

Interviene l'Autore: Perché questo libro. Il fenomeno degli omicidi di impresa

Grazie di essere qui. Sono molto onorato della vostra partecipazione. Ringrazio anche i tanti che, non potendo partecipare a questo incontro, hanno desiderato esprimermi di persona la propria condivisione sul libro e, in particolare, sulla finalità della ricerca riguardante il fenomeno degli Omicidi di Impresa.

Oggi il mio intervento muove su tre punti, qui solo tratteggiati per rispettare il tempo assegnato:

1. perché un libro sull'*affaire* Delta e perché scritto a distanza di anni dall'accadimento della vicenda;
2. perché, a mio avviso, tutti gli Attori (politici, istituzionali, economici, cittadini) di un Paese dovrebbero avere a cuore l'impresa e la preservazione della sua vitalità;
3. quando si verifica un "omicidio di impresa", chi può essere autore di questo "reato", quali sono talune fattispecie concrete.

Sul primo punto, Perché questo libro?, devo premettere che, per motivi professionali, ho seguito per più anni le problematiche istituzionali, regolamentari ed organizzative del Gruppo Delta e, quindi, ho avuto modo di conoscere ed apprezzare nella realtà fattuale il suo modello manageriale; poi ho dovuto esaminare moltissimi documenti ed elaborare tabelle sinottiche per potermi difendere in quanto incomprensibilmente indagato all'inizio del procedimento penale aperto dalla Procura di Forlì, con un avviso di garanzia, cui ha fatto seguito, dopo poco tempo, relativa archiviazione.

Di qui la necessità di far decantare i fatti – come dichiarai subito dopo la richiamata archiviazione a un giornalista di Milano Finanza – e di verificare se il tempo e le attività della magistratura inquirente disvelassero circostanze a me ignote ovvero risultate oscure, cosa che non è accaduta, anzi il decorso temporale ha ulteriormente accresciuto il livello di opacità, invero percepito sin dall'inizio dell'intera vicenda. Per tale ragione – con l'attenzione vigile a non essere fazioso e a non cadere nell'intento del "*j'accuse*" – ho deciso che fosse corretto, se non doveroso, sfruttare la mia "prospettiva privilegiata", mettere a fattor comune l'ampia base documentale raccolta e raccontare il caso Delta.

Proprio grazie alle numerose fonti ufficiali consultate, è stato possibile, quindi pervenire a un'analitica e rigorosa ricostruzione dei fatti, che prescinde da qualsiasi considerazione di merito sulle eventuali colpevolezze di coloro che sono stati coinvolti nell'*affaire* Delta, e non persegue l'intendimento di accertare la responsabilità delle posizioni soggettive, compito proprio della magistratura inquirente e giudicante.

Piuttosto, la pubblicazione mira a illustrare quelli che sono definiti "**punti saldi e punti oscuri**" della vicenda, ossia quegli aspetti che hanno contribuito – taluni nella loro spiazzante evidenza documentale e tal'altri per la loro opacità e illeggibilità – a determinare il dissesto di un'azienda giovane e fiorente, posizionata tra i primi dieci operatori del mercato del credito al consumo (2008).

La scarsa leggibilità delle reali cause genetiche della crisi, la rilevanza delle conseguenze e dei valori distrutti, l'assordante silenzio dei *media* dopo l'eccessivo iniziale clamore, la progressiva deresponsabilizzazione degli attori istituzionali coinvolti, le lungaggini processuali, che sino alla pubblicazione del libro (novembre 2016, quindi a otto anni dall'inizio della vicenda), non hanno prodotto alcuna sentenza definitiva, sono soltanto alcuni dei temi che hanno imposto alla mia coscienza e alla mia penna di scrivere questo volume, di interrogarmi su quegli aspetti che tutt'ora appaiono stridenti e incomprensibili nell'ambito del caso Delta; e ciò non allo scopo di "scoprire

l'assassino", di accertare le reali responsabilità personali e/o istituzionali, ma al solo fine di istillare nel lettore quell'atteggiamento dubitativo che è l'unica vera fonte di conoscenza.

