



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO**  
**FINANZA AZIENDALE**  
**DOCENTE: LAURA MARTINIELLO**  
**OGGETTO: ESERCITAZIONI SUL**  
**COSTO DI CAPITALE PROPRIO**  
**(KE) E DI DEBITO (KD)**

**UNIVERSITAS MERCATORUM**  
**CORSO DI FINANZA AZIENDALE – PROF.SSA LAURA MARTINIELLO**

**ESERCIZIO 1**

Un'azienda presenta costo del debito del 8% lordo imposte e l'incidenza delle imposte è del 30%.

Sul mercato il rendimento di un titolo privo di rischio è del 2,5% netto, il rischio di mercato è del 6,5% ed il beta unlevered netto del settore dove opera l'azienda pari a 0,9.

Calcolare:

*A) La redditività del capitale proprio con il metodo del CAPM.*

*B) Il costo medio del capitale WACC netto ipotizzando una struttura debito 90% e capitale proprio 10%.*



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO**  
**CONTABILITA' E BILANCIO**  
**DOCENTE: LAURA MARTINIELLO**  
**OGGETTO: ESERCITAZIONI DI**  
**CONTABILITA'**

## PROBLEMI

### Problema 1

Se il beta di un'azione è pari allo 0,5, il rendimento atteso del mercato è pari a 16% e il rendimento delle attività non rischiose è del 4%, secondo il CAPM, qual è il rendimento atteso dell'azione?

### Problema 2

Determinate il rendimento atteso di un titolo sapendo che:

- ▶ il titolo presenta una deviazione standard del 7%;
  - ▶ il rendimento dei Buoni Ordinari del Tesoro è del 6%;
  - ▶ il portafoglio di mercato ha rendimento atteso pari al 14% e deviazione standard del 9%;
  - ▶ il titolo e il portafoglio di mercato presentano una correlazione perfetta.
-

## Esercizio 2

La *Alfa Spa* presenta al 01/01/20X1 la seguente situazione patrimoniale:

Attivo		Passivo	
Cassa	1050	Debiti vs. fornitori	1600
Banca c/c	4100	Fondo ammortamento impianti	2600
Crediti vs. clienti	2400	Trattamento di Fine Rapporto	2300
Rimanenze di materie prime	1900	INPS c/competenze	1000
Impianti	5000	Debiti vs. fornitori per fatture da ricevere	304
Risconti attivi	500		
		<b>Patrimonio netto</b>	
		Capitale sociale	5000
		Riserve	1500
		Utile esercizio precedente	646
<b>Totale Attivo</b>	<b>14 950</b>	<b>Totale Passivo e P. Netto</b>	<b>14 950</b>

Le rimanenze sono costituite da 25 unità di materie prime acquistate nel precedente esercizio. Nel corso del precedente esercizio erano stati pagati premi assicurativi per 600 relativi al periodo 01/12/20X0 - 01/06/20X1.

**Nel corso del periodo 01/01/20X1 - 31/12/20X1 si svolgono le seguenti operazioni.**

- 1) Relativamente alle materie ricevute alla fine dell'esercizio precedente (stimate in un valore di 304), si ricevono fatture d'acquisto per 275 + 61 di IVA, già comprensive dei costi di trasporto. Pagamento a termine.
- 2) Venduti prodotti finiti per 8000 + 1760 di IVA. Alla consegna viene incassato un importo di 4880 con assegni circolari non trasferibili, che vengono successivamente versati sul c/corrente bancario. Per la parte rimanente vengono emesse tratte nei confronti dei clienti che successivamente vengono presentate allo sconto in banca ottenendo un accredito, al netto degli interessi, di 4700.
- 3) Destinazione dell'utile dell'esercizio precedente per 246 a riserve; il rimanente in distribuzione ai soci. Successivamente si procede al pagamento a mezzo banca dell'utile distribuito.
- 4) Liquidazione di salari e stipendi per 1800 con ritenute previdenziali (INPS) a carico dei dipendenti per 200 e assegni familiari per 35. I contributi previdenziali (INPS) a carico dell'impresa ammontano a 800. A fine mese si pagano a mezzo banca le retribuzioni dopo aver effettuato una ritenuta IRPEF di 500.
- 5) Liquidato TFR a seguito del licenziamento di un dipendente per 50, di cui 40 maturato negli esercizi precedenti. L'impresa versa

a mezzo banca al dipendente quanto dovuto dopo aver effettuato ritenute fiscali IRPEF per 15.

- 6) Acquistate 50 unità di materia prima FMV (franco magazzino venditore) per complessivi 5000 + 1100 di IVA con anticipo da parte del fornitore dei costi di trasporto, pari a 50 + 11 di IVA, di cui si riceve fattura quietanzata. Alla consegna si emettono assegni bancari non trasferibili per l'importo complessivo.
- 7) In data 01/09/20X1 viene accreditato sul c/corrente bancario dell'impresa un mutuo passivo per 2500.
- 8) Acquistati per cassa titoli per 1000 come investimento di breve periodo. Nel corso dell'esercizio se ne vende la metà incassando a mezzo banca 600.
- 9) Versati a mezzo banca acconti sulle imposte dell'esercizio per 300.
- 10) Versate a mezzo banca le ritenute fiscali all'Erario.
- 11) Estinto mediante banca il debito verso l'ente previdenziale (INPS).
- 12) Liquidata (ma non pagata) l'IVA del periodo.

**Alla fine del periodo (31/12) si rilevano le operazioni di assestamento sulla base delle seguenti informazioni.**

- 13) L'ammortamento degli impianti è determinato a quote costanti considerando una vita utile di 8 anni e un valore residuo di 1000.
- 14) L'impresa determina il costo delle rimanenze finali di materie, costituite da 35 unità, con il metodo FIFO per periodo annuo. Il costo di sostituzione dell'intera giacenza è pari a 3200.
- 15) La quota TFR maturata nell'esercizio è pari a 60.
- 16) Si stimano perdite su crediti per inesigibilità pari al 2% del valore dei crediti a fine esercizio.
- 17) Le imposte di competenza dell'esercizio ammontano a 310.
- 18) I titoli nel portafoglio circolante hanno un valore di mercato di 550.
- 19) Il tasso di interesse annuo sul finanziamento bancario (op. n. 7) è del 6%. Il pagamento degli interessi avviene semestralmente in via posticipata.

