

Anno 2015  
Numero 2



ISSN 2283-9224

direttore responsabile  
Professor Francesco Bacchini

# Rivista di Ateneo

# Tutela e Sicurezza del Lavoro

In questo numero tra l'altro:

Principio di adeguatezza: profili societari e lavoristici

La mortificazione della contrattazione collettiva nel pubblico impiego, continua

Le recenti modifiche al testo unico sulla sicurezza del lavoro: il d.lgs. n.151/2015 in tema di semplificazione e razionalizzazione di procedure e adempimenti

Ente fondatore e proprietario  
Università degli studi di Milano – Bicocca Di.SEA.DE  
Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia

# HYPER



RIVISTA DI ATENEO

# TUTELA E SICUREZZA DEL LAVORO

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA  
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICO-AZIENDALI E DIRITTO PER L'ECONOMIA

NUMERO 2  
ANNO 2015





La legislazione finalizzata alla "*tutela e sicurezza del lavoro*" interessa e condiziona i principali settori del diritto e dell' economia, al fine di assegnare loro disciplina e protezione.

Ovvia la considerazione della sua matrice lavoristica, come naturale luogo di nascita e di previsione della sua regolamentazione; eppure, altrettanto evidente è la sua rilevanza in relazione a tutte quelle branche del diritto che con essa necessariamente si intersecano: tanto il diritto pubblico quanto quello privato, nelle svariate letture del diritto economico e in particolare nell'accezione del diritto punitivo dell'impresa (sia penale che amministrativo), concorrendo, tutti, ad assicurarne salvaguardia ed operatività; ma non solo: assolutamente evidente è la sua rilevanza nella prospettiva economico-aziendale, risultando, quale imprescindibile variabile esterna dell'attività d'impresa, fondamentale nella definizione delle linee di programmazione e strutturazione della governance aziendale.

**Ente Fondatore e proprietario della rivista:**



Università degli studi di Milano Bicocca

Di.SEA.DE – Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia

**Comitato Scientifico:**

Andrea Amaduzzi, Paola Bongini, Claudio Chiacchierini, Giovanni Cocco, Angelo Di Gregorio, Vincenzo Franceschelli (Coordinatore), Anna Marzanati, Alberto Nobolo, Arturo Patarnello, Massimo Saita, Tiziana Vettor.

**Direttore Responsabile:**

Francesco Bacchini

**Comitato Esecutivo:**

Paolo Aldrovandi, Camilla Buzzacchi, Paola Saracino.

**Segreteria di redazione:**

Domenico Capra, Salvatore Davide La Porta, Dario Scarpa.

**Registrazione:**

Rivista registrata presso il Tribunale Ordinario di Milano in data 25/05/2013 al n. 156.

ISSN 2283-7698

**Editore:**



Copyright © 2015 Hyper  
via C. Degan 12 – 30172 Venezia  
tel.: 041976896  
fax: 041985730  
e-mail: [info@hyperedizioni.com](mailto:info@hyperedizioni.com)  
<http://www.hyperedizioni.com>

Chiuso in redazione nel mese di dicembre 2015  
finito di stampare nel mese di gennaio 2016

---

Proprietà letteraria e tutti i diritti riservati. La struttura ed il contenuto della presente rivista non possono essere riprodotti, neppure parzialmente, salvo espressa autorizzazione dell'editore.

L'editore, pur avendo curato con la massima attenzione la preparazione della presente rivista, declina ogni responsabilità per possibili errori od omissioni, nonché per eventuali danni derivanti dall'uso delle informazioni ivi contenute.

### **Dichiarazione sull'etica e la valutazione scientifica nella pubblicazione dei contributi sulla rivista dell'Università degli studi di Milano – Bicocca denominata: “*Tutela e sicurezza del lavoro*”**

#### *Decisione di pubblicazione e doveri del comitato scientifico*

Il Comitato Scientifico, coadiuvato dal Direttore Responsabile, dal Comitato Esecutivo e dalla Segreteria di Redazione, è il solo responsabile della decisione di pubblicare i contributi sottoposti alla Rivista. Il Comitato scientifico, anche su richiesta dell'autore, si avvale, a suo insindacabile giudizio, di un sistema di referaggio per la valutazione delle pubblicazioni, scegliendo o facendo scegliere dal Direttore Responsabile e dal Comitato Esecutivo, i revisori tra una lista di studiosi di chiara fama nei vari settori disciplinari afferenti l'ampio ambito scientifico della rivista e in relazione all'argomento oggetto della pubblicazione, secondo una procedura di blindpeer review.

Il Comitato Scientifico, coadiuvato dal Direttore Responsabile e dal Comitato Esecutivo, valuta i manoscritti da pubblicarsi nelle rubriche referabili della rivista, per il loro contenuto scientifico, senza distinzione di razza, sesso, età, credo religioso, origine etnica o cultura, cittadinanza, orientamento scientifico, accademico o politico degli autori. Nel fare ciò sono vincolati dalle disposizioni di legge vigenti relative alla violazione del copyright e al plagio. Il direttore ed i redattori sono tenuti a non divulgare alcuna informazione sui manoscritti inviati a nessun altro soggetto diverso da editore, consulenti editoriali e revisori. Il materiale inedito contenuto nei manoscritti sottoposti per la pubblicazione non può essere usato dai membri del Comitato Scientifico, del Comitato Esecutivo o della Segreteria di Redazione per proprie ricerche senza il consenso scritto dell'autore. Se il Comitato Scientifico o il Direttore Responsabile rilevano o ricevono segnalazione di un problema rilevante in merito ad errori/imprecisioni, conflitto di interessi o plagio in un articolo pubblicato, ne daranno tempestiva comunicazione all'autore e all'editore per le determinazioni del caso.

#### *Doveri dei revisori (peer reviewers)*

I revisori assistono il Comitato Scientifico, il Direttore Responsabile ed il Comitato Esecutivo, nelle decisioni editoriali e, attraverso le comunicazioni veicolate dal Direttore Responsabile e dal Comitato Esecutivo, possono eventualmente aiutare l'autore a migliorare il manoscritto. Il revisore selezionato che non si senta qualificato alla revisione del manoscritto assegnato, o che sappia di non essere in grado di eseguire la revisione nei tempi richiesti, deve comunicare la sua decisione al Comitato Scientifico o al Direttore Responsabile rinunciando a partecipare al processo di revisione. I contributi ricevuti per la revisione, in forma anonima, devono essere trattati come documenti riservati e non devono essere mostrati o discussi con chiunque non sia previamente autorizzato dalla direzione. La revisione deve essere condotta obiettivamente. I revisori, vincolati a tenere segreto il loro operato, devono esprimere le proprie opinioni in modo chiaro e motivato, secondo la scheda di analisi dei contributi appositamente allegata. Il revisore può identificare la presenza di materiale bibliografico rilevante per il lavoro da valutare ma non citato nel corpo dello scritto dagli autori. Il revisore deve richiamare l'attenzione del Direttore Responsabile, Comitato Esecutivo o della Segreteria di redazione qualora ravvisi una somiglianza sostanziale o una sovrapposizione tra il manoscritto in esame e qualunque altro documento pubblicato di cui ha conoscenza personale. Le informazioni o idee ottenute tramite la revisione dei manoscritti devono essere mantenute riservate e non utilizzate per vantaggio personale.

#### *Doveri degli autori*

Gli autori devono garantire che i loro contributi siano del tutto originali e, qualora siano utilizzati il lavoro e/o le frasi di altri autori, che essi siano opportunamente parafrasati o citati, con corretti riferimenti. Essi hanno l'obbligo di citare nelle note le pubblicazioni che hanno avuto influenza nel determinare la natura del lavoro proposto. Ogni dichiarazione, osservazione o argomentazione riportata deve preferibilmente essere accompagnata da una corrispondente citazione. I contributi proposti non devono essere stati pubblicati come materiale protetto da copyright in altre riviste. I contributi in fase di revisione dalla rivista non devono essere sottoposti ad altre riviste ai fini di pubblicazione. Tutti coloro che hanno dato un contributo significativo ad un testo devono essere elencati come co-autori. Qualora vi siano altri soggetti che hanno partecipato ad aspetti sostanziali del progetto di ricerca, devono essere riconosciuti ed elencati come contributori nei ringraziamenti nella nota iniziale. L'autore di riferimento deve garantire che tutti i relativi co-autori siano inclusi, che abbiano visto e approvato la versione definitiva dello stesso e che siano d'accordo sulla presentazione per la pubblicazione. Tutte le fonti di sostegno finanziario ad uno studio devono essere indicate. Qualora un autore riscontri errori significativi o inesattezze nel manoscritto pubblicato ha il dovere di comunicarlo tempestivamente alla Segreteria di Redazione della rivista e cooperare al fine di ritrattare o correggere il manoscritto.

## Sommaro

pagina

## SAGGI

<i>Principio di adeguatezza: profili societari e lavoristici</i> <b>di Dario Scarpa</b>	11
<i>La mortificazione della contrattazione collettiva nel pubblico impiego, continua</i> <b>di Antonio D'Amore</b>	25

## INTERVENTI

<i>Ruolo delle aziende e dei capitali familiari nella creazione dell'occupazione e nella promozione del welfare aziendale</i> <b>di Piero Marchettini</b>	35
<i>Le recenti modifiche al testo unico sulla sicurezza del lavoro: il d.lgs. n. 151/2015 in tema di semplificazione e razionalizzazione di procedure e adempimenti</i> <b>di Alberto Tampieri</b>	49
<i>L'alternanza scuola lavoro al di là delle dichiarazioni d'intenti: problemi e prospettive</i> <b>di Francesco Bacchini</b>	55

## ATTUALITÀ GIURIDICA

<i>Attentati terroristici e sicurezza sul lavoro: tra rischi tipici e rischi eccezionali negli eventi musicali live</i> <b>di Giovanni Schembari</b>	61
<i>La valutazione del rischio lavorativo e le principali interazioni con la gestione del personale</i> <b>di Francesco Bacchini</b>	69





# RUOLO DELLE AZIENDE E DEI CAPITALI FAMILIARI NELLA CREAZIONE DELL'OCCUPAZIONE E NELLA PROMOZIONE DEL WELFARE AZIENDALE

*Sommario: I. Premessa: le componenti del capitalismo familiare – II. Le aziende familiari come fonti d'occupazione – III. Le caratteristiche delle aziende familiari – IV. Capitalismo familiare e welfare aziendale – V. La governance delle aziende familiari – VI. La gestione complessiva del patrimonio familiare – VII. Il ruolo del family office – VIII. Il family office come investitore a lungo termine; – IX. Conclusioni.*

di Piero Marchettini

## I. Premessa: le componenti del capitalismo familiare

In questo articolo ci siamo proposti di esaminare l'impatto del capitalismo familiare sulla creazione e garanzia dei posti di lavoro, nonché sulle forme di *welfare* destinate ai lavoratori ed alle loro famiglie. A tal fine è opportuno in primo luogo analizzare le varie componenti del capitale complessivamente detenuto da una famiglia di imprenditori, nonché il ruolo svolto da un *family office* nelle interazioni tra le predette componenti (con particolare riferimento alla *governance* del *family business*).