Dalla narrazione appare evidente che il fallimento di Delta e delle sue numerose partecipate assuma connotazioni del tutto peculiari. Infatti, non sono in discussione – almeno fino all'inizio della vicenda – gli equilibri tecnici di gestione (*deficit* patrimoniali, reiterate e pesanti perdite di gestione, crisi di liquidità, etc.), né la capacità del Gruppo di fronteggiare proficuamente le dinamiche di mercato (rilevanti perdite di fatturato/clienti/obsolescenza del catalogo prodotti, etc.), né l'ortodossia della condotta operativa delle singole aziende, invero connotate da problematicità non dissimili da quelle di altri operatori concorrenti. D'improvviso, nonostante la costante informativa resa all'Organo di Vigilanza, si adombrano problematiche di *governance* nella presunzione che vi fosse, nei fatti, una posizione di etero-direzione da parte Cassa di Risparmio di San Marino.

L'*affaire* Delta, piuttosto, sembra essere legato all'opacità di talune dinamiche, concatenatesi inspiegabilmente, che hanno condotto il Gruppo a un'ingiusta e prematura fine, con il suo coinvolgimento in un'inchiesta che parte nel 2008 dalla Procura di Forlì e che finisce per investire e decapitare il vertice dello stesso Gruppo bolognese nel maggio 2009, con gli arresti di taluni esponenti della Cassa di Risparmio di San Marino con incarichi di rilievo anche presso Delta¹.

In tale prospettiva – anche tenuto conto dei recenti epiloghi sul piano giudiziario appena enunciati dalla Dott.ssa Romeo – appare ben chiaro il **Perché questo libro**: evocare il caso Delta risponde al dovere morale di ricostruire e dar voce a quella sorta di cortocircuito che ha generato, come spesso accade, un'enorme distruzione di valore, inenarrabili danni a un'estesa comunità di lavoratori, con l'azzeramento di saperi aziendali faticosamente costruiti negli anni e notevoli perdite economico-patrimoniali per soci e terzi.

Di qui l'esigenza irrinunciabile di sottolineare i **punti oscuri** della vicenda – peraltro già sintetizzati nel precedente intervento – che lasciano tutt'ora, a distanza di molti anni, incredula e amareggiata un'intera collettività.

Gli interrogativi ricorrenti riguardano **il ruolo delle istituzioni nella vicenda e la scarsa leggibilità della condotta della Vigilanza**.

Cooperazione e collaborazione tra Autorità dello Stato sono auspicabili fondamenti di un sistema democratico, sempre che non si tramutino in una sorta di convergenza parallela, generatrice di reazioni a catena in cui, infine, risulta difficile accertare l'effettivo grado di rispettiva indipendenza nell'espressione di giudizi e nell'assunzione di decisioni.

In tal senso, nella ricostruzione della vicenda Delta, sono richiamati frequenti momenti di sovrapposizione di vedute, giudizi, comportamenti, che rappresentano aspetti di anomalia²,

¹ Il riferimento è, in particolare, al Presidente di Delta, Mario Fantini, e all'Amministratore Delegato, Parola Stanzani, rispettivamente, Amministratore Delegato e Consigliere senza deleghe della Cassa. In quella sede sono arrestati anche Gilberto Ghiotti, Presidente del Consiglio di Amministrazione della Cassa di Risparmio di San Marino, Luca Simoni, Direttore Generale e Gianluca Ghini, Direttore di Carifin SA, società finanziaria e fiduciaria di diritto sammarinese e interamente controllata dalla Cassa.

² Si pensi a: (i) la grave questione della presunta obsolescenza delle disposizioni della Convenzione in materia di rapporti finanziari e valutari del 1991 tra Italia e San Marino, pronunciata dal TAR Lazio nel rigettare i ricorsi presentativi, sulla mera base della memoria difensiva della Banca d'Italia, e che in alcun modo poteva ritenersi inefficace; (ii) le costanti missive con cui la Procura di Forlì aggiorna i vertici di Banca d'Italia di ogni passaggio delle inchieste condotte; (iii) la riunione organizzata dal p.m. presso i locali della Procura con taluni funzionari della Banca d'Italia per discutere delle gravi ipotesi di reato a carico di alcuni esponenti della Cassa di Risparmio di San Marino e, soprattutto, per anticipare l'imminente adozione di provvedimenti nei confronti del Gruppo Delta, suscettibili di considerazione da parte della Vigilanza stessa, secondo un *modus operandi* del tutto discutibile; (iv) la concomitanza temporale dei provvedimenti assunti dall'una e

emblematici di una fattispecie ricorrente nel nostro sistema socio-economico: la sovrapposizione, talvolta eccessiva, delle prospettive e dei provvedimenti assunti da istituzioni che, pur nella doverosa collaborazione, sono chiamate, per diversi ruoli e finalità, a mantenere autonomia e riservatezza decisionale, nonché indipendenza di giudizio; ciò soprattutto quando una di esse è rappresentata dalla magistratura, che ha il compito di tutelare il rispetto della legge, l'imparzialità di giudizio, l'uguaglianza della pena.