**Procedere alle rilevazioni di esercizio, alla redazione del conto economico 20X1 e dello stato patrimoniale della società al 31/12/20X1.**



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO 1**  
**DIRITTO DEL LAVORO**  
**DOCENTE: MARCO MARAZZA**  
**OGGETTO: REDIGERE UN BREVE**  
**COMMENTO DELLE PRONUNCE**  
**GIURISPRUDENZIALI DI SEGUITO**  
**RIPORTATE**

LAVORO (RAPPORTO DI)  
Cass. civ. Sez. lavoro, Sent., 26-08-2016, n. 17371

## LAVORO (RAPPORTO DI)

<b>Fatto</b>	<b>Diritto</b>	<b>P.Q.M.</b>
--------------	----------------	---------------

REPUBBLICA ITALIANA  
IN NOME DEL POPOLO ITALIANO  
LA CORTE SUPREMA DI CASSAZIONE  
SEZIONE LAVORO

Composta dagli Ill.mi Sigg.ri Magistrati:

Dott. DI CERBO Vincenzo - Presidente -

Dott. BALESTRIERI Federico - Consigliere -

Dott. PATTI Adriano Piergiovanni - Consigliere -

Dott. ESPOSITO Lucia - Consigliere -

Dott. DE MARINIS Nicola - rel. Consigliere -

ha pronunciato la seguente:

### SENTENZA

sul ricorso 14770/2015 proposto da:

S.A., C.F. (OMISSIS), elettivamente domiciliato in ROMA, VIA ANTONIO CANTORE, 5, presso lo studio dell'avvocato FRANCESCO MARIA GAZZONI, rappresentato e difeso dagli avvocati MAURIZIO MARANO, PAOLO MOLINARA, giusta delega in atti;

- ricorrente -

contro

MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A.;

- intimata -

Nonchè da:

MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A. C.F. (OMISSIS), in persona del legale rappresentante pro tempore, elettivamente domiciliata in ROMA, CORSO VITTORIO EMANUELE II 326, presso lo studio dell'avvocato RENATO



SCOGNAMIGLIO, che la rappresenta e difende unitamente all'avvocato CLAUDIO SCOGNAMIGLIO, giusta delega in atti;

- controricorrente e ricorrente incidentale -

contro

S.A.;

- intimato -

avverso la sentenza n. 260/2015 della CORTE D'APPELLO di SALERNO, depositata il 25/02/2015 R.G.N. 1496/2014;

udita la relazione della causa svolta nella pubblica udienza del 25/05/2016 dal Consigliere Dott. NICOLA DE MARINIS;

udito l'Avvocato PORCELLI VINCENZO per delega Avvocato SCOGNAMIGLIO RENATO;

udito il P.M. in persona del Sostituto Procuratore Generale Dott. SANLORENZO Rita, che ha concluso per l'accoglimento del ricorso principale, rigetto ricorso incidentale.

### **Svolgimento del processo**

Con sentenza del 9 marzo 2015, la Corte d'Appello di Salerno, pronunciando in sede di reclamo *L. n. 92 del 2012*, ex art. 1, comma 58, in riforma della decisione resa dal Tribunale di Salerno accoglieva la domanda proposta da S.A. nei confronti del Monte dei Paschi di Siena S.p.A., avente ad oggetto la declaratoria di illegittimità del licenziamento disciplinare intimatogli a motivo dell'astensione del medesimo dalle attività lavorative presso la postazione informatica assegnatagli nel periodo 29.10.2012/3.1.2013 e condannava la Banca al pagamento in suo favore di una indennità risarcitoria pari a 8 mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto.

La decisione della Corte territoriale discende dall'aver questa ritenuto fondata l'eccezione di tardività della contestazione, considerando ingiustificato, in relazione alla semplicità dell'indagine relativa, il rilevante lasso di tempo intercorso tra la segnalazione della condotta, da qualificarsi comunque tale da legittimare la ricorrenza in astratto di una causa giustificativa dell'intimato recesso e l'invio della contestazione.

Per la cassazione di tale decisione ricorre il S., affidando l'impugnazione ad un unico motivo, cui resiste, con controricorso, la Banca, la quale, a sua volta, propone ricorso incidentale articolato su tre motivi, in relazione al quale il S. non svolge alcuna attività difensiva.

La Banca ha altresì presentato memoria.

### **Motivi della decisione**

Con l'unico motivo, inteso a denunciare la violazione e falsa applicazione della *L. n. 300 del 1970, art. 7*, il ricorrente principale lamenta a carico della Corte territoriale la mancata considerazione del lungo tempo decorso tra la contestazione disciplinare e l'irrogazione della sanzione, non solo e non tanto come irregolarità formale del procedimento disciplinare a carico del ricorrente, ma come indicativo della rinuncia da parte del datore all'esercizio del relativo potere e dunque del difetto di un elemento costitutivo dell'adottato provvedimento di licenziamento, tanto più che, trattandosi di recesso per giusta causa, questo postulava la ricorrenza di una condotta che non ammetteva la prosecuzione neppure provvisoria del rapporto, idoneo a travolgere la configurabilità stessa di un fatto disciplinarmente rilevante e fondare così l'applicabilità della tutela reintegratoria *L. n. 300 del 1970, ex art. 18, comma 4*, come novellato dalla *L. n. 192 del 2012*.

Dal canto suo la Banca, ricorrente incidentale, con il primo motivo deduce, alla stregua *dell'art. 112 c.p.c.*, la nullità dell'impugnata sentenza per violazione del principio di cui *all'art. 434 c.p.c.*, per il quale il giudice del gravame si pronuncia nei limiti del quantum devolutum, avendo esteso la propria decisione al profilo della tardività della contestazione quando questo, secondo quanto già rilevato dalla Banca nel corso del giudizio, non risultava riproposto in sede di appello.

Il secondo motivo, intitolato alla violazione e falsa applicazione della *L. n. 300 del 1970, art. 7*, è volto a censurare il giudizio espresso dalla Corte territoriale in punto tempestività della contestazione ritenendo che la stessa abbia, a questi fini attribuito rilievo non, secondo l'orientamento pacifico di questa Corte, al criterio della piena conoscenza della condotta addebitata, quale può derivare solo dalla conclusione del procedimento ispettivo, ma dalla mera conoscibilità.

Il terzo motivo, parimenti rubricato con riguardo alla violazione e falsa applicazione della *L. n. 300 del 1970, art. 7*, anche alla luce *dell'art. 41 Cost.*, e della *L. n. 183 del 2010, art. 30, comma 1*, è teso a censurare gli argomenti addotti dalla Corte territoriale a sostegno della ritenuta tardività della contestazione che, a detta del ricorrente, trasmodano nel sindacato di merito delle prassi organizzative interne alla Banca.