Ipotizziamo che una famiglia imprenditoriale abbia scelto di mantenere il controllo dell'azienda familiare di generazione in generazione, e che pertanto il *family business* sia integralmente controllato dagli eredi (o dai discendenti) del fondatore. Ipotizziamo altresì che tale famiglia sia costituita da vari rami e che abbia accumulato nel tempo una significativa quota del proprio patrimonio anche al di fuori dell'azienda familiare.

Il capitale detenuto da una famiglia di imprenditori che intende mantenere il controllo della propria azienda nel corso delle generazioni può essere suddiviso in tre componenti (vedi *Tavola 1*):

- 1) la prima è costituita dal *family business*: si tratta di una componente tangibile, ma non disponibile (se si vuole trasmettere l'azienda familiare da una generazione all'altra);
- 2) la seconda è costituita dal resto del patrimonio economico detenuto dalla famiglia (investimenti finanziari, immobiliari, artistici...): si tratta di una componente tangibile e disponibile, in quanto questi beni vengono normalmente acquistati e ceduti;
- 3) la terza è costituita dal patrimonio relazionale e di immagine sviluppato nel tempo dalla famiglia: si tratta di una componente intangibile, anche se talora alimentata da beni tangibili (si pensi alle attività filantropiche sostenute con un contributo finanziario del *family business* o della famiglia).

Affinché un'azienda familiare possa prosperare nel tempo è necessario che le tre componenti di questo capitale complessivo vengano gestite in modo armonico, efficace ed efficiente.

## II. Le aziende familiari come fonti d'occupazione

Esistono numerose definizioni di azienda familiare<sup>1</sup> e sul relativo concetto non esiste certo un consenso unanime. Ad esempio l'European Family Business (associazione che promuove il capitalismo familiare in Europa) ritiene che possa considerarsi tale un'azienda di qualsiasi dimensione nella quale: 1) la maggioranza dei diritti di voto appartenga direttamente o indirettamente alla persona fisica che l'ha creata o acquistata, o al suo coniuge o ai suoi genitori o figli o discendenti diretti; 2) almeno un rappresentante della famiglia sia formalmente implicato nella gestione dell'azienda in qualità di *manager* e/o di membro degli organi sociali; 3) in una società quotata la persona che ha creato o acquistato l'azienda o la sua famiglia o i suoi discendenti controllino almeno il 25 % dei diritti di voto<sup>2</sup>. Peraltro riteniamo che in funzione del tema di questo articolo, cioè del rapporto tra aziende familiari ed occupazione, sia preferibile adottare una definizione più restrittiva che escluda le società quotate. Infatti, come indicheremo nel prosieguo, alcune delle tipiche caratteristiche delle aziende familiari appaiono poco compatibili con i diritti e/o le aspettative degli azionisti di una società quotata che non siano anche membri della famiglia che la controlla<sup>3</sup>.

E' peraltro indubbio che, sulla base di qualsivoglia definizione e concetto, le aziende familiari siano fondamentali nella creazione e nella tutela dell'occupazione. In effetti le aziende familiari costituiscono non solo ovunque e di gran lunga la maggioranza assoluta delle piccole e medie imprese (PMI), ma sono rappresentate in modo assai significativo anche tra le grandi imprese. Infatti circa un terzo delle prime 1.000 aziende a livello mondiale sarebbe caratterizzato da un controllo familiare<sup>4</sup>.

L'assoluta prevalenza delle aziende familiari tra le PMI<sup>5</sup> consente ragionevolmente di assimilare i due gruppi allorché si fa riferimento all'occupazione ed alla creazione di nuovi posti di lavoro. Secondo un recente studio patrocinato dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro e dal Ministero per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico della Germania<sup>6</sup> nella maggioranza dei Paesi emergenti ed in via di sviluppo le PMI occupano più dipendenti delle grandi imprese. Inoltre in questi Paesi oltre la metà dei nuovi posti di lavoro nel settore privato sono stati creati da PMI.

<sup>1</sup> Un'interessante e completa definizione di impresa familiare, che ne coglie anche i valori e gli obiettivi, è la seguente: "Un'azienda è considerata un'impresa familiare quando è stata identificata per almeno due generazioni con una stessa famiglia e quando questo legame ha avuto un'influenza reciproca sulla politica aziendale e sugli obiettivi e gli interessi della famiglia. Una simile relazione si riscontra quando si verificano una o più delle seguenti condizioni: la relazione familiare è uno dei fattori più rilevanti nella successione del management; mogli o figli degli attuali o ex CEO fanno parte del Consiglio d'Amministrazione; importanti valori istituzionali dell'impresa si identificano con una famiglia sia nei documenti ufficiali che nelle tradizioni non ufficiali dell'organizzazione; i comportamenti di un membro della famiglia si riflettono, o dovrebbero riflettersi, sulla reputazione dell'impresa indipendentemente dalla sua legame formale con il management; i membri della famiglia coinvolti si sentono obbligati a mantenere le quote societarie per motivi che vanno ben oltre gli aspetti finanziari, soprattutto quando si registrano delle perdite; la posizione di un membro della famiglia all'interno dell'impresa influenza la sua posizione in famiglia; un membro della famiglia deve stabilire un rapporto equilibrato tra la sua posizione all'interno dell'impresa e la sua carriera" (Fred Neubauer e Alden G. Lank, *Family Business*, Londra 1998, pag.6).

<sup>2</sup> Christine Blondel, Investissement à long terme et capital familial, in *Revue d'économie financière*, N.108, Dicembre 2012, pag.58.

<sup>3</sup> Per un'analisi delle diverse tipologie di aziende familiari (private, partecipate e quotate) si rinvia a Stefano Cordero di Montezemolo, La governance per le aziende familiari, *Amministrazione & Finanza*, Milano, 3/2011, pag.44.

<sup>4</sup> John Ward, Keeping the Business within the Family, *FT Mastering Corporate Governance*, 3 Giugno 2005, pag.10.

<sup>5</sup> Christine Blondel, Investissement cit., pag.58.

<sup>6</sup> Is Small Still Beautiful?, Jan de Kok, Claudia Deijl e Christi Veldhuis-Van Essen, Progetto su commissione di International Labour Organisation e Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Francoforte sul Meno, 2013, pag.51.

In Italia il 58 % delle imprese sono a gestione familiare ed il 40 % delle società quotate in borsa è costituito da imprese familiari<sup>7</sup>. Nell'ambito di queste imprese il nucleo duro è costituito da circa 4 mila aziende familiari con fatturati compresi tra € 13 milioni ed € 290 milioni, ed ulteriori 900 aziende con fatturato inferiore ad € un miliardo che contribuiscono per un terzo al valore aggiunto complessivo dell'industria italiana. Queste circa 5 mila aziende hanno in genere le seguenti caratteristiche<sup>8</sup>:

- proprietà familiare;
- elevata crescita del fatturato, buona marginalità e basso livello d'indebitamento;
- capacità di competere a livello internazionale, con presenza talora di varie filiali commerciali e produttive all'estero;
- localizzazione geografica in Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna e Triveneto.

L'andamento dell'impiego in queste aziende familiari è stato positivo anche in periodi di crisi<sup>9</sup>: nel periodo 2007-2009 hanno incrementato i livelli occupazionali del 12 % circa (rispetto ad una riduzione del 4 % circa nelle filiali di multinazionali e del 10 % circa nelle aziende statali).

### III. Le caratteristiche delle aziende familiari

La maggiore capacità delle aziende familiari nel creare e tutelare l'occupazione non è dovuta al caso, ma bensì ad alcune caratteristiche<sup>10</sup> che le differenziano dalle altre aziende. Tali caratteristiche a nostro avviso sono le seguenti:

#### 1) L'orientamento al lungo periodo

*“Un Patek Philippe non si possiede mai completamente. Semplicemente, si custodisce. E si tramanda!”*. La pubblicità di quella che forse è la più celebre marca di orologi al mondo ben si adatta alle aziende familiari (di cui del resto la Patek Philippe è un caso tipico). La famiglia che la controlla (soprattutto se tale controllo si è esteso su più generazioni) considera la propria azienda non un bene economico disponibile, ma un progetto intergenerazionale che idealmente dovrebbe durare nei secoli. Di conseguenza le scelte più importanti sono influenzate da una visione di lungo termine, anziché dall'esigenza di privilegiare i risultati a breve termine. Ciò non avviene nella maggior parte delle aziende quotate e certamente non nelle aziende controllate da fondi di *private equity*. Probabilmente le società cooperative hanno un'ottica temporale più vicina alle aziende familiari, ma a parità di dimensioni non dispongono certo della stessa capacità patrimoniale.

#### 2) La gestione del “buon padre di famiglia”

<sup>7</sup> Giampio Bracchi (*The Italian Financial System and Private Equity Market*, Convegno AIFI 2008, pag. 12) sottolinea l'influenza delle imprese familiari nell'economia italiana precisando che: il 58% delle imprese italiane sono a gestione familiare; il 40% delle 282 società quotate in Borsa è costituito da imprese familiari; il 26% della capitalizzazione totale della Borsa Italiana è collegato a imprese familiari (escludendo banche e assicurazioni); il 68% delle piccole e medie imprese italiane all'inizio degli anni 2000 ha vissuto un cambio generazionale.

<sup>8</sup> Ricerca Mediobanca-Unioncamere 2010 su “*Le medie imprese industriali italiane*”.

<sup>9</sup> Osservatorio AUB, III Edizione 2011, a cura di Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e Fabio Quarato, in collaborazione con Aidaf (associazione italiana delle aziende familiari), Gruppo UniCredit e Camera di Commercio di Milano.

<sup>10</sup> Il contenuto di questo capitolo fa sostanzialmente riferimento all'analogo capitolo dell'articolo di Christine Blondel, *Investissement cit*, pag. 59.