Sul fronte, poi, della Vigilanza va detto che, nella vicenda, i suoi comportamenti sono risultati di non agevole interpretazione, oltre che per il citato intreccio relazionale con la Procura di Forlì, anche per le drastiche misure adottate a fronte di presunti problemi di *governance* del Gruppo Delta, in qualche modo gestibili diversamente, nonché per il silenzio assenso sull'operato dei commissari straordinari, da subito finalizzato ad intenti liquidatori anziché al ritorno *in bonis* dell'azienda amministrata.

Questi ed altri punti oscuri, insieme alla ricostruzione documentale dei fatti, evidenziano quel concatenamento delle circostanze che ha scatenato, nella vicenda Delta, un cortocircuito, forse innescato dalla magistratura inquirente, amplificato dai *media*, non bloccato dalla Vigilanza della Banca d'Italia, non contrastato neppure dalla Repubblica di San Marino, quanto meno a difesa del suo più antico istituto bancario, nonché principale contribuente, né – per quanto di competenza – dai commissari straordinari, tenuti a salvaguardare il bene-impresa.

Pertanto, nel caso di specie, sono state inflitte esemplari punizioni a presunti colpevoli, quali soggetti individuati come responsabili di ipotetici reati, si è stroncata un'iniziativa imprenditoriale di livello nazionale sino ad allora considerata di successo sul mercato, sono state coinvolte numerosissime persone nella confusione e nel clamore mediatico, incidendo sul loro percorso professionale e di vita, molto tempo prima che fosse accertata la verità giudiziaria, l'effettiva colpevolezza degli imputati, la sussistenza dei reati ipotizzati, nonché l'assenza dei requisiti tecnici e di *compliance* per la prosecuzione delle attività aziendali.

Come spesso accade, la condanna è stata innanzitutto mediatica con sentenze perentorie e inequivocabili, laddove la magistratura giudicante neppure oggi, a distanza di quasi un decennio, si è formalmente pronunciata, se non nei rari casi individuati e con modalità che accentuano ancor di più il senso di questa pubblicazione.

D'altronde, se esiste un diritto di contraddittorio nelle sedi ufficiali, ciò non è garantito nell'arena impietosa dei *media*, dove imputati e indagati hanno scarse possibilità di difesa e replica, vedendosi, di contro, costretti al pubblico ludibrio, senza peraltro poter richiedere, a posteriori, eventuali risarcimenti, allorché dovesse accertarsi l'assoluta innocenza degli attori coinvolti o l'insussistenza di condizioni che avrebbero potuto pregiudicare la sopravvivenza dell'azienda.

Sul secondo focus dell'intervento, *Quale ruolo va riconosciuto all'Impresa?*, la questione non si dovrebbe proprio porre, soprattutto in Paesi industrialmente sviluppati; eppure in Italia più elementi della realtà, fattuale e regolamentare, sembrano mostrare diffusi atteggiamenti di negligenza o di sostanziale "indifferenza", quando non addirittura di avversione, nei confronti delle imprese, degli imprenditori, questi ultimi considerati con sospetto per condotte non pienamente ortodosse di taluni, che appaiono spregiudicatamente focalizzati a speculare ovvero a perseguire scorciatoie illegali per massimizzare i profitti. Queste situazioni – pur se numericamente contenute rispetto alle tante realtà aziendali connotate da positività – alimentano

l'altra istituzione, tra cui la virata verso l'amministrazione straordinaria di Sedicibanca e di Delta capogruppo, nonché l'esecuzione dei citati arresti.

un clima caratterizzato, per varie concause, da scetticismo e cinismo che di frequente non agevolano una visione serena e di fiducia del mondo imprenditoriale. Spesso la questione si colora di ideologismo, di ubbia, a scapito della lucidità di analisi, della capacità di distinguere le fattispecie. Tutto si confonde e complica l'attivazione di processi di miglioramento a vantaggio del bene sociale.