Prendendo le mosse dalle censure sollevate con il ricorso incidentale a motivo della sua priorità logica, essendo questo rivolto a contestare ab imis la pronuncia della Corte territoriale dichiarativa dell'illegittimità del licenziamento intimato al S. per tardività della contestazione disciplinare elevata a suo carico, negando che la stessa così possa qualificarsi, deve rilevarsi l'infondatezza delle stesse sotto i vari profili espressi nei tre motivi su cui si articola l'impugnazione, che, in quanto strettamente connessi, possono essere qui trattati congiuntamente.

Va premesso che, secondo l'orientamento espresso da questa Corte (cfr. Cass. 28.11.2013, n. 26655), l'immediatezza della reazione datoriale, in quanto elemento costitutivo del diritto di recesso, deve essere verificata d'ufficio dal Giudice, non potendosi pertanto accogliere il rilievo svolto dal ricorrente incidentale con il primo motivo, concernente la violazione del principio di corrispondenza tra il chiesto ed il pronunciato sollevata a motivo dell'impugnazione che in punto tempestività della contestazione il S. avrebbe omesso o irregolarmente proposto in sede di gravame, restandone così precluso l'esame alla Corte territoriale, circostanza del resto non rispondente al vero se si ha riguardo proprio al passo dell'atto d'appello proposto dal S. e citato negli atti della Banca ricorrente incidentale ove, come del resto è a dirsi per il ricorso qui proposto dal medesimo in via principale, il grave ritardo della reazione disciplinare

imputato alla Banca è considerato nella più ampia prospettiva della dismissione del potere stesso.

Neppure sussiste, come viceversa denunciato con il secondo motivo, lo scostamento dall'insegnamento di questa Corte in ordine al rilievo da attribuirsi ai fini del giudizio in ordine alla tempestività della contestazione alla piena conoscenza da parte del datore della condotta inadempiente piuttosto che alla mera conoscibilità. La Corte territoriale, infatti, non nega l'ammissibilità di un preventivo accertamento che corrobora l'ipotesi accusatoria e la correlata necessità in tal caso di una valutazione in termini relativi della ricorrenza del requisito in questione, ma si limita, sulla base di un giudizio di fatto, insindacabile in questa sede, a ritenere, tra l'altro con puntuale riferimento all'oggetto dell'indagine, la durata di un simile accertamento eccedente i limiti della ragionevolezza, il che certo non si traduce, come deduce la Banca ricorrente incidentale nel terzo motivo, in un sindacato di merito sulle scelte organizzative del titolare dell'impresa, precluso al giudice *ex art. 41 Cost.*, tanto più che difetta da parte della Banca, del che si duole più volte la stessa Corte territoriale, la prova dell'imprescindibilità del decorso di quel tempo ai fini dell'esaurimento delle procedure per l'adozione del provvedimento in essere presso la Banca.

Ciò posto, con conseguente rigetto del ricorso incidentale, è a dirsi come parimenti non possa trovare accoglimento l'unico motivo del ricorso principale, non potendo ritenersi erronea, come viceversa pretende il ricorrente, l'opzione valutativa della Corte territoriale, tesa a circoscrivere il rilevato difetto di tempestività, tanto della contestazione quanto, rispetto a questa, del provvedimento espulsivo, nell'ambito del vizio procedurale escludendone la rilevanza quale elemento sintomatico di una volontà del soggetto datore abdicativa della reazione disciplinare e, in ultima analisi dello stesso potere di recesso, cui sarebbe conseguita l'applicazione del diverso regime sanzionatorio della tutela reintegratoria attenuata di cui al comma 4 del nuovo testo dell'art. 18 Stat. lav..

A sorreggere il convincimento della Corte territoriale vale il solo riferimento alla ricostruzione della vicenda con le sue cadenze cronologiche, ricostruzione, qui non contestata, secondo la quale al dilatarsi dei tempi di formalizzazione della contestazione e di adozione del provvedimento espulsivo fa riscontro, viceversa, il tempestivo avvio del procedimento disciplinare nella sua fase prodromica di accertamento della condotta, cui la Banca datrice ha dato corso in serrata successione temporale rispetto al ricevimento della segnalazione anonima. Il che risulta espressivo di una effettiva volontà della Banca datrice di reazione alla condotta inadempiente del lavoratore che poi accompagna l'intero, per quanto rallentato, svolgersi del procedimento disciplinare fino all'adozione del provvedimento espulsivo, escludendone l'insorgere nel frattempo di un proposito dismissivo e, ciò che più conta, un uso strumentale del potere, tant' che la Corte territoriale pur ravvisando nel protrarsi dei tempi, in particolare, di adozione del provvedimento un contegno del datore non del tutto conforme agli obblighi di correttezza e buona fede, nel sondare gli obiettivi sottaciuti cui avrebbe potuto essere funzionale quel ritardo, non può andare oltre l'indicazione di intenti tutti interni alla logica punitiva quali quelli di "attendere ulteriori passi falsi del dipendente" e "corroborare l'impianto accusatorio". Anche il ricorso principale va dunque rigettato rimanendo, pertanto ferma la pronuncia della Corte territoriale, anche con riguardo alle conseguenze sanzionatorie della dichiarata illegittimità del licenziamento, correttamente desunte, in relazione alla natura formale del vizio che ne inficia la validità, dal comma 6 del nuovo testo dell'art. 18 Stat. lav..

Si dispone la compensazione delle spese di lite in ragione della reciproca soccombenza.

**P.Q.M.**

La Corte rigetta il ricorso principale ed il ricorso incidentale e compensa tra le parti le spese di lite.

Ai sensi del *D.P.R. n. 115 del 2002, art. 13, comma 1 quater*, dà atto della sussistenza dei presupposti per il versamento da parte dei ricorrenti principale e incidentale, dell'ulteriore importo a titolo di contributo unificato pari a quello dovuto per i ricorsi principale e incidentale, a norma dello stesso art. 13, comma 1 bis.

Così deciso in Roma, nella Camera di Consiglio, il 25 maggio 2016.