L'orientamento al lungo termine ha conseguenze non irrilevanti sulle modalità di gestione di un'azienda familiare. I profitti vengono prevalentemente reinvestiti anziché distribuiti agli azionisti. Le acquisizioni vengono effettuate quasi sempre sulla base di una logica industriale e quasi mai di una logica finanziaria. Tali acquisizioni sono in genere finanziate con capitale proprio anziché ricorrendo all'indebitamento. I compensi dei *top manager*, in particolare allorché sono membri della famiglia proprietaria, risultano quasi sempre inferiori rispetto a quelli tipici del *management* in altre aziende di dimensioni e caratteristiche simili (tuttavia ciò si verifica anche nelle società cooperative).

### 3) Le modalità di finanziamento

La distribuzione di dividendi in misura più contenuta ed il minore ricorso all'indebitamento favoriscono un maggiore rafforzamento patrimoniale delle aziende familiari rispetto ad analoghe aziende quotate o controllate da fondi di *private equity*. Le minori esigenze di remunerazione dei familiari operanti in azienda (in genere assai meno numerosi, anche se meglio remunerati, dei lavoratori-soci di una cooperativa di dimensioni analoghe) rendono più agevole la patrimonializzazione di un'impresa familiare rispetto ad un'impresa cooperativa.

In generale la famiglia che controlla un'impresa familiare preferisce evitare l'ingresso di soci esterni e pertanto qualora l'autofinanziamento risulti insufficiente rispetto alle esigenze aziendali si rivolge al sistema bancario, richiedendo prestiti, mutui e linee di credito. In questi casi non è infrequente che gli azionisti familiari garantiscano i debiti contratti nei confronti delle banche con garanzie personali. In altri casi al credito bancario si affiancano o si sostituiscono prestiti dei soci familiari.

L'apertura del capitale a soci esterni o la quotazione in borsa sono considerati da molte famiglie imprenditoriali come l'"ultima spiaggia" sulla quale sbarcare allorché le altre soluzioni (cioè l'autofinanziamento, il prestito-soci ed il credito bancario) si sono rivelate insufficienti.

### 4) Il forte radicamento nel territorio

In Europa la grande maggioranza delle aziende familiari nasce e cresce in provincia, non nelle grandi città. Ciò è particolarmente vero in Italia dove sin dal tardo Medio Evo si era sviluppato il c.d. "Modello Toscano" teorizzato da Simondo Sismondi e basato su una fitta rete di attività artigiane, commerciali e talora industriali che contribuirono in modo determinante al fiorire del Rinascimento, in particolare in Toscana<sup>11</sup>. Un modello analogo si svi-

<sup>11</sup> In effetti la valorizzazione delle imprese familiari costituisce uno dei 6 punti del "Manifesto dell'Europa di Coppel", che propone un modello di sviluppo europeo ispirato alle idee di quegli intellettuali, tra i quali Jean Charles Léonard Simonde de Sismondi detto Simondo Sismondi, che tra il 1780 e il 1820 frequentavano il Castello di Coppel, ospiti di Madame de Staël. ("Punto 3. Valorizzare il ruolo delle imprese familiari, delle PMI e delle reti locali di conoscenza ed innovazione.

Il modello di sviluppo economico e industriale dell'Europa deve trarre alimento dai contributi sul "modello toscano" di Sismondi, che, studiando la tradizione di autonomia e democrazia municipale della Toscana a partire dal tardo Medio Evo, aveva identificato le condizioni istituzionali opportune per la valorizzazione delle libertà economiche e del mercato e per lo sviluppo dell'industria e dei commerci. Sismondi aveva evidenziato come, in contrasto con la nobiltà rurale di tipo spagnola, nelle Repubbliche Italiane si era affermata una società di mercanti urbanizzati, che rappresentava l'asse portante delle classi dirigenti del Rinascimento. Il nuovo Rinascimento europeo deve perciò partire dalle sue radici nelle reti locali di imprenditorialità e di autonomia municipale.

Oggi il "modello toscano" è diventato un modello europeo, perché l'Europa può contare su una rete di 20 milioni di PMI, che hanno dimostrato negli anni una straordinaria capacità di competere, orientandosi verso la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie e sperimentando nuove forme di collaborazione. E' questa ad esempio

luppo' in Europa al momento della rivoluzione industriale, come testimoniano i numerosi casi di cittadelle industriali (ad esempio in Italia Crespi d'Adda e la Valdagno dei Marzotto). Ancora oggi aziende familiari con dimensioni molto significative a livello europeo o addirittura mondiale come Ferrero e Barilla mantengono col proprio territorio d'origine un legame molto saldo.

#### 5) *L'importanza dei fattori immateriali*

Il capitale di un'azienda è costituito da elementi tangibili (uffici, stabilimenti, macchinari, prodotti in magazzino, risorse finanziarie..) ed intangibili (risorse umane, immagine, relazioni sociali..). In un'azienda familiare il coinvolgimento degli azionisti va ben oltre l'apporto di mezzi finanziari e la definizione e/o direzione della strategia, ma si estende ad un coinvolgimento personale nelle relazioni con i dipendenti e gli altri *stakeholder*, al collegamento del proprio nome con quello dell'azienda, alla considerazione della medesima come un valore non solo materiale, ma anche simbolico...

#### 6) *L'attenzione dei confronti dei dipendenti*

Le cinque caratteristiche sopra indicate (orientamento al lungo periodo, gestione da "buon padre di famiglia", sviluppo tramite autofinanziamento, radicamento nel territorio ed importanza dei fattori immateriali) contribuiscono in modo determinante a favorire la sesta caratteristica di un'azienda familiare ovvero una particolare attenzione nei confronti dei dipendenti. Questa particolare attenzione è ben riassunta in una frase di André Hoffmann: "L'interesse di un ristretto gruppo di azionisti familiari è meno importante di quello dei 75 mila dipendenti e pertanto l'interesse della famiglia deve passare dopo quello dell'azienda"<sup>12</sup>. Questa affermazione è piuttosto discutibile nel caso specifico, visto che Roche Holding SA (che controlla il gruppo farmaceutico Hoffmann La Roche) è una società quotata in borsa che appartiene anche ad altri azionisti non membri delle famiglie Hoffmann ed Oeri (discendenti del fondatore). Tuttavia riassume chiaramente il pensiero di tante famiglie imprenditoriali (che magari hanno evitato di quotare la propria azienda per essere più liberi nelle proprie scelte).

In che cosa consiste questa maggiore attenzione verso i propri dipendenti? In primo luogo nell'evitare a tutti i costi i licenziamenti, anche quando il difficile contesto economico aziendale e/o generale li renderebbe pienamente giustificati. Questa riluttanza al licenziamento ha ovviamente conseguenze negative sul conto economico dell'azienda (e quindi sulla situazione patrimoniale degli azionisti), ma nel contempo contribuisce a creare nei dipendenti un forte senso di attaccamento all'azienda. Tale senso di attaccamento permette di mantenere in azienda competenze e professionalità che potrebbero risultare molto utili e difficili

---

*L'esperienza dei distretti industriali dell'Italia del Centro Nord e della Francia del Sud-Est, e del Mittelstand di tradizione germanica.*

Queste imprese e reti di impresa mantengono un forte legame con il territorio di cui sono espressione, ma sono state anche in grado di dare un contributo significativo ai processi di internazionalizzazione. Esse devono essere sostenute sia attraverso l'eliminazione dei vincoli legislativi e burocratici, sia attraverso una politica adeguata di formazione professionale, sia infine con la creazione di una rete di servizi adeguati in settori strategici, come le energie alternative, le nuove tecnologie e le reti di trasporto." Fonte: [www.amicidicoppet.org](http://www.amicidicoppet.org) visitato il 19 settembre 2010). In relazione alle idee maturate dell'ambito del "Gruppo di Coppet" si rinvia al testo di Paolo Garonna, L'Europa di Coppet, Milano, 2008.

<sup>12</sup> Christine Blondel, *Investissement cit.* pag. 60.

da reperire allorché il contesto economico dovesse ritornare positivo. Inoltre può favorire una certa moderazione nelle richieste di aumenti salariali durante i cicli economici positivi perché c'è la consapevolezza che nei periodi difficili gli azionisti familiari sono pronti a sacrificare il proprio interesse economico per proteggere i posti di lavoro nella propria azienda. Ciò non avviene certo nelle aziende quotate dove molto spesso l'annuncio di licenziamenti (anche in un contesto economico favorevole) contribuisce in genere ad una crescita di valore del titolo azionario.

In secondo luogo non sono rari i casi di famiglie imprenditoriali che dovendo cedere il controllo della propria azienda abbiano scelto un'acquirente che offrisse maggiori garanzie nella protezione dei posti di lavoro a scapito di altre offerte economicamente più vantaggiose<sup>13</sup>.

#### IV. Capitalismo familiare e welfare aziendale

La particolare attenzione che i titolari di aziende familiari tendono a rivolgere nei confronti dei propri dipendenti si è spesso manifestata nella introduzione di molteplici forme di *welfare* aziendale e talora addirittura nella creazione di vere e proprie cittadelle industriali destinate ai lavoratori. In particolare in Italia possiamo ricordare i villaggi costruiti dalle dinastie tessili nel periodo a cavallo tra l'800 ed il 900: Varano Borghi dalla famiglia Borghi, Crespi d'Adda dalla famiglia Crespi e Valdagno (seppur non costruita ex novo, ma in gran parte completamente riedificata) dalla famiglia Marzotto.

Il caso del *welfare* nell'ambito del Gruppo Marzotto è particolarmente emblematico per almeno tre motivi. In primo luogo per la dimensione delle opere ad esso destinate e situate sia a Valdagno che in altri luoghi dove tale gruppo operava. In secondo luogo per la teorizzazione delle motivazioni che spingono una famiglia imprenditoriale a costituire forme di *welfare* a favore dei propri dipendenti. Tali motivazioni sono state chiaramente enunciate da Gaetano Marzotto nel libro dedicato alle "Istituzioni Sociali e Ricreative" del Gruppo Marzotto<sup>14</sup>. In terzo luogo perché la struttura di *welfare* a suo tempo creata opera tutto-

<sup>13</sup> Christine Blondel, *Investissement cit*, pag. 61.