Di qui, a mio avviso, l'esigenza che tutti gli *attori istituzionali* (politici, regolatori, magistratura, pubblica amministrazione), *economici* (imprenditori, lavoratori, associazioni di categoria, professionisti e consulenti), *sociali* (cittadini, associazioni non profit, movimenti di opinione, etc.) condividano fermamente la prospettiva dell'***impresa quale entità socio-economica che, a prescindere dalla sua veste giuridica e dall'ambito di attività operativa, costituisce l'insostituibile ganglio del progresso civile ed economico di un Paese e del suo sviluppo democratico.***

Nella medesima prospettiva, dovrebbe collocarsi la necessità che ***tutti***, ciascuno nella propria sfera di competenza e responsabilità, guardino con consapevolezza e sostanziale rispetto alla funzione socio-economica dell'impresa e ***si preoccupino, nel superiore interesse della collettività, di preservarne la vitalità calibrando, per quanto possibile, la propria azione istituzionale per finalizzarla anche al perseguimento di tale meritevole obiettivo sociale.***

Purtroppo, spesso accade il contrario. Bastano alcuni sintetici riferimenti per esplicitare il concetto.

Sul *lato interno*, è il caso, ad esempio, dell'imprenditore / *manager* che non persegue costantemente il "bene dell'azienda", nel senso che la sua azione di guida non ha presente le prioritarie esigenze di vitalità aziendale e la cura dell'interesse comune di tutti gli *stakeholder*, essendo piegata a richieste di terze parti (politici, gruppi di controllo, etc.) o ancora peggio al soddisfacimento di smisurate ambizioni personali (prestigio, potere, arricchimento)³. Sul *lato esterno* all'azienda, invece, si hanno presenti, tra gli altri casi, i frequenti provvedimenti amministrativi / giudiziari assunti legittimamente ma che risultano essere sproporzionati rispetto alle esigenze da tutelare e ciò a discapito del soggetto impresa che per tal motivo entra in uno stato di crisi irreversibile.

La ricerca sul fenomeno degli "Omicidi di Impresa" prenderà in esame simili situazioni.

L'esortazione a una maggiore attenzione alla salvaguardia delle imprese muove dal convincimento che una realtà aziendale – ancor più se di rilevanti dimensioni e in grado di esprimere apprezzabili livelli di vitalità – non è mero coacervo di particolaristici interessi economico-finanziari della proprietà e/o del *management*, ma è luogo di incontro, scambio, arricchimento di competenze e conoscenze, di sviluppo civile e culturale ad ogni livello aziendale e, pertanto, essa assume un valore inestimabile che trascende la mera compagine di azionisti e creditori appartenendo, invece, all'intera collettività umana e sociale.

Secondo le matrici di natura sistemica, ossia sui cd. "**sistemi aperti**", per stimare correttamente la rilevanza di un'impresa occorre relazionarla all'ambiente circostante, ai soggetti interni e terzi, ampliando la nozione di *stakeholder*, fino a comprendere tutti i portatori di interessi diretti e

³ Importanti risultano le considerazioni svolte in argomento da V. CODA in "Capire e fare il bene dell'azienda", *Lectio magistralis* tenuta a Palermo nell'Aula Magna della Facoltà di Economia il 5/11/2010; da C. SORCI in "Diritto, potere e responsabilità nello sviluppo integrale dell'azienda", vol. "Il bene dell'Azienda – Scritti in onore di Vittorio Coda", Giuffrè Editore, 2012.

indiretti, per quanto questi ultimi possano risultare spesso in conflitto fra loro ovvero mutevoli nel tempo (soci, *manager*, dipendenti, clienti, fornitori, creditori, comunità, *Authority*, etc.)⁴.

Sul punto, mi sembra importante sottolineare 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, condizionano il livello di benessere e di sviluppo di entrambi.

Queste e tante altre argomentazioni inducono a ritenere che la salvaguardia del valore aziendale – soprattutto in assenza di gravi anomalie pregiudicanti l'equilibrio tecnico di gestione – deve costituire sempre obiettivo primario dei soggetti istituzionali che, con misure straordinarie, possono intervenire nella gestione dell'impresa affinché sia innanzitutto tutelato il superiore interesse della collettività, che può prescindere, ove ne ricorrano le condizioni, anche dai diritti degli azionisti. A tal fine, sono necessari strumenti normativi e gestori in grado di tutelare il valore dell'impresa non soltanto dalle condotte infedeli e fraudolente di soci e/o *manager*, ma anche da più subdoli atteggiamenti di distrazione, lassismo, approssimazione, se non addirittura di ignavia, deresponsabilizzazione, sete di denaro, potere o protagonismo mediatico, di soggetti istituzionali, invero incaricati di tutelare qualsiasi sana iniziativa che apporti benessere e crescita alla comunità.