Depositato in Cancelleria il 26 agosto 2016

---



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO 2**  
**DIRITTO DEL LAVORO**  
**DOCENTE: MARCO MARAZZA**  
**OGGETTO: REDIGERE UN BREVE**  
**COMMENTO DELLE PRONUNCE**  
**GIURISPRUDENZIALI DI SEGUITO**  
**RIPORTATE**

LAVORO (CONTRATTO COLLETTIVO DI) - LAVORO (RAPPORTO DI)  
Cass. civ. Sez. lavoro, Sent., 31-01-2017, n. 2513

## LAVORO (CONTRATTO COLLETTIVO DI)

## LAVORO (RAPPORTO DI)

<b>Fatto</b>	<b>Diritto</b>	<b>P.Q.M.</b>
--------------	----------------	---------------

REPUBBLICA ITALIANA

IN NOME DEL POPOLO ITALIANO

LA CORTE SUPREMA DI CASSAZIONE

SEZIONE LAVORO

Composta dagli Ill.mi Sigg.ri Magistrati:

Dott. NOBILE Vittorio - Presidente -

Dott. VENUTI Pietro - Consigliere -

Dott. CURCIO Laura - Consigliere -

Dott. BRONZINI Giuseppe - rel. Consigliere -

Dott. NEGRI DELLA TORRE Paolo - Consigliere -

ha pronunciato la seguente:

**SENTENZA**

sul ricorso 20125-2015 proposto da:

POSTE ITALIANE S.P.A., C.F. (OMISSIS), in persona del legale rappresentante pro tempore, elettivamente domiciliata in ROMA, PIAZZA CAVOUR 19, presso lo studio dell'avvocato RAFFAELE DE LUCA TAMAJO, che la rappresenta e difende, giusta delega in atti;

- ricorrente -

contro

N.S., C.F. (OMISSIS), elettivamente domiciliata in ROMA, VIA ARCHIMEDE 10, presso lo studio dell'avvocato VIVIANA CALLINI, rappresentata e difesa dall'avvocato RAFFAELE DE GIROLAMO, giusta delega in atti;

- controricorrente - avverso la sentenza n. 5222/2015 della CORTE D'APPELLO di ROMA, depositata il 18/06/2015 R.G.N. 225/2015;

udita la relazione della causa svolta nella pubblica udienza del 10/11/2016 dal Consigliere Dott. GIUSEPPE BRONZINI;

udito l'Avvocato PATERNO' FEDERICA per delega verbale Avvocato DE LUCA TAMAJO RAFFAELE;

udito l'Avvocato DE GIROLAMO RAFFAELE;

udito il P.M. in persona del Sostituto Procuratore Generale Dott. CERONI Francesca, che ha concluso per l'accoglimento del ricorso per quanto di ragione.

### **Svolgimento del processo**

La Corte di appello di Roma accoglieva la domanda di N.S. dichiarando l'illegittimità del termine apposto al contratto di lavoro subordinato intercorso con le Poste Italiane, la trasformazione di questo in rapporto a tempo indeterminato con ordine di riassunzione della lavoratrice. La lavoratrice manifestava la disponibilità a riprendere l'attività presso la sede di (OMISSIS) ove lavorava a termine; le Poste deducevano l'"eccedenza" della detta sede ai sensi degli Accordi intervenute con le OOSS, la mancanza di posti disponibili nel Comune di Sora e disponeva il trasferimento della lavoratrice presso la sede di (OMISSIS) dal 7.2.2012, ove la lavoratrice non prendeva servizio. Le Poste contestavano il 27.5.2013 l'assenza ingiustificata dal lavoro e con comunicazione del 25.6.2013 disponevano il licenziamento. Il Tribunale di Cassino rigettava la domanda e veniva anche rigettata l'opposizione avverso il primo provvedimento. La Corte di appello di Roma, con sentenza del 25.5.2015. invece accoglieva l'appello della lavoratrice, dichiarava l'illegittimità del recesso ed ordinava la reintegrazione della lavoratrice nel posto di lavoro con condanna ad una indennità risarcitoria pari a 12 mensilità. La Corte territoriale osservava che la riammissione in servizio (rifiutata dalla lavoratrice) era del 19.4.2012 mentre la contestazione disciplinare per assenza dal servizio era del 27.5.2013 e quindi dopo oltre un anno dalla mancata presa di servizio e quindi tardivamente tenuto anche conto che il CCNL prevede il recesso per giusta causa oltre i sessanta giorni di assenza dal lavoro consecutivi.

Per la cassazione di tale decisione propongono ricorso le Poste tre motivi, corredati da memoria; resiste controparte con controricorso.

### **Motivi della decisione**

Con il primo motivo si allega la violazione e falsa applicazione dell'art. 53 del CCNL per i dipendenti Poste e della *L. n. 300 del 1970, art. 7* nonché l'omesso esame circa un fatto decisivo per il giudizio. La lavoratrice era stata licenziata non per il rifiuto del trasferimento ma per l'assenza ingiustificata dal luogo di lavoro e quindi ai sensi della lett. l) per assenza arbitraria dal servizio superiore ai 60 gg. Si trattava quindi di un illecito permanente che era ancora in atto al momento della contestazione.

Il motivo appare infondato in quanto la contestazione è stata formulata dopo oltre un anno (15 mesi) dalla riammissione in servizio, rifiutata dalla lavoratrice. Anche se si dovesse accedere alla tesi di parte ricorrente per cui il fatto contestato non sarebbe il rifiuto del trasferimento ma l'assenza ingiustificata dal lavoro per oltre sessanta giorni, sanzionata dal CCNL con il licenziamento, è stata contestata oltre

un anno dopo il suo compimento (decorso del termine di 60 giorni) con un ritardo, quindi, abnorme e totalmente privo di ragioni che è manifestamente estraneo al sistema voluto dall'art. 7 che si incentra sul principio dell'immediatezza della contestazione. Non può, peraltro, accedersi alla tesi di parte ricorrente secondo il quale si tratterebbe di un illecito continuato in quanto la norma contrattuale prevede espressamente la sanzione dopo il sessantesimo giorno di assenza e quindi il fatto oggetto di contestazione si era perfezionato già con una assenza di 60 giorni e quindi il ritardo di 15 mesi del datore di lavoro è totalmente privo di qualsiasi ragione giustificatrice. Accedendo alla tesi qui in discussione si potrebbe ipotizzare che il datore di lavoro possa decidere se irrogare una sanzione in sostanza quando vuole (perchè dopo un anno e non dopo tre anni?) in spregio al meta-principio della certezza e trasparenza nelle relazioni contrattuali che vige anche in materia disciplinare.

Con il secondo motivo si allega la violazione e falsa applicazione della *L. n. 300 del 1970, art. 7*. Non vi era stato alcun pregiudizio per la difesa del lavoratore.