<sup>14</sup> Per un'accurata analisi delle iniziative di *welfare* del Gruppo Marzotto, nonché del pensiero di Gaetano Marzotto si rinvia a Gaetano Marzotto, "Le Istituzioni Sociali e Ricreative" Bologna 2009. Le maggiori iniziative del Gruppo Marzotto nascono nel 1935. In tale anno viene costituita la sede di tali Istituzioni, un fabbricato a 4 piani di 3.728 mq, che contava tra l'altro la Maternità, il Poliambulatorio (con 9 reparti specialistici), l'Orfanotrofio, l'Asilo Nido, la Scuola Materna e la Cappella. Sempre nello stesso anno sorgono la Casa di Riposo per anziani, a cui si aggiungono poco dopo colonie marine e montane, nonché nel primo dopoguerra il Villaggio Marzotto di Jesolo che poteva accogliere contemporaneamente circa 1.500 ospiti in ben 14 fabbricati.

Oltre a Valdagno, strutture con analoghe funzioni vengono costruite laddove sorgono altri siti produttivi del Gruppo Marzotto ovvero soprattutto a Manerbio (Brescia) e Mortara (Pavia).

Nel frattempo si sviluppa anche l'edilizia abitativa, destinata in particolare ad operai ed impiegati, e costituita da circa 1.500 appartamenti (di cui 2/3 a Valdagno e il resto suddiviso tra Manerbio, Pisa, Mortara, Brugherio, Brebbia e Portogruaro).

Infine occorre ricordare le strutture ricreative costituite dai vari CRAL (che prevedevano decine di attività quali Atletica Leggera, Alpinismo e Sci, Ciclismo, Hockey a rotelle, Pallacanestro, Tennis, Scherma, Pugilato, Nuoto, Pesca, Bocce, Turismo, Scuola di Disegno e Pittura, Scuola di Musica e Canto, Giardinaggio ...), nonché dal Teatro Rivoli.

Con la costituzione della Fondazione Marzotto nel 1959 tutte le attività di *welfare* non strettamente attinenti all'attività aziendale sono state conferite alla predetta Fondazione che si articola su tre filoni principali:

- i servizi per l'infanzia;
- i servizi per le persone anziane;
- i servizi turistici.

Nel complesso la Fondazione Marzotto gestisce attualmente 4 scuole materne, 3 case di riposo per anziani e il Villaggio Marzotto di Jesolo, occupando circa 300 dipendenti. I beneficiari di tali strutture sono sia i dipendenti del Gruppo Marzotto (o di aziende che facevano parte in passato del Gruppo Marzotto) sia i residenti nei "luoghi storici" del Gruppo (in particolare Valdagno e Mortara).

ra, sotto la veste di una fondazione, come una vera e propria azienda “*non-profit*” specializzata nel *welfare* (anche dopo la trasformazione, la cessione di aziende e di fatto la scomparsa di quello che era il Gruppo Marzotto). La creazione della Fondazione Marzotto risale al 1959, allorché al momento della quotazione in borsa della Manifattura Lane G. Marzotto & Figli S.p.A. Gaetano Marzotto, su consiglio dell'amico banchiere Raffaele Mattioli, decise di separare dall'azienda tutte quelle attività di *welfare* che potevano essere considerate dai nuovi azionisti come oneri impropri rispetto all'attività industriale del Gruppo Marzotto.

In effetti il *welfare* tipicamente introdotto dalle aziende familiari ha spesso caratteristiche un po' diverse rispetto alle forme di *welfare* adottate dalle altre aziende. In queste ultime le iniziative di *welfare* tendono a concentrarsi sui dipendenti, configurandosi sostanzialmente come forme di retribuzione indiretta (denominata altresì “*fringe benefits*”), mentre nelle aziende familiari ha la tendenza a dilatarsi in una dimensione extra-aziendale, ma legata al territorio dove l'azienda è nata e dove opera. Un esempio attuale è quello della Fondazione Ferrero, costituita nel 1983 ad Alba per stimolare il coinvolgimento sociale e la creatività dei pensionati ex-dipendenti del Gruppo Ferrero. Oggi tale fondazione è diventata da un lato il centro della vita culturale e sociale di Alba, dall'altro un esempio a livello internazionale delle modalità di coinvolgimento degli anziani nella vita sociale<sup>15</sup>.

Anche il Gruppo Luxottica (pur essendo quotato in borsa ed occupando a livello mondiale oltre 60 mila dipendenti) ha concentrato le sue iniziative di *welfare* in particolare sul Distretto di Agordo, culla dell'azienda<sup>16</sup>. Tra queste forme di *welfare* vanno evidenziate quelle destinate ai genitori (assistenza agli anziani, iniziative contro l'alcolismo..) ed ai figli dei dipendenti (libri scolastici, borse di studio, coaching finalizzato allo sviluppo personale e professionale..).

## V. La governance delle aziende familiari

La continuità ed il successo di un'azienda (sia essa un'impresa familiare, una società quotata, un'impresa pubblica o una cooperativa) dipende in larga misura dalla qualità della sua *governance*. Nel caso delle aziende familiari uno dei fattori principali per garantire un legame duraturo tra una famiglia imprenditoriale e la sua azienda è costituito da una buona *governance* che stabilisca chiaramente:

- i ruoli degli azionisti, del consiglio d'amministrazione, del collegio sindacale e del management;
- la composizione del consiglio d'amministrazione ed in particolare l'eventuale presenza e funzione di consiglieri indipendenti<sup>17,18</sup>.

---

In conclusione, anche se i legami con il Gruppo Marzotto si sono col tempo affievoliti (in seguito a cessioni di aziende ed a cambiamenti nell'azionariato), la Fondazione Marzotto costituisce ancora oggi un importante operatore “*non-profit*” specializzato nel *welfare*.

<sup>15</sup> Le attività, le persone che beneficiano o collaborano a tali attività ed i luoghi in cui si svolgono sono presentati nel volume “*Thirty Years of the Ferrero Foundation*”, Torino, 2013.

<sup>16</sup> Si rinvia a “*Una nuova formula di welfare mix: un ritorno ad Adriano Olivetti*” catalogo della mostra organizzata nell'ambito della Giornata Nazionale della Previdenza 2012 a cura di Alberto Brambilla, Angelo De Filippo e Piero Marchettini, Capitolo 8, “*Il welfare Luxottica, le nuove relazioni industriali*”, pag. 45.

<sup>17</sup> *Gli Amministratori Indipendenti nelle Imprese Familiari*, a cura di Pietro Mazzola e Daniela Montemerlo per NedCommunity, Milano, 2006.

<sup>18</sup> Piero Marchettini e Gaia D'Alò, “*Il ruolo dei consiglieri indipendenti nelle società familiari*”, Rivista Aiaf, N. 76, Settembre 2010.

- la presenza nell’ambito del consiglio d’amministrazione di eventuali comitati (comitato per il controllo interno, comitato per le strategie, comitato risorse umane.);
- il livello di coinvolgimento in azienda dei membri della famiglia proprietaria (in particolare per quanto attiene all’ingresso delle nuove generazioni);
- i criteri di scelta del top management ed in particolare il processo di successione del chief executive officer (CEO);
- i criteri di determinazione dei compensi del management (sia interno che esterno alla famiglia proprietaria).

Questa lista di temi non è certo esaustiva, in quanto non esiste una *governance* tipica per le aziende familiari, ma si tratta di un “*abito da cucire su misura*” in funzione delle caratteristiche della famiglia (dimensione, tradizioni imprenditoriali, consistenza del patrimonio..) e dell’azienda (storia, dimensioni, settore di attività, collocazione geografica..). L’esigenza di una *governance* “*costruita su misura*” è del resto riconosciuta anche dagli estensori del Code Buyse, il primo codice di *corporate governance* destinato a società non quotate in borsa, introdotto nel Settembre 2005 in Belgio e focalizzato sulle imprese familiari<sup>19</sup>. Tra i punti più rilevanti di tale “*governance su misura*” figura la stipulazione di una Convenzione degli Azionisti che regoli i diritti ed i trasferimenti dei titoli azionari della società familiare.

### VI. La gestione complessiva del patrimonio familiare

È abbastanza evidente che una rigorosa *governance* dell’azienda familiare mentre da un lato giova alla continuità ed al successo dell’azienda, dall’altro tende a limitare l’autonomia decisionale e a ridurre i vantaggi economici dei singoli membri della famiglia imprenditoriale.

In questo contesto una gestione ottimale del resto del patrimonio familiare (sia della componente tangibile che di quella intangibile) può aiutare ad evitare frizioni, controversie o addirittura lotte fratricide nella gestione del *family business*. In sostanza la seconda e la terza componente del capitale familiare (cioè la componente materiale extra-aziendale e la componente immateriale) dovrebbero servire da “*stanza di compensazione*” rispetto alle esigenze economiche, relazionali e di immagine di quei membri della famiglia che non sono coinvolti nella gestione della prima componente, cioè del *family business*. Le interazioni tra la prima e la seconda componente sono abbastanza ovvie. Il resto del patrimonio economico della famiglia (al di là dei beni strettamente personali, *in primis* l’abitazione principale e quella secondaria di ciascun membro) deve essere gestito in modo ottimale per generare un reddito costante e garantire la propria conservazione. Il reddito costante deve compensare l’eventuale carenza di dividendi nei periodi di crisi o allorché il *family business*

<sup>19</sup> Il Codice Buyse (*Code Buyse, Corporate Governance, Recommendations à l’attention des entreprises non cotées en Bourse*, pag. 27, Bruxelles, 2005) raccomanda la stipulazione di una Convenzione degli Azionisti che regoli i diritti e i trasferimenti concernenti i titoli azionari di un’impresa familiare: “*Nel caso in cui gli statuti non lo specificano, il Codice raccomanda di stabilire comunque i diritti e i doveri fondamentali che gli azionisti contraggono gli uni nei confronti degli altri, così come pure le disposizioni che regolano un’eventuale separazione delle parti. Nello specifico, è particolarmente importante trovare un accordo almeno sui seguenti punti: i casi in cui la trasmissione dei titoli non sia subordinata ad alcuna limitazione; i limiti posti alla cessione dei titoli, come ad esempio, le clausole di gradimento e di prelazione; il prezzo che (nel caso in cui venga esercitato il diritto di prelazione) dovrà essere pagato per i titoli, o il meccanismo e la formula per stabilire tale prezzo; le altre modalità secondo le quali può essere esercitato il diritto di prelazione. Allo stesso modo è consigliabile inserire nella Convenzione degli Azionisti alcune disposizioni concernenti la composizione del Consiglio d’Amministrazione*” (*Code Buyse*, pag. 22).



richieda importanti investimenti per crescere o (peggio) per sopravvivere. Inoltre evita che alcuni membri della famiglia in mancanza di dividendi premano per assumere in azienda posizioni manageriali, pur non avendo le capacità richieste o la propensione a ricoprire adeguatamente tali posizioni. La conservazione del patrimonio non investito in azienda contribuisce a rafforzare quel concetto di “*indisponibilità*” del *family business* che è necessario per mantenerne il controllo di generazione in generazione.