In tale ottica, occorre ripensare il ruolo sociale dell'impresa quale centro di creazione di valore e non mero luogo del “fare affari” e, pertanto, di interesse collettivo. Solo muovendo in questa direzione è possibile: (i) *da un lato*, preoccuparsi di difendere la vitalità aziendale a prescindere dagli interessi soggettivi della proprietà, del *management* e dei creditori; (ii) *dall'altro lato*, attivare processi di miglioramento anche nel contesto circostante, popolato da enti pubblici, istituzioni, *Authority* etc., i quali di frequente, per il concorso di più circostanze⁵, finiscono per incidere pesantemente sul mantenimento delle condizioni di vitalità e sulle prospettive di sviluppo dell'impresa.

In estrema sintesi, è doveroso da parte delle autorità istituzionali interrogarsi non soltanto sulla responsabilità sociale dell'impresa e sugli eventuali limiti al perseguimento del profitto, ma anche e soprattutto sulla responsabilità della società verso l'impresa, per definire dinamicamente programmi di intervento integrati, volti a creare intorno all'azienda l'ambiente adatto allo svolgimento della sua attività e al suo sviluppo. Detti programmi di intervento sono tanto più urgenti quanto più numerosi appaiono i casi di “omicidio di impresa” ovvero “tentato omicidio” (cfr. caso Parmalat, da parte della proprietà), che, soprattutto nel momento storico di perdurante crisi sistemica che il nostro Paese sta affrontando oramai da un decennio, non possono assolutamente essere tollerati.

⁴ Sul tema, si confrontino la teoria degli *shareholder*, elaborata nel 1970 dal Nobel per l'economia M. Friedman, secondo cui il dovere sociale delle imprese è realizzare elevati profitti per gli azionisti, producendo ricchezza e lavoro per tutta la collettività; altri obblighi sociali possono costituire solo un vincolo per l'efficiente allocazione delle risorse. A questa visione si contrappone la teoria degli *stakeholder*, sviluppata da R. E. Freeman, 1984, secondo cui le imprese devono agire con l'intento di soddisfare le legittime e diversificate attese di tutti i soggetti coinvolti direttamente (ovvero portatori di interessi diretti) nei processi produttivi e di sviluppo della ricchezza (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, concorrenti).

⁵ Tra cui a mero titolo esemplificativo: carenze/ disfunzioni interne, ritardi di ammodernamento dei processi e delle procedure, eccessi di burocrazia, inefficienze e lungaggini giudiziarie e autorizzative, impianti normativi obsoleti e improntati a una cultura del sospetto, difetti nella tutela dei diritti individuali, piccole e grandi forme di corruzione, clientelismo, etc..

Pertanto, l'approccio da perseguire deve risultare integrato, ossia in grado di percepire l'impresa e la società non come due entità distinte e contrapposte ma come un *unicum* indivisibile, chiamato a confrontarsi quotidianamente con analoghe realtà di un mondo globalizzato; deve altresì incidere sulla qualità degli strumenti istituzionali disponibili e, tra questi, sulle caratteristiche di impianto e funzionamento del *corpus* normativo che disciplina la vita dell'impresa e il suo sistema relazionale con l'ambiente circostante, nella consapevolezza che un buon sistema di regole – per essenzialità, funzionalità, organicità e facilità interpretativa – contribuisce a realizzare lo Stato di diritto e accrescere il livello reputazionale del Paese, rendendo più agevoli le relazioni di *business* e mercato, nonché scoraggiando comportamenti non ortodossi da parte degli operatori e delle istituzioni.

Passo al **terzo punto** di questa mia relazione con i seguenti interrogativi: **Quando si verifica un “omicidio di impresa”?, chi può essere autore di questo “reato”?, quali sono talune fattispecie concrete?**

Si ha un **“omicidio di impresa”** quando alla stessa viene tolta la vita, il suo diritto di essere, la possibilità di esercitare la propria capacità giuridica e di agire per sviluppare la propria *mission* istituzionale, continuare a creare valore e benessere per tutti gli *stakeholder* di riferimento, rispettare gli impegni di reciproco scambio con il proprio territorio di riferimento.