Il motivo appare infondato per quanto già prima osservato: il ritardo abnorme nella contestazione viola ogni principio di trasparenza e non sembra neppure di per sé non aver comportato la compromissione dei diritti di difesa posto che appare evidente che se le Poste avessero tempestivamente contestato il comportamento di controparte questi avrebbe potuto porre al centro della verifica giudiziaria (con allegazioni molto più difficili da prospettare, decorso un certo periodo) anche le questioni relative al suo trasferimento in un posto così lontano, questione certamente più difficile da ricostruire una volta che il trasferimento si era consolidato in oltre un anno di assenza dal lavoro. La tardività della contestazione era certamente idonea a "falsare" o a deviare le prospettazioni delle parti in ordine ad una riammissione al lavoro su ordine del Giudice in una località così distante dal luogo ove in linea di principio doveva essere ricostituito il rapporto.

Con l'ultimo motivo si allega la violazione e falsa applicazione della *L. n. 300 del 1970, art. 18*. Non era applicabile la reintegrazione piena ma solo l'attribuzione di una indennità risarcitoria come disciplinato al novellato art. 18, comma 6.

Il motivo appare infondato posto che un fatto non tempestivamente contestato *L. n. 300 del 1970, ex art. 7* non può che essere considerato come "insussistente" non possedendo l'idoneità ad essere verificato in giudizio. Si tratta in realtà di una violazione formale o procedurale commessa dal datore di lavoro a carattere radicale che, coinvolgendo i diritti di difesa del lavoratore, impedisce in radice che il Giudice accerti la sussistenza o meno del "fatto", e quindi di valutarne la commissione effettiva, anche a fini della scelta tra i vari regimi sanzionatori. Non essendo stato contestato idoneamente ex art. 7 il "fatto" è "tanquam non esset" e quindi "insussistente" ai sensi dell'art. 18 novellato. Sul piano letterale la norma parla di insussistenza del "fatto contestato" (quindi contestato regolarmente) e quindi, a maggior ragione, non può che riguardare anche l'ipotesi in cui il fatto sia stato contestato abnormemente e cioè in aperta violazione dell'art. 7.

Si deve quindi rigettare il proposto ricorso. Le spese di lite del giudizio, liquidate come al dispositivo, seguono la soccombenza.

La Corte ai sensi del *D.P.R. 30 maggio 2002, n. 115, art. 13, comma 1 quater*, dà atto della sussistenza dei presupposti per il versamento, da parte del ricorrente in via principale, dell'ulteriore importo a titolo di contributo unificato pari a quello dovuto per il ricorso principale, a norma dello stesso art. 13, comma 1 bis.



**P.Q.M.**

La Corte: rigetta il ricorso. Condanna parte ricorrente al pagamento delle spese del giudizio di legittimità che si liquidano in Euro 100,00 per esborsi, nonché in Euro 4.000,00 per compensi, oltre spese generali al 15% ed accessori come per legge.

La Corte ai sensi del *D.P.R. 30 maggio 2002, n. 115, art. 13, comma 1 quater*, dà atto della sussistenza dei presupposti per il versamento, da parte del ricorrente in via principale, dell'ulteriore importo a titolo di contributo unificato pari a quello dovuto per il ricorso principale, a norma dello stesso art. 13, comma 1 bis.

Così deciso in Roma, nella Camera di consiglio, il 10 novembre 2016.

Depositato in Cancelleria il 31 gennaio 2017

---



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO 3**  
**DIRITTO DEL LAVORO**  
**DOCENTE: MARCO MARAZZA**  
**OGGETTO: REDIGERE UN BREVE**  
**COMMENTO DELLE PRONUNCE**  
**GIURISPRUDENZIALI DI SEGUITO**  
**RIPORTATE**

ESISTE REGISTRAZIONE - ESENTE BOLLI - ESENTE DATI



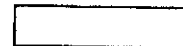
21 APR 2017

10159.17

LA CORTE SUPREMA DI CASSAZIONE

Oggetto

SEZIONE LAVORO



Composta dagli Ill.mi Sigg.ri Magistrati:

R.G.N. 20978/2015

- Dott. GIUSEPPE NAPOLETANO - Presidente - Cron. 10159
- Dott. LAURA CURCIO - Rel. Consigliere - Rep.
- Dott. PAOLO NEGRI DELLA TORRE - Consigliere - Ud. 10/01/2017
- Dott. ADRIANO PIERGIOVANNI PATTI - Consigliere - PU
- Dott. MATILDE LORITO - Consigliere -

ha pronunciato la seguente

ORDINANZA INTERLOCUTORIA

sul ricorso 20978-2015 proposto da:

BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A. C.F. 00884060526, in persona del legale rappresentante pro tempore, elettivamente domiciliata in ROMA, CORSO VITTORIO EMANUELE II 326, presso lo studio degli avvocati CLAUDIO SCOGNAMIGLIO, RENATO SCOGNAMIGLIO, che la rappresentano e difendono, giusta delega in atti;

Handwritten mark resembling a vertical line with a hook at the top.

- ricorrente -

2017

4

contro

CIMINO BRUNO C.F. CMNBRN62A01F839V, elettivamente domiciliato in ROMA, VIALE BRUNO BUOZZI 59, presso lo studio dell'avvocato STEFANO GIORGIO, che lo

rappresenta e difende unitamente agli avvocati LAURA CASINI, FABRIZIO PLUDERI, giusta delega in atti;

**- controricorrente e ricorrente incidentale -**

**contro**

BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A. C.F. 00884060526, in persona del legale rappresentante pro tempore, elettivamente domiciliata in ROMA, CORSO VITTORIO EMANUELE II 326, presso lo studio degli avvocati CLAUDIO SCOGNAMIGLIO, RENATO SCOGNAMIGLIO, che la rappresentano e difendono, giusta delega in atti;

**- controricorrente al ricorso incidentale -**

avverso la sentenza n. 441/2015 della CORTE D'APPELLO di FIRENZE, depositata il 02/07/2015 R.G.N. 322/2015; udita la relazione della causa svolta nella pubblica udienza del 10/01/2017 dal Consigliere Dott. LAURA CURCIO;

udito l'Avvocato CLAUDIO SCOGNAMIGLIO;

udito l'Avvocato FABRIZIO PLUDERI e LAURA CASINI;

udito il P.M. in persona del Sostituto Procuratore Generale Dott. RENATO FINOCCHI GHERSI che ha concluso per il rigetto del ricorso principale e assorbito l'incidentale condizionato.