Altre interazioni sono normalmente costituite dal flusso dei dividendi erogati dal *family business* che, oltre a beneficiare i singoli *family member*, potrebbe servire ad incrementare il resto del patrimonio tangibile della famiglia. A sua volta tale patrimonio potrebbe essere utilizzato per fornire garanzie agli istituti di credito a fronte di finanziamenti effettuati a favore del *family business*, nonché per costituire una riserva destinata al riacquisto delle azioni di quei *family member* che intendono cedere la propria partecipazione nell’azienda familiare.

Infine, qualora la componente economica non investita nel *family business* fosse abbastanza cospicua da garantire sia un reddito costante che la propria conservazione patrimoniale, potrebbero esserci alcune risorse per finanziare attività imprenditoriali di alcuni membri della famiglia per i quali non esiste attualmente un ruolo nell’azienda familiare o che comunque non sono interessati ad operare nell’ambito della medesima. Il supporto di tali attività, purché effettuato con mezzi limitati rispetto al patrimonio complessivo, è senz’altro utile per sviluppare una mentalità imprenditoriale tra i membri della terza generazione o di quelle successive (che non hanno visto nascere il *family business*) e in alcuni casi può risultare anche un ottimo investimento.

Le interazioni tra la prima e la terza componente sono forse meno ovvie, ma cionondimeno possono rivelarsi molto importanti<sup>20</sup>. Infatti il patrimonio di relazioni e di immagine sviluppato nel tempo dalla famiglia può indubbiamente giovare all’azienda familiare. Sotto un certo aspetto la reputazione della famiglia e le relazioni tra il nucleo familiare, i singoli *family member* e l’azienda, la forza del marchio e il collegamento tra marchio, azienda e famiglia rappresentano un patrimonio strumentale non solo al rafforzamento dell’immagine dell’azienda, ma anche alla soddisfazione dei singoli membri della famiglia ancorché non coinvolti nel *family business*. Ovviamente il supporto di attività filantropiche, culturali ed artistiche effettuato dall’azienda familiare contribuisce a rafforzare questo patrimonio intangibile. Inoltre il coinvolgimento di *family member* non attivi in azienda in tali attività può contribuire al loro sviluppo personale, nonché allo sviluppo del senso di appartenenza ad una famiglia che controlla un *family business*. Per contro il patrimonio relazionale e di immagine può contribuire ad aprire ad un *family business* porte che rimarrebbero chiuse (o che si aprirebbero con maggiore difficoltà) ad un’azienda controllata da una grande multinazionale o da un fondo di investimento. L’argomento “*noi siamo qui da generazioni e intendiamo rimanerci*” non è certo privo di peso in un periodo di globalizzazione e di delocalizzazioni.

<sup>20</sup> Andrea Gasperini e Piero Marchettini, “*The Family Capital and the Role of Intangible Assets*” *1rTop*, Journal of Investors Relations, ottobre 2011, pag. 77.

In generale questa relazione tra la componente di capitale costituita dal *family business* e quella costituita dal patrimonio intangibile dovrebbe essere rafforzata tramite un'efficace comunicazione delle strategie aziendali di lungo periodo da parte del *top management* nei confronti dei *family member* che non operano in azienda<sup>21</sup>. In questo modo costoro dovrebbero essere portati a vedere nell'azienda familiare non soltanto una fonte di dividendi, ma anche un costante contributo allo sviluppo del loro patrimonio intangibile di immagine e di relazioni.

## VII. Il ruolo del family office

È abbastanza evidente che una efficace ed efficiente gestione della seconda componente del capitale familiare richiede una struttura dedicata. Infatti un'utilizzazione delle strutture aziendali per gestire il resto del patrimonio familiare pregiudicherebbe quella chiara e netta separazione fra sfera aziendale e sfera privata che costituisce uno dei principali elementi di buona *governance* di un *family business*. Anche una gestione "fai da te" da parte dei singoli membri della famiglia difficilmente può garantire quegli obiettivi di redditività e di conservazione patrimoniale precedentemente indicati (se non fosse altro che per motivi di economie di scala).

Normalmente la struttura dedicata assume la forma di *family office*<sup>22</sup>. Si può definire come tale quell'insieme di risorse umane, fisiche e relazionali (personale, ufficio, *know how*, contatti...) che ha il compito di gestire le attività economiche della famiglia al di fuori del *family business*. Spesso il *family office* si occupa anche delle attività connesse alla terza componente (quella intangibile), a meno che quest'ultima non sia stata affidata ad una fondazione costituita *ad hoc*.

Nella maggior parte dei casi un *family office* deve gestire gli investimenti finanziari della famiglia, normalmente effettuando internamente l'*asset allocation* ed affidando specifici mandati per le varie tipologie di investimento a gestori specializzati. Spesso alla gestione finanziaria si aggiunge anche la gestione del patrimonio immobiliare. Talora il *family office* si occupa anche di investimenti nel settore artistico. Infine, come si è detto, può estendere le proprie aree di competenza alla filantropia e alla promozione di iniziative culturali. Queste attività possono essere svolte o tramite un proprio *family office* o tramite un *multifamily office* (che con le sue risorse si occupa di più famiglie). È abbastanza evidente che la scelta tra l'una o l'altra soluzione dipende dalle dimensioni e dalla complessità del patrimonio gestito, nonché dal numero di *family member* presenti. Un conto è gestire qualche attività finanziaria di una sola famiglia, altra cosa è fornire tutti i servizi connessi ad investimenti finanziari, immobiliari, artistici appartenenti a numerosi rami familiari distribuiti attraverso il globo. Chiaramente al di sotto di una certa dimensione patrimoniale non è consigliabile la costituzione di un proprio *family office* e pertanto è necessario affidarsi ad un *multifamily office*.

<sup>21</sup> Andrea Gasperini e Stefano Zamboni, *Le nuove frontiere del Business Reporting* (intervista a cura della Direzione), Rivista Aiaf, N.77, Dicembre 2010.

<sup>22</sup> Il contenuto di questo capitolo fa riferimento all' analogo capitolo nell' articolo di Andrea Gasperini e Piero Marchettini " *The Family Capital cit.*", pag.81.

Peraltro mentre un *multifamily office* è normalmente in grado di gestire in modo non solo efficace, efficiente, ma anche personalizzato, il patrimonio importante di una famiglia numerosa, difficilmente può garantire quell'armonico coordinamento tra le tre componenti del capitale detenuto dalla famiglia che costituisce uno dei presupposti per la prosperità nel tempo di un *family business*.

Infatti il *multifamily office* presenta notevoli limiti rispetto al coinvolgimento dei *family member* non attivi nel *family business*. È chiaro che invece un singolo *family office* può offrire opportunità di coinvolgimento e di crescita professionale dei *family member* normalmente escluse in un *multifamily office*. È però altrettanto evidente che il loro coinvolgimento deve essere in ogni caso subordinato a criteri di competenza e di impegno (nonché di assoluta correttezza, il che è essenziale per evitare dissapori in ambito familiare).

Anche lo sviluppo della terza componente (costituita dal patrimonio relazionale e di immagine) è assai diversa se viene effettuato nell'ambito di una struttura dedicata propria o tramite i servizi di un *multifamily office*. È indubbio che quel collegamento tra l'azienda, e la forza del suo marchio, con la reputazione e le relazioni della famiglia, risulta molto più efficace se le iniziative filantropiche e culturali promosse dall'azienda e dalla famiglia vengono gestite tramite una propria struttura (idealmente una fondazione con il nome della famiglia) anziché da una struttura terza come un *multifamily office*.

In conclusione la continuità del rapporto tra una famiglia e la sua azienda generazione dopo generazione richiede un'attenta valutazione della struttura di *governance* non solo del *family business*, ma anche delle altre due componenti del capitale familiare (sia quella tangibile che quella intangibile).

### VIII. Il family office come investitore a lungo termine

L'analisi sino ad ora effettuata indica che l'orizzonte temporale degli azionisti che controllano un'azienda familiare è decisamente più lungo rispetto a quello di altri investitori (piccoli azionisti,gestori di fondi d'investimento,fondi di *private equity*...).Anche la loro percezione del rischio finanziario risulta decisamente più bassa,visto che il loro investimento principale non è facilmente liquidabile e limita notevolmente le possibilità di diversificazione del portafoglio (situazione viceversa inaccettabile per altri investitori di lungo periodo quali fondi pensione e compagnie d'assicurazione).

Abbiamo anche visto che di norma i titolari di un'azienda familiare privilegiano l'autofinanziamento,eventualmente ricorrono al credito bancario,ma tentano a tutti i costi di evitare l'apertura a terzi del capitale sociale. Ma che cosa succede allorché quest'ultima soluzione risulta l'unica percorribile? A chi si rivolgono? Una categoria di investitori sempre più ricercata dagli azionisti di aziende familiari costretti ad aprire il capitale sociale è costituita dai *family office*.I *family office* sono considerati investitori privilegiati nelle aziende familiari<sup>23</sup> per vari motivi ed in particolare:

#### 1) Dispongono di risorse finanziarie significative

<sup>23</sup> Christine Blondel, *Investissement cit*, pag.64.

La sottostante *Tavola 2* contiene una stima delle risorse finanziarie detenute dai principali investitori istituzionali. I *family office* disporrebbero di circa \$ 1.200 miliardi ovvero del 4,3 % del totale a livello mondiale (stimato in circa \$ 27.600 miliardi).

### 2) Sono investitori “pazienti”

A differenza di altri investitori istituzionali sono disponibili ad investire in attività a lungo termine non liquide. Le attività non liquide da essi detenute (società non quotate, beni immobiliari, infrastrutture..) sono stimate in circa \$ 400 miliardi ovvero il 17 % circa delle attività non liquide detenute da tutti gli investitori istituzionali.

### 3) Sono portatori anche di know-how non finanziario

Molto spesso i *family office* tendono ad investire in settori che conoscono perché sono gli stessi o sono affini a quello dell'azienda familiare dei loro titolari. Ma anche qualora si tratti di investire in aziende operanti in settori differenti il contributo di competenze imprenditoriali e di relazioni sociali portati dai titolari di un *family office* può risultare molto utile ad un imprenditore che cerca un socio esterno. Del resto spesso uno o più membri della famiglia titolare del *family office* entrano nel consiglio d'amministrazione dell'azienda nella quale hanno investito.