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.

Perché si abbia un “omicidio di impresa” è necessario che vi sia un soggetto o più soggetti, interni e/o esterni alla realtà imprenditoriale, che agiscono in **danno dell'azienda** con atti illeciti, con atti omissivi/tardivi e/o con provvedimenti apparentemente legittimi che, per la loro rilevanza di impatto sul profilo reputazionale e/o sulle coordinate tecniche di gestione, minano nel profondo le condizioni di vitalità dell'impresa, avviandola inesorabilmente in un percorso di declino, senza alcuna possibilità di ritorno, con distruzione di valore a danno di tutti gli *stakeholder*.

In altri termini, un “omicidio di impresa” richiede sempre la presenza di uno o più assassini, consapevoli o non della gravità del proprio agire, che compiono (in alcune fattispecie omettono) atti autonomamente determinati contro la “vittima impresa”, di natura sottrattiva, impeditiva ovvero incidente sulla reputazione dell'impresa stessa nei contesti di suo riferimento e ciò con motivazioni diverse a seconda del tipo di autore/i del “reato” che in ogni caso operano perseguendo interessi particolaristici – ad esempio, tramite atti di *mala gestio* dell'imprenditore/*manager* o, ancora, furto di “segreti industriali” o di “informazioni strategiche” da parte di funzionari interni – ovvero interessi che vanno ben al di là di quelli strettamente legati all'esercizio delle proprie funzioni istituzionali – come nel caso di taluni provvedimenti adottati dalla magistratura inquirente o dell'abuso di cronaca economica che discredita pesantemente un'impresa ancor prima che siano chiariti i fatti o quanto meno documentate/riscontrate le informazioni.

Costituiscono motivo di particolare preoccupazione, a mio avviso, i cortocircuiti tra attori di sistema, oggi sempre più frequenti, che 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.

L'incremento negli ultimi decenni di tali condotte impone una riflessione anche di carattere socio-psicologico, che indagli 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.

Invero, a determinare i cd. "omicidi di impresa" concorrono – oltre alle condotte individuali o collettive – anche: (i) l'**eccesso di burocratizzazione** del nostro ordinamento, con le note conseguenze che ne derivano sul piano delle certezze amministrative, dei tempi di realizzazione, dei costi finali; (ii) l'**inadeguatezza di taluni strumenti giuridici** che dovrebbero garantire innanzitutto la tutela del bene-impresa, finanche a discapito del *management* e degli azionisti; (iii) lo **svolgimento di processi mediatici**, spesso frettolosi e insussistenti, con inevitabili danni reputazionali e ovvie conseguenze in termini di sopravvivenza dell'azienda sul mercato.

In realtà, l'*affaire* Delta – per il suo percorso evolutivo, le peculiarità e i nodi irrisolti, lo *standing* degli attori coinvolti – rappresenta l'emblema dell' "omicidio di impresa", di tutto quello che non è stato fatto per tutelare il valore tangibile e intangibile di un Gruppo bancario e finanziario di vasta portata, che impiegava quasi mille dipendenti; è l'emblema di quelle criticità di funzionamento del sistema economico, istituzionale e giuridico dell'Italia che si devono conoscere e combattere, affinché sia possibile dare un senso all'esperienza, innescare processi di miglioramento tesi all'introduzione di procedure atte a salvaguardare il bene-impresa.

Da tutto quanto precede, si può concludere che l'esegesi delle concause e della casistica ascrivibile al novero degli "omicidi di impresa" merita di essere approfondito, di essere tracciato sotto il profilo qualitativo e quantitativo, di non essere confuso con gli altri casi di **default**, perché richiede altri interventi di prevenzione. Lo studio degli "**omicidi di impresa**" comporta necessariamente un approccio pluridimensionale integrato, che tenga conto dei diversi profili impattati: aziendalistico, giuridico, socio-psicologico, mediatico, che è poi riflesso nella struttura degli interventi di questo incontro, che costituisce l'avvio della ricerca scientifica portata avanti dall'Associazione NO O.D.I. (No Omicidi di Impresa) che mi auguro vogliate sostenere, anche con il contributo delle vostre esperienze operative, professionali e accademiche.