A

*Ordinanza interlocutoria*

*Ritenuto in fatto*

1) In primo grado Bruno Cimino, quadro direttivo di 1° livello della Banca odierna ricorrente ha impugnato il licenziamento in tronco intimatogli in data 18.2.2013, chiedendone la declaratoria di illegittimità per tardività della contestazione e comunque per insussistenza dei fatti addebitati con lettera del giugno 2012 e risalenti al settembre -ottobre 2010.

2) Il giudice della fase sommaria di primo grado, accertata l'illegittimità del licenziamento per tardività della contestazione, ordinava alla Banca la reintegrazione del Cimino nel posto di lavoro, mentre il giudice dell'opposizione, confermata l'illegittimità del licenziamento, in parziale riforma dichiarava risolto il rapporto condannando la Banca al pagamento dell'indennità di cui all'art.18 comma 5°, così come riformato dalla legge n. 92/1012, giudicando il caso come rientrante nella previsione della "violazione procedurale" di cui al VI comma dell'art.18.

2) La Corte d'appello di Firenze accoglieva parzialmente il reclamo, confermando l'iter argomentativo del primo grado sia con riferimento alla sussistenza ed alla gravità dei fatti contestati, sia in relazione alla notevole tardività con cui la Banca aveva proceduto alla contestazione e poi alla irrogazione della massima sanzione espulsiva.

3) La Corte tuttavia escludeva che la vicenda potesse essere ricondotta ad un'ipotesi di "vizi procedurali", ravvisando nella tardività degli addebiti il venir meno degli elementi costitutivi del diritto di recesso e comunque la preclusione all'esercizio del relativo potere, posto che vi era stato non solo un periodo di tempo lungo due anni senza alcuna reazione datoriale, ma anche l'attribuzione al Cimino, di compiti di fiducia e di responsabilità incompatibili con l'impossibilità di prosecuzione anche provvisoria del rapporto di lavoro.

4) La Corte ha quindi ritenuto che nel caso di specie si fosse in presenza di un "fatto negoziale" di natura abdicata che precludeva alla datrice di lavoro l'esercizio del potere di recesso, venuto meno per una sorta di rinuncia e che conseguentemente si fosse in presenza di un fatto estintivo del diritto di recesso, comportante la nullità dell'atto di licenziamento, con permanenza del rapporto e con diritto alla riassunzione.

5) Ha proposto ricorso per Cassazione la Banca MPS affidato a quattro motivi. Ha resistito con controricorso Cimino, proponendo a sua volta ricorso incidentale condizionato, affidato a tre motivi. MPS ha depositato controricorso avverso il ricorso incidentale ed entrambe le parti depositavano memorie.

6) I motivi di censura della Banca Monte Paschi Siena hanno riguardato: a) la violazione dell'art.7 legge n.300/70 e degli artt. 1175 e 1375 c.c. non avendo la corte correttamente valutato la effettiva conoscibilità dei fatti oggetto di contestazione, avvenuta solo nel 2012; b) la nullità della sentenza per difetto assoluto di motivazione sulla questione della relatività della nozione di tempestività della contestazione; c) la violazione dell'art.18 comma 6° in relazione all'art 12 preleggi e

*[Handwritten signature]*

all'art.7 cit. , per avere la Corte errato nel ritenere comunque estinto il diritto potestativo di recesso e quindi nullo il licenziamento , in particolare dopo la riforma di cui alla legge n. 92/2012 che individua analiticamente i possibili vizi del recesso datoriale , precludendo esiti applicativi e decisori non previsti dalla norma , tanto da potersi configurare solo un vizio procedurale, non potendosi comunque far dipendere dalla mera inerzia del titolare del diritto, non protrattasi oltre la prescrizione, l'estinzione di una situazione giuridica; d) omesso esame circa un fatto decisivo del giudizio ai sensi dell'art.360 c.1n.5 c.p.c. rappresentato dalla natura delle mansioni espletate da novembre 2010 ad ottobre 2012, prive di contatto con la clientela e senza poter compiere operazioni in contanti o per cassa.

7) i motivi di censura del ricorrente incidentale hanno riguardato: a) violazione di legge ex art.360 c1 n.3 per avere la corte ritenuto applicabile l'art.18 così come modificato dalla legge n.92/2012 e non la norma nella formulazione in vigore all'epoca della commissione dei fatti contestati , risalenti al 2010; b) violazione degli artt.7 e 18 legge n.300/70 per non avere la corte applicato la sanzione della reintegrazione pur avendo ritenuto la nullità del recesso ai sensi del primo e del secondo comma dell'art.18 novellato e comunque per evidente abuso commesso nell'utilizzare un potere ,disciplinare, giunto a consumazione posto che i fatti così risalenti non seguiti da sanzione, avrebbero dovuto ritenersi come mai accaduti e quindi insussistenti, con diritto alla tutela reintegratoria ;c) violazione , falsa applicazione artt.2119 c.c. e 18 legge n.300, anche in relazione agli artt.2697 c.c. , 115 e 116 e ss c.p.c. per non avere la Corte , al pari dei giudici di prime cure, ammesso le prove testimoniali pure richieste ed avendo ritenuto valida prova documentale semplici fogli privi di valore probatorio.

#### *Considerato in diritto*

8)Va premesso che la corte territoriale, richiamando la documentazione prodotta dalla stessa Banca MPS, ha adeguatamente motivato sulla tardività della contestazione, sopraggiunta a distanza di due anni da accertamenti ispettivi del 2010 sui fatti poi contestati al Cimino nel 2012, accertamenti consistiti anche in richieste di chiarimenti scritti forniti nel 2010 dal dipendente. Le censure sollevate dalla ricorrente sul punto appaiono pertanto generiche e peraltro al limite dell'inammissibilità, perché tendenti in realtà ad introdurre una questione inerente un difetto di motivazione, non più censurabile.

9) Del pari inammissibile sembra essere il motivo di ricorso incidentale condizionato del Cimino con cui lamenta la violazione di legge per avere la corte, nel motivare la sussistenza dei fatti addebitati, dato rilevanza a circostanze a suo dire non provate dalla Banca, senza valutare quelle da lui indicate . Si tratta infatti di motivo non solo impropriamente prospettato come riconducibile al n.3 dell'art.360 c.p.c. , ma che si risolve in realtà in una censura della ricostruzione del fatto così come effettuata dalla Corte ed in una nuova rivalutazione nel merito.