## IX. Conclusioni

Come abbiamo visto le aziende familiari svolgono un ruolo molto importante nell'economia italiana. Purtroppo spesso queste aziende non riescono a crescere in modo adeguato per affrontare le sfide di un'economia globale e non di rado nelle fasi di crescita sorgono contrasti nell'ambito della famiglia proprietaria (in particolare qualora tali fasi coincidano con un passaggio di *leadership* all'interno dell'azienda). I costi della crescita ed i contrasti familiari creano spesso i presupposti per l'ingresso di soci di capitale esterni alla famiglia che talora possono contribuire positivamente allo sviluppo aziendale, ma più spesso finiscono per pregiudicare nel lungo termine il coinvolgimento della famiglia proprietaria in azienda, il controllo da parte della medesima e a volte la stessa continuità aziendale.

La percentuale di aziende che rimangono sotto il controllo della medesima famiglia dopo la terza generazione è molto bassa (meno del 10 %) e purtroppo talora alla cessazione del controllo familiare seguono operazioni straordinarie quali cessioni di rami aziendali, indebitamento repentino, trasferimento all'estero dei centri decisionali, licenziamenti e cessazione definitiva dell'attività aziendale. Ovviamente esistono casi di successo anche nell'ambito di aziende familiari cedute a fondi di *private equity* o a grandi gruppi multinazionali, ma in generale riteniamo che un continuo legame tra azienda e famiglia tenda a meglio garantire l'occupazione e lo sviluppo economico dell'area in cui sorge un'impresa familiare.

In Italia molte aziende familiari sono sorte negli anni del “*miracolo economico*” ovvero negli anni '50 e '60 del secolo scorso. In genere gli imprenditori che hanno creato queste aziende sono stati sempre molto riluttanti a “*passare la mano*” ai loro discendenti. In alcuni casi sono sorte durissime controversie familiari (come nel caso di Esselunga), mentre in

altri il fondatore ha delegato con successo ad un *management* esterno alla famiglia la gestione, ma sempre mantenendo un fermo controllo sulle principali decisioni (come nel caso di Luxottica). Comunque per ragioni anagrafiche la generazione dei fondatori di aziende familiari negli anni del “*miracolo economico*” ha ormai quasi sempre volente o nolente “*passato la mano*”. Ormai le aziende familiari sorte nel dopoguerra, e rimaste tali, sono gestite da una seconda generazione che è pure giunta ad un’età in cui sarebbe normale pensare al pensionamento. A Milano, dove le imprese familiari con più di € 20 milioni di fatturato sono il 47 %, una su cinque è guidata da un ultrasettantenne (22 %, contro il 15 % del 2007), come indica l’ultimo rapporto dell’Osservatorio AUB<sup>24</sup>.

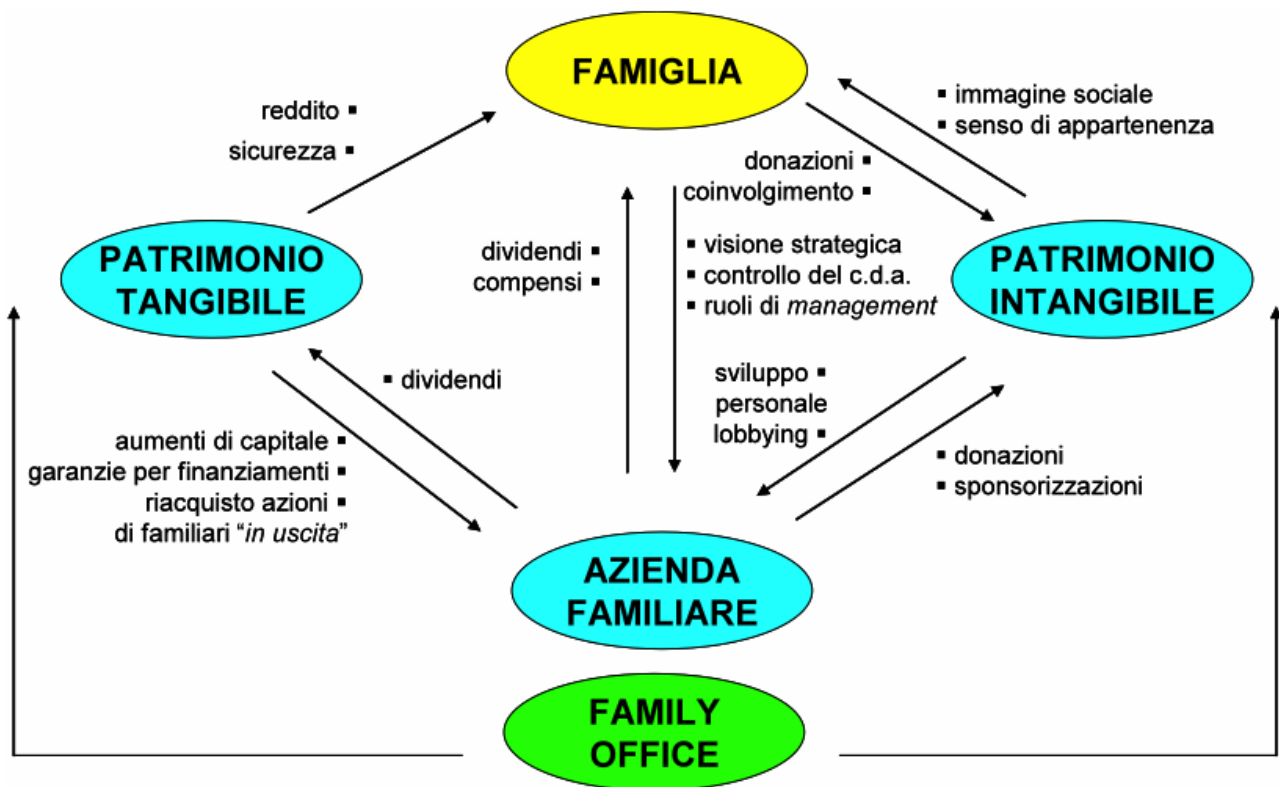
Il passaggio dalla seconda alla terza generazione è in genere quello più critico perché i membri di quest’ultima generazione non hanno visto nascere l’azienda e talora hanno conosciuto soltanto superficialmente e durante un limitato periodo di tempo il fondatore. Spesso hanno visioni diverse rispetto a quelle dei membri della seconda generazione che oggi gestiscono l’azienda (in genere molto influenzati dal fondatore). Pertanto tocca proprio ai membri della seconda generazione, facendo leva sulla normativa dei “*Patti di Famiglia*”<sup>25</sup> e sulle regole di *corporate governance*, fare in modo che l’avventura imprenditoriale del fondatore si trasformi in una storia familiare che si prolunghi nel tempo sulla base di valori analoghi a quelli enunciati nella pubblicità dell’orologio Patek Philippe.

<sup>24</sup> Osservatorio AUB, a cura di Università Bocconi, Camera di Commercio di Milano, Aidaf e UniCredit, citato da Elisabetta Andreis, “*Quelli che non lasciano: Un imprenditore su 5 ha più di settant’anni*”, Corriere della Sera, Giovedì 10 Dicembre 2015, pag. 4 Cronaca di Milano.

<sup>25</sup> Il c.d. “*Patto di Famiglia*”, introdotto tramite la Legge 14 Febbraio 2006 N.55, costituisce un contratto con cui l’imprenditore trasferisce in tutto o in parte la propria azienda ad uno o più discendenti. Come osserva Luigi Balestra “*il patto di famiglia, quale strumento rivolto a consentire consensualmente la designazione del soggetto cui affidare il controllo dell’attività economica, costituisce una novità di rilievo nel panorama italiano ed esprime un’idea di fondo assolutamente da condividere: la regolamentazione pattizia e preventiva - rispetto al decesso dell’imprenditore o del socio - delle sorti dell’azienda o della società mediante il coinvolgimento di tutti i componenti della famiglia nella veste di futuri legittimari*” (Luigi Balestra, *Il Patto di Famiglia: i problemi di compatibilità con la disciplina dell’impresa familiare ed il regime societario*, in Atti del Convegno Gruppo Giovani Imprenditori, *Le Aziende Familiari e i Nuovi Patti di Famiglia*, pag. 10, Legnano, 31 maggio 2006).

**Tavola 1**

*Interazioni tra le 3 componenti del capitale familiare*



**Tavola 2**

*Stima degli attivi gestiti e degli investimenti non liquidi degli investitori a lungo termine*

Investitore	Patrimonio gestito ( Miliardi \$ )	Allocazione ad investimenti non liquidi	
		( Miliardi \$ )	( % del totale)
Family Office	1.200	400	33 %
Fondazioni	1.300	300	23 %
Fondi sovrani	3.100	300	10 %
Fondi pensione	11.000	1.000	9 %
Assicurazioni	11.000	400	4 %

Fonte: World Economic Forum USA inc., *The Future of Long-Term Investing 2009*

# LE RECENTI MODIFICHE AL TESTO UNICO SULLA SICUREZZA DEL LAVORO: IL D.LGS. N. 151/2015 IN TEMA DI SEMPLIFICAZIONE E RAZIONALIZZAZIONE DI PROCEDURE E ADEMPIMENTI

*Sommario: La sicurezza sul lavoro dopo il “Jobs Act” – I Le modifiche “indirette” alla normativa vigente: i d.lgs. n. 23/2015 e n. 81/2015 – I Le modifiche “dirette” al Testo Unico: l’art. 20 del d.lgs. n. 151/2015 – I La nuova disciplina delle sanzioni: gli artt. 20 e 22 del d.lgs. n. 151/2001*

di Alberto Tampieri

## La sicurezza sul lavoro dopo il “Jobs Act”

La recente riforma del diritto del lavoro, comunemente nota come “Jobs Act”, che si articola nella legge di delegazione 10 dicembre 2014, n. 124 e – almeno per ora<sup>1</sup> - negli otto decreti delegati emanati nel corso del 2015 (nn. 22 e 23 di marzo; nn. 80 e 81 di giugno; nn. 148, 149, 150 e 151 di settembre), ha introdotto alcune interessanti novità in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, come è già stato puntualmente evidenziato in dottrina.<sup>2</sup>

## Le modifiche “indirette” alla normativa vigente: i d.lgs. n. 23/2015 e n. 81/2015

Alcune modifiche di carattere normativo interessano la materia della sicurezza soltanto incidentalmente, e cioè attraverso la modifica di altri istituti che hanno riflessi in ambito prevenzionistico. Ad esempio, le modifiche alla disciplina dei licenziamenti individuali illegittimi, contenute nel d.lgs. n. 23/2015 (sul contratto a tutele crescenti), hanno riguardato anche il recesso datoriale intimato per inabilità totale e sopravvenuta, fisica o psichica, del lavoratore subordinato (art. 2, ultimo comma, d.lgs. n. 23/2015); quest’ultima può essere rilevata, com’è noto, anche dal medico competente ai sensi dell’art. 42 del T.U. n. 81/2008, nell’ambito della sorveglianza sanitaria.<sup>3</sup> Ma sull’art. 42 T.U. si dirà anche oltre, a proposito del mutamento di mansioni.

