetto di approfondimento della Ricerca, appaiono il frutto della deresponsabilizzazione delle istituzioni e degli individui che le presiedono, della confusione dei ruoli e dei rispettivi strumenti di intervento, dell'abdicazione all'esercizio del pensiero critico e alla ricerca del vero o della voglia di protagonismo/visibilità nell'esercizio dei propri poteri. Essi meritano una riflessione anche di carattere socio-psicologico, che indaghi sulle ragioni intrinseche, sul tessuto culturale e sociale, che inevitabilmente informa il sostrato individuale, da cui si originano meccanismi di deresponsabilizzazione, indifferenza, rassegnazione, spregio delle regole, dei diritti e dei doveri civili, del rispetto della dignità umana.

Desidero chiudere questo intervento con due brevi considerazioni.

La **prima**. L'azienda merita rispetto e deve dare rispetto, proprio per la funzione sociale, economica, culturale che svolge in un Paese proiettato al progresso civile. Ciò significa anche evitare realtà schizofreniche nelle quali, *da un lato*, si assumono misure e interventi per favorire lo sviluppo economico e l'occupazione, *dall'altro lato*, non si superano situazioni di estrema difficoltà per la vitalità delle imprese, contando in buona sostanza sulla sola resilienza dei singoli.

La **seconda**. Il caso del Gruppo Delta o di situazioni simili devono costituire un'utile esperienza per progettare interventi correttivi e cogliere, amplificandoli, i segnali di sensibilità che sembrano provenire dai diversi settori istituzionali, professionali, produttivi. A questo sogno intende partecipare l'Associazione NO O.D.I.

⁴ Sul punto, si pensi al dibattito nato in questi giorni sull'*Addendum alle Linee Guida della BCE per le banche sui crediti deteriorati* (in consultazione), con il quale si chiedono svalutazioni integrali sui NPL garantiti in sette anni e su quelli non garantiti in due anni. Il rischio è di amplificare l'attuale corsa alla vendita/ cartolarizzazione di crediti, spesso a condizioni non convenienti per le stesse banche, determinando quelle che il prof. Baravelli ha definito "silenziose esecuzioni di massa", perché l'impresa entra nel tritacarne delle bad bank che ne smembrano gli *asset* liquidandoli insieme alle garanzie immobiliari.