10) Ai fini della risoluzione della presente controversia e per quanto di interesse in questa sede, assume quindi rilevanza la questione sulla natura del vizio del licenziamento intervenuto in forza di contestazione tardiva. Ciò perché con la legge n.92/2012 e con la nuova formulazione dell'art.18 legge n.300/70 è stato modificato il sistema sanzionatorio, che non è più imperniato sull'ordine di reintegrazione e che quindi non rende più indifferente, rispetto alle conseguenze, le diverse qualificazioni della tardività in termini di vizio procedurale oppure di vizio sostanziale, diversamente modulando le sanzioni applicabili al licenziamento disciplinare.

11) La nuova norma prevede infatti la sanzione reintegratoria soltanto nell'ipotesi dell'insussistenza del fatto contestato ( art.18 commi 4° e 6°), mentre applica il regime della risoluzione del rapporto, con sola indennità risarcitoria , nell'ipotesi di violazione della procedura di contestazione dell'addebito di cui all'art.7 legge n.300/70.

12)La Corte d'Appello di Firenze , dopo aver rilevato che l'inerzia del datore di lavoro nel contestare i fatti , protrattasi per un periodo decisamente apprezzabile anche con assegnazioni di nuovi incarichi di impegno e di contenuto professionale non inferiori, va letta secondo i canoni di correttezza e di buona fede di cui agli artt.1175 e 1375 c.c. , ha escluso la natura di violazione procedimentale, considerandola invece un presupposto del procedimento, antecedente ed esterno ad esso. Ciò comporterebbe , secondo la Corte fiorentina che, sebbene il fatto tardivamente addebitato sussista , anche con i connotati di gravità tali da configurare astrattamente una giusta causa, il potere di recesso verrebbe meno, comportando la naturale nullità del licenziamento che sarebbe "*tamquam non esset*", anche sul presupposto dell' inesistenza di un interesse di non scarsa importanza allo scioglimento del rapporto (art. 1455 cod. civ.). Di qui, secondo la Corte territoriale, la conseguenza sanzionatoria di diritto comune, con condanna all'adempimento del contratto di lavoro e quindi alla riammissione.

13) In tema di qualificazione della tardività la giurisprudenza di questa Corte relativa a casi disciplinati dalla normativa precedente alla riforma introdotta con la legge n.92 /2012 , è concorde nel ritenere che l'immediatezza del provvedimento espulsivo configuri un elemento costitutivo del diritto al recesso del datore di lavoro, in quanto la non immediatezza della contestazione o del provvedimento espulsivo induce ragionevolmente a ritenere che il datore di lavoro abbia soprasseduto al licenziamento considerando non grave o comunque non meritevole della massima sanzione la colpa del lavoratore : così *Cass.n. 20719 del 10/09/2013*, come anche la più recente *Cass. 2902/2015*, che riconduce, in via interpretativa, il difetto di immediatezza della contestazione , alla disciplina del III e IV comma dell'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori, incidendo la tardività sull'effettività della difesa ; negli stessi termini si esprime *Cass. n. 1995/2012* .

14)Anche *Cass. n.13167/2009* ritiene poi che in caso di violazione del principio di immediatezza della sanzione si determina una preclusione nel legittimo esercizio del potere datoriale che rende invalida la sanzione irrogata ed aggiunge che tra l'interesse del datore di lavoro a prolungare le indagini in assenza di una obbiettiva ragione e il diritto del lavoratore ad una pronta ed effettiva difesa, prevalga la posizione di quest'ultimo, tutelata "*ex lege*".

15) Recentemente questa Corte con la sentenza *n.2513 del 31 gennaio 2017* si è pronunciata in fattispecie analoga a quella oggetto del presente giudizio, in relazione ad un licenziamento disciplinare tardivo, intimato sotto la vigenza della nuova disciplina introdotta dalla legge Fornero del 2012. La Corte ha ritenuto che un fatto tardivamente contestato a distanza di un anno e mezzo, dovesse essere ritenuto come "insussistente", non possedendo l'idoneità ad essere verificato in giudizio.

16)Secondo la sentenza detta tardività costituisce un vizio del procedimento che impedendo un'efficace difesa del lavoratore, porta a qualificare il fatto addebitato

*Seneca*

come fatto insussistente in quanto di per sé "inidoneo all'accertamento" in giudizio, precludendo ogni valutazione circa la reale esistenza degli addebiti . Per la sentenza un fatto non regolarmente contestato, dunque, non è fatto-inadempimento, avendo lo stesso datore di lavoro, con un comportamento concludente , dimostrato la scarsa rilevanza per lui di tale inadempimento. Conclude quindi la decisione che, trattandosi di un fatto non idoneamente contestato, esso è *tamquam non esset* e dunque insussistente .

17) Tuttavia dopo l'entrata in vigore della riforma legislativa dell'art.18 legge n.300/70 per opera della legge n.92/2012 la questione della tardività merita ad avviso di questo Collegio un'attenta valutazione discrezionale , attesa la diversità delle conseguenze sanzionatorie specificamente stabilite in riferimento alle fattispecie distintamente regolate , al contrario della disciplina anteriore, di esclusiva previsione della tutela reintegratoria per ogni ipotesi di illegittimità, indifferentemente di natura sostanziale, piuttosto che formale, tenuto conto dell' opzione legislativa che sembra individuare la tutela indennitaria quale *regola* sanzionatoria e invece la tutela reintegratoria come *eccezione* per le ipotesi specificamente tipizzate (licenziamento nullo, di cui all'art.18, c.1°, e specificamente enucleate di licenziamento disciplinare di cui all'art. 18, c. 4 o per giustificato motivo oggettivo, ex art. 18, co. 7, prima parte, questa pure facoltativa).

18) Per trarre quindi le conseguenze sanzionatorie del licenziamento disciplinare tardivo non appare sufficiente recepire la qualificazione dell'immediatezza della contestazione solo alla stregua di elemento costitutivo del recesso datoriale (Cass. 13 febbraio 2015, n. 2902; Cass. 10 settembre 2013, n. 19115), anche tenuto conto che questa Corte ha già ritenuto la violazione del detto principio causa di illegittimità del licenziamento disciplinare, tuttavia non comportante la reintegrazione del lavoratore siccome non rientrante in alcuna delle previsioni dell'art. 18 l. 300/1970, come modificato dalla legge n. 92/2012, ma una tutela limitata al pagamento di un'indennità risarcitoria onnicomprensiva (Cass. 9 luglio 2015, n. 14324).

19) Va infatti anche considerato che l'insussistenza del fatto contestato, con la conseguente applicazione della tutela reintegratoria, prevista dall'art. 18, c. 4° nella nuova formulazione , richiamata dal comma 6° per il caso di difetto assoluto di giustificazione del provvedimento espulsivo, è stata ravvisata, in tema di licenziamento disciplinare, nella diversa fattispecie di radicale difetto di contestazione dell'infrazione in quanto determinante l'inesistenza dell'intero procedimento e non solo l'inosservanza delle norme che lo disciplinano, dovendosi ritenere assolutamente privo di giustificazione un licenziamento disciplinare adottato senza alcuna contestazione di addebito (Cass. 14 dicembre 2016, n. 25745);

20)Pertanto, tenuto conto della distinzione, radicata su una corretta lettura del dato normativo, tra illegittimità del licenziamento disciplinare per "*insussistenza del fatto contestato*", comportante una tutela reintegratoria (art. 18, c. 4°) e illegittimità del licenziamento per "*altre ipotesi*", comportante una tutela indennitaria (art. 18, c. 5°), deve valutarsi se possa essere data continuità al recente orientamento espresso da questa Corte con la sentenza n.2513 del 2017 che equiparando un fatto contestato con notevole ritardo, superiore all'anno, ad uno insussistente, siccome inidoneo ad essere verificato in giudizio, fa rientrare anche tale fattispecie nella prima ipotesi , dovendosi ricordare tuttavia che questa Corte si è già espressa diversamente, ritenendo che comporti una tutela indennitaria (art. 18, c. 5°)"*la violazione del requisito della tempestività, che viene considerato elemento costitutivo del diritto di*



*recesso, a differenza del requisito di immediatezza della contestazione, che rientra tra le regole procedurali"* (Cass. 6 novembre 2014, n. 23669).

21) In particolare seguendo l'iter argomentativo proprio di tale ultima decisione, si può indicare la diversa funzione della contestazione di addebito rispetto all'atto di recesso: a) il principio di tempestività della contestazione, avendo la funzione di consentire il confronto tra le parti, rendendo possibile l'esercizio di difesa del lavoratore e di tutela dell'affidamento del medesimo, appartiene a pieno titolo al procedimento disciplinare, così integrando vizio processuale del licenziamento (Cass. 5 aprile 2003, n. 5396), con le conseguenze risarcitorie previste dall'art. 18, c. 6° (per effetto dell'espresso richiamo in particolare dell'art. 7 l. 330/1970) o, eventualmente configurando, nel caso di tardività priva di alcuna giustificazione, un'ipotesi diversa dall'insussistenza del fatto contestato e pertanto rientrante nell'ingiustificatezza del licenziamento disciplinare, sanzionata dall'art. 18, c. 5°; b) la tardività del licenziamento disciplinare che rende invece tale atto ingiustificato, e non viziato proceduralmente, con la conseguente sanzione indennitaria prevista dall'art. 18, c. 5°, in quanto la comunicazione della sanzione (nel presente caso l'intimazione di recesso) si collocherebbe al di fuori della procedura disciplinare, conclusa dalla presentazione delle difese del lavoratore, sicché la *ratio* della tempestività del licenziamento risiederebbe nella tutela dell'affidamento del lavoratore e non anche nell'esercizio del suo diritto di difesa, già espletato a seguito della contestazione.

22) Si profilano pertanto due orientamenti contrastanti: a) l'uno che ritiene che la tardività né della contestazione, né del licenziamento, collocandosi sul diverso piano di conformazione al principio generale di correttezza e buona fede nell'attuazione del rapporto di lavoro (Cass. 16 aprile 2007, n. 9071), non attinga sotto alcun profilo all'insussistenza del fatto contestato, comunque ricorrente nella sua essenza ontologica, indipendentemente dalla sua accezione in senso materiale (Cass. 6 novembre 2014, n. 23669), piuttosto che giuridica (Cass. 13 ottobre 2015, n. 20540); b) l'altro orientamento, cui può ricondursi la sentenza n.2513/2017, secondo cui la contestazione intempestiva, indipendentemente dalla sussistenza della condotta, ne dimostra l'irrilevanza ai fini della prosecuzione del rapporto, dove la valutazione di irrilevanza proviene dallo stesso datore di lavoro, il quale pur consapevole dell'illecito tenuto dal lavoratore, non ritiene necessario richiedere giustificazioni, manifestando la volontà di prosecuzione del rapporto, così dimostrando, per fatto concludente, la scarsa importanza dell'inadempimento (art.1455 c.c.). Se una condotta ritenuta di scarsa rilevanza non può considerarsi inadempimento, la contestazione tardiva deve ritenersi irregolare non soltanto sotto il profilo procedimentale, ma anche sotto quello sostanziale, perché di fatto comporta un mutamento di valutazione di gravità della condotta da parte del datore di lavoro che ha subito tale condotta, in un momento successivo a quello in cui era stato invece manifestato un disinteresse per l'inadempimento ed un interesse invece alla prosecuzione del rapporto.

23) il Collegio ritiene pertanto opportuno rimettere il ricorso al Primo Presidente per l'eventuale assegnazione alle sezioni unite della Corte, in quanto la questione può essere qualificata "di massima di particolare importanza" a norma dell'art.374 2° comma c.p.c.. La pronuncia infatti è destinata ad incidere su altre controversie già pendenti o che verosimilmente potrebbero essere instaurate nell'immediato futuro, in ordine alle quali è auspicabile si prevenga il formarsi di una molteplicità di orientamenti giurisprudenziali contrastanti.

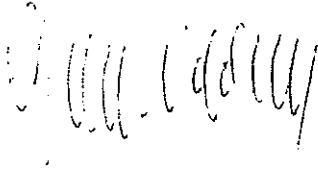
P.Q.M.

La Corte rimette al Primo Presidente per l'eventuale assegnazione alle Sezioni Unite la questione di massima di particolare importanza inerente la natura del vizio del licenziamento intervenuto in forza di contestazione tardiva secondo il sistema dell' art.18 legge n.300/70 così come innovato dalla legge n.92/2012.

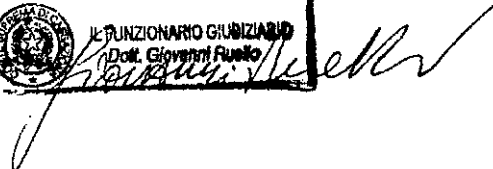