Altre innovazioni, per così dire, “indirette” della disciplina legislativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro derivano dal d.lgs. n. 81/2015, che contiene una nuova regolamentazione delle tipologie di contratti di lavoro. Sotto questo aspetto, vengono in considerazione specialmente le novità in tema di collaborazioni coordinate e continuative. L’art. 52 del decreto n. 81/2015 mantiene in vigore le collaborazioni “tradizionali” di cui all’art. 409, n. 3) c.p.c. – e cioè quelle senza progetto e senza termine finale - e sopprime, invece, la tipologia di contratto “a progetto” di cui agli artt. 61 ss. della legge “Biagi” (d.lgs. n. 276/2003).

Ciò porta a una modifica implicita dell’art. 3, comma 7 del T.U. n. 81/2008, nella parte in cui richiama il lavoro a progetto, oggi soppresso *de futuro* (e in via di esaurimento per

<sup>1</sup> L’art. 1, comma 13 della legge n. 124/2014 prevede la possibilità, per il Governo, di adottare, entro dodici mesi dalla data di entrata in vigore dei decreti legislativi, “disposizioni integrative e correttive”, tenendo conto “delle evidenze attuative nel frattempo emerse”.

<sup>2</sup> Cfr. F. BACCHINI, *Le ultime novità normative in materia di sicurezza sul lavoro*, in *TSZ* n. 1/2015, p. 99 ss.

<sup>3</sup> Si v. ancora F. BACCHINI, *ibidem*.

quanto riguarda i contratti in essere alla data di entrata in vigore del d.lgs. n. 81/2015). Tale comma, che non è stato oggetto delle modifiche del 2015 - a differenza del successivo art. 3, comma 8: v. *infra* - deve quindi intendersi come riferito unicamente ai collaboratori coordinati e continuativi di cui all'art. 409 c.p.c., ai quali si applicherà il Testo Unico n. 81/2008 "ove la prestazione lavorativa si svolga nei luoghi di lavoro del committente".

Sempre nel decreto n. 81/2015 viene in considerazione la nuova disciplina del cambiamento di mansioni del lavoratore subordinato. L'art. 3 del decreto n. 81 riscrive infatti, completamente, l'art. 2103 cod. civ., in particolare introducendo ipotesi legittime di demansionamento unilaterale (commi 2 e 4 dell'art. 2103) e di dequalificazione "concordata" con il lavoratore (comma 6 dell'art. 2103).<sup>4</sup> Ci si è chiesti in dottrina se, a questo punto, la norma speciale di cui all'art. 42 del T.U. n. 81/2008 - secondo la quale il datore di lavoro è tenuto ad adibire il lavoratore a mansioni equivalenti (se possibile), o a mansioni inferiori, a seguito di un eventuale giudizio di inidoneità del medico competente - sopravviva o meno alla nuova disciplina.<sup>5</sup>

In realtà, il confronto tra la norma del Testo Unico e la nuova disciplina dovrebbe avere quale punto di riferimento l'art. 2103, comma 2, che nella più recente versione consente, da parte datoriale, il demansionamento unilaterale del lavoratore subordinato in presenza di "modifica degli assetti organizzativi aziendali". Le mansioni inferiori unilateralmente assegnate possono riguardare soltanto il contenuto delle prestazioni proprie del livello immediatamente inferiore; vengono invece mantenuti al lavoratore l'inquadramento contrattuale, la categoria legale e la retribuzione in godimento.<sup>6</sup>

In questa prospettiva, a quanto sembra, l'art. 42 T.U. può considerarsi ancora vigente, in quanto norma speciale e comunque compatibile con la nuova disciplina, giacché entrambe impongono il mantenimento dei livelli retributivi preesistenti. Allo stesso modo restano in vigore, secondo un'opinione diffusa, altre norme speciali e analoghe all'art. 42 T.U., quali l'art. 7, comma 5 del T.U. n. 151/2001 sulla tutela della lavoratrice madre e l'art. 4, comma 4 della legge n. 68/2009 sul collocamento mirato dei disabili.

Infine, come pure è stato notato, rimane vigente la preesistente ripartizione dei doveri di sicurezza nell'ambito del contratto di somministrazione di manodopera, che però ora è disciplinato non più dal d.lgs. n. 276/2003, bensì dagli artt. 30 ss. del d.lgs. n. 81/2015. Dunque, gli obblighi prevenzionistici verso i lavoratori somministrati gravano sull'utilizzatore, nella stessa misura di cui beneficiano i lavoratori dipendenti del medesimo; invece, i doveri formativi di carattere generale e speciale sono a carico del somministratore, il quale però - come avveniva in precedenza - può trasferirli all'utilizzatore mediante il contratto di somministrazione (art. 35, comma 4, d.lgs. n. 81/2015). Coerentemente con il nuovo assetto normativo, è stato abrogato l'art. 3, comma 5 del T.U. del 2008, che faceva riferimento alla disciplina della somministrazione non più in vigore.

<sup>4</sup> Cfr. per tutti C. PISANI, *La nuova disciplina del mutamento delle mansioni*, Torino, 2015; in giurisprudenza, tra le prime decisioni, cfr. Trib. Roma, sez. lav., 30 settembre 2015, in [www.ilgiuslavorista.it](http://www.ilgiuslavorista.it).

<sup>5</sup> Cfr. ancora F. BACCHINI, *op.cit.*, p. 100.

<sup>6</sup> Fatta eccezione per gli emolumenti legati a modalità contingenti di prestazione di attività lavorativa: art. 2103, comma 5, cod. civ., nuovo testo.



### **Le modifiche “dirette” al Testo Unico: l’art. 20 del d.lgs. n. 151/2015**

Il “Jobs Act” interviene poi, in altra sede, direttamente sul Testo Unico n. 81 del 2008, mediante apposite disposizioni modificative e integrative del medesimo, contenute nell’ultimo – in ordine cronologico – dei decreti attuativi della legge delega n. 183/2014, e cioè nel decreto legislativo n. 151 del 14 settembre 2015. Questo provvedimento, che attua l’art. 1, comma 6 della legge di delegazione, ha la finalità di introdurre “razionalizzazione e semplificazione” di adempimenti a carico di cittadini e imprese, e di introdurre “altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità”.

Agli artt. 20 e 22, il decreto n. 151/2015 contiene appunto disposizioni modificative e integrative del Testo unico n. 81 del 2008 in materia di sicurezza.<sup>7</sup>

La prima delle norme modificate è l’art. 3, comma 8 T.U., sugli obblighi di sicurezza nel lavoro accessorio, che ora è disciplinato dagli artt. 48 ss. del d.lgs. n. 81/2015. Il nuovo art. 3, comma 8, T.U. n. 81/2008 prevede che “nei confronti dei lavoratori che effettuano prestazioni di lavoro accessorio, le disposizioni di cui al presente decreto e le altre norme speciali vigenti in materia di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori si applicano nei casi in cui la prestazione sia svolta a favore di un committente imprenditore o professionista”. Negli altri casi “si applicano esclusivamente le disposizioni di cui all’articolo 21” e cioè gli obblighi, più attenuati, relativi ai componenti dell’impresa familiare e ai lavoratori autonomi.

L’art. 3, comma 8 T.U. prosegue specificando che “sono comunque esclusi dall’applicazione delle disposizioni di cui al presente decreto e delle altre norme speciali vigenti in materia di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori i piccoli lavori domestici a carattere straordinario, compresi l’insegnamento privato supplementare e l’assistenza domiciliare ai bambini, agli anziani, agli ammalati e ai disabili”. Si tratta di tipologie lavorative che ben potrebbero rientrare nell’ambito delle prestazioni di lavoro accessorio, e che, tuttavia, vengono esonerate dall’applicazione della normativa generale di sicurezza a motivo della particolare brevità delle prestazioni e anche della stretta contiguità che in questi casi esiste tra lavoratore e datore di lavoro.

Sempre ai fini della sicurezza, e per concludere con il lavoro accessorio, merita ricordare altresì la nuova norma (art. 48, comma 6, d.lgs. n. 81/2015) secondo cui questa tipologia di lavoro è normalmente vietata nell’ambito degli appalti di opere o servizi, salve le ipotesi che verranno indicate in un apposito decreto ministeriale.

La seconda previsione del Testo Unico che è stata modificata dal d.lgs. n. 151/2015 è l’art. 3, comma 12-*bis*, in tema di sicurezza sul lavoro nell’ambito delle prestazioni di volontariato. Il tema è tanto interessante quanto, purtroppo, poco approfondito in dottrina e giurisprudenza. Il nuovo testo del comma 12-*bis* precisa che ai volontari si applichi l’art. 21 T.U., sopra ricordato; le modalità di estensione delle tutele possono essere definite mediante appositi accordi tra i soggetti interessati, da un lato, e le associazioni di volontariato o gli enti di servizio civile, dall’altro. Qualora, tuttavia, la prestazione del volontario venga

<sup>7</sup> L’art. 21 del d.lgs. n. 151/2015 introduce invece “semplificazioni in materia di adempimenti formali concernenti gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali”, e a tal fine modifica il d.p.r. 30 giugno 1965, n. 1124, in particolare per quanto riguarda l’INAIL.

effettuata nell'ambito dell'organizzazione di un datore di lavoro – da intendersi come soggetto che rientra nella definizione dell'art. 2, comma 1, lett. b) del T.U. n. 81/2008 – quest'ultimo sarà tenuto a fornire al volontario informazioni specifiche sui rischi e sulle misure di sicurezza adottate, nonché a eliminare o ridurre al minimo i rischi da interferenze tra attività dei volontari e organizzazione dell'impresa.

Vi sono poi alcune modifiche di carattere generale e istituzionale, che interessano organismi nazionali previsti dalla legge con funzioni operative e consultive in materia di sicurezza. Si tratta innanzitutto del Comitato per l'indirizzo e la valutazione delle politiche attive e per il coordinamento nazionale delle attività di vigilanza in materia di salute e sicurezza sul lavoro (art. 5 T.U.), istituito a livello ministeriale: vengono qui semplificate e snellite le procedure di designazione dei componenti (art. 5, comma 1). Alcune modifiche all'art. 6 T.U. riguardano invece la riduzione dei componenti della Commissione consultiva permanente in materia di sicurezza, istituita presso il Ministero del lavoro (comma 1); l'introduzione di una nuova procedura di ricostituzione della Commissione (comma 5), e l'aggiornamento delle funzioni della medesima (comma 8), con particolare riferimento ai modelli organizzativi (lettera m) e allo stress lavoro-correlato (lettera *m-quater*).

Interessante è anche il nuovo art. 28 comma 3-*ter* T.U., che riguarda l'oggetto della valutazione dei rischi da parte del datore di lavoro. Si tratta, ovviamente, non solo di uno degli adempimenti più importanti in materia prevenzionistica, ma anche – come si ricorderà – di un obbligo indelegabile del datore di lavoro (art. 17, lett. a), T.U.). Si prevede, in proposito, che l'INAIL debba mettere a disposizione del datore di lavoro, anche in collaborazione con le ASL, «strumenti tecnici e specialistici» per la riduzione dei livelli di rischio, il tutto a risorse invariate. Maggiori chiarimenti sugli strumenti informatizzati saranno individuati con apposito D.M. (art. 29, comma 6-*quater* T.U.).

Non meno rilevante è il nuovo art. 34 T.U., che consente lo svolgimento diretto, da parte datoriale, dei compiti di primo soccorso, prevenzione incendi e di evacuazione anche oltre la precedente soglia di cinque dipendenti. A tal fine viene abrogato il comma 1-*bis* dell'art. 34. Vi è però un'eccezione (comma 1): nelle ipotesi di cui all'art. 31, comma 6 T.U. (e cioè nei casi di obbligatorietà, per legge, della presenza del SPP interno) non è consentito lo svolgimento diretto dei compiti di cui sopra da parte del datore di lavoro.

Altre modifiche, questa volta più tecniche e marginali, riguardano il Titolo III del T.U. n. 81/2008, relativo alle attrezzature di lavoro. Vi è, innanzitutto, una nuova definizione di «operatore» (art. 69, lett. e), T.U.), che viene estesa sino a comprendere anche il datore di lavoro che faccia uso di un'attrezzatura di lavoro. La legge interviene poi sull'abilitazione alla conduzione dei generatori di vapore (art. 73-*bis*) e corregge alcune imperfezioni contenute nell'art. 87 T.U. (relativo a sanzioni a carico del datore di lavoro, dirigente, noleggiatore e concedente in uso).

Quanto alla sicurezza nei cantieri temporanei o mobili (Titolo IV, capo I, T.U.), si specifica che le modalità dei corsi di aggiornamento e formazione per l'accesso alla qualifica di coordinatori per la progettazione e per l'esecuzione dei lavori (art. 98, comma 3, T.U.) possono svolgersi anche in modalità *e-learning*. Infine, la valutazione della esposizione a ru-

more (art. 190, comma 5-*bis*, T.U.) consente una stima preventiva dell'emissione sonora di attrezzature di lavoro, macchine e impianti, mediante il riferimento a banche dati sul rumore approvate dalla Commissione consultiva permanente di cui all'art. 6.

### **La nuova disciplina delle sanzioni: gli artt. 20 e 22 del d.lgs. n. 151/2001**

Gli artt. 20 e 22 del d.lgs. n. 151/2015 apportano modifiche al sistema sanzionatorio in materia di lavoro, e anche – per quel che qui interessa – in materia di sicurezza.

Innanzitutto, l'art. 20 del decreto n. 151/2015 modifica l'art. 55 T.U., relativo a “Sanzioni per il datore di lavoro e il dirigente”, introducendo un comma 6-*bis*: quest'ultimo prevede che la sanzione prevista dalla legge a carico del datore di lavoro (o del dirigente) per le ipotesi di mancato invio dei lavoratori alla visita medica<sup>8</sup> entro le scadenze previste dal programma di sorveglianza sanitaria (art. 18, comma 1 lett. g), T.U.), e quella prevista per mancata erogazione della formazione a lavoratori, preposti, dirigenti e RLS (art. 37 T.U., commi 1, 7, 9, 10), vengano raddoppiate o triplicate, a seconda che il comportamento omissivo riguardi, rispettivamente, più di cinque o più di dieci lavoratori. E' bene rammentare che l'art. 18, comma 1 lett. g) prevede la sanzione dell'ammenda da 2000 a 4000 euro (art. 55, comma 5 lett. e), mentre la violazione dell'art. 37, commi 1, 7, 9, 10 è punita con la pena alternativa dell'arresto da due a quattro mesi o con l'ammenda da 1200 a 5200 euro (art. 55, comma 5, lett. c), T.U.).

La nuova previsione è stata accolta con favore dai primi commentatori, che hanno rilevato come si sia fatta, finalmente, chiarezza nelle ipotesi (in precedenza di incerta soluzione) in cui il datore di lavoro ometta un doveroso comportamento prevenzionistico nei confronti di una pluralità di soggetti, rendendosi, quindi, responsabile di una violazione particolarmente grave.<sup>9</sup>

L'art. 22 d.lgs. n. 151/2015, invece, modifica una importante norma in materia ispettiva, e cioè l'art. 14 T.U., sul contrasto al lavoro irregolare e sulla tutela della salute e sicurezza.

Viene innanzitutto portata a 3.200 euro la “somma aggiuntiva unica”, prevista a carico del contravventore a seguito dei provvedimenti di sospensione dell'attività imprenditoriale da parte degli organi di vigilanza (Azienda USL) per gravi e reiterate violazioni in materia di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro (art. 14, comma 2 e comma 4, lett. c). Il pagamento di tale importo è condizione per la revoca del provvedimento di sospensione (art. 14, comma 5, lett. b), T.U.).

Viene, poi, inserito un comma 5-*bis* all'art. 14, in base al quale è consentita la revoca del provvedimento di sospensione, su istanza di parte, “subordinatamente al pagamento del 25% della somma aggiuntiva” di cui si è detto. L'importo residuo, “maggiorato del 5%, è versato entro sei mesi dalla data di presentazione dell'istanza di revoca”. In caso di “mancato versamento o di versamento parziale dell'importo residuo entro detto termine, il prov-

<sup>8</sup> In realtà, a ben vedere, l'art. 18, comma 1 lett. g) sanziona anche il comportamento del datore di lavoro (o del dirigente) che ometta di “richiedere al medico competente l'osservanza degli obblighi previsti a suo carico nel presente decreto”; tuttavia i parametri che consentono la moltiplicazione della sanzione riguardano il numero dei lavoratori coinvolti (più di cinque o più di dieci), e conseguentemente è da ritenere che il nuovo art. 55, comma 6-*bis* si riferisca solamente al primo dei due comportamenti omissivi, vale a dire, appunto, il mancato invio dei lavoratori alla visita medica.

<sup>9</sup> Così A. GUARAVILLA, *Le sanzioni del Testo Unico dopo le modifiche del D.lgs. n. 151/2015*, in *Punta sicura*, n. 3628 (1<sup>o</sup> ottobre 2015).

vedimento di accoglimento dell'istanza di cui al presente comma costituisce titolo esecutivo per l'importo non versato”.

Ora, a parte le perplessità sulla qualificazione legislativa in termini di “titolo esecutivo” di un provvedimento amministrativo (non di irrogazione, bensì) di concessione della revoca della sospensione dell'attività imprenditoriale, è prevedibile che la modifica suddetta avrà comunque uno scarso impatto nella pratica quotidiana. Infatti la realtà ispettiva vede una netta prevalenza dei provvedimenti di sospensione adottati per violazioni in tema di lavoro irregolare (art. 14, comma 1 T.U.) dagli organi di vigilanza del Ministero del lavoro,<sup>10</sup> rispetto agli analoghi provvedimenti di competenza dell'organo di vigilanza dell'Azienda sanitaria, che possono riguardare gravi e reiterate violazioni in materia di sicurezza sul lavoro (art. 14, comma 2).

In questo contesto, anche il nuovo comma *5-bis*, di chiaro favore nei confronti del contravventore (al quale è consentito di ottenere la revoca della sospensione con un modesto anticipo sulla sanzione e un altrettanto modesto aggravio di spesa), è probabilmente destinato a rimanere, per le suddette ragioni, largamente ineffettivo.

---

<sup>10</sup> Destinati, in prospettiva, a confluire nel nuovo Ispettorato generale del lavoro, istituito da uno degli altri decreti attuativi del “Jobs Act” (art. 1 d.lgs. n. 149/2015, sulla razionalizzazione e semplificazione dell'attività ispettiva in materia di lavoro e legislazione sociale).

**hanno collaborato in questo numero**

**Dario Scarpa**

Ricercatore confermato, Professore Aggregato di Diritto Commerciale, Università degli Studi di Milano-Bicocca;

**Antonio D'Amore**

Dottore di ricerca in Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali  
Tutor e Visiting Lecturer Università degli Studi di Milano-Bicocca

**Piero Marchettini**

Avvocato, Managing Partner società di consulenza compensation & governance.

**Alberto Tampieri**

Professore Ordinario di Diritto del Lavoro, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

**Giovanni Schembari**

Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

**Francesco Bacchini,**

Ricercatore confermato, Professore Aggregato di Diritto del lavoro e delle relazioni industriali e sindacali



## Campagna Abbonamenti 2016

Rivista “Tutela e sicurezza del lavoro”

Formato 17cm x 24 cm

Pagine 128 massimo

Periodicità semestrale

La rivista può essere consultata in diverse modalità:

- carta
- web
- mobile (tablet e smartphone): scarica gratuitamente l'app gratuita “Hyper”.  
Per IOS (in Apple store) oppure per Android (in Google Play).  
Seleziona la sezione “Tutela e sicurezza del lavoro”.



L'acquisto di un singolo numero oppure di un abbonamento comprende la versione cartacea ed digitale.

### Abbonamenti annuali

---

**Prezzo abbonamento annuale: Euro 45,00**

L'abbonamento annuale alla rivista comprende i fascicoli pubblicati nell'anno solare.

### Singoli numeri

---

**Prezzo singolo numero: Euro 30,00**

### Come e dove

---

Per abbonarti oppure acquistare i singoli numeri, entra nello Store on line all'indirizzo **www.hyperedizioni.com**.

Troverai tutte le informazioni necessarie ed una semplice procedura per l'attivazione.

**Finita di stampare in gennaio 2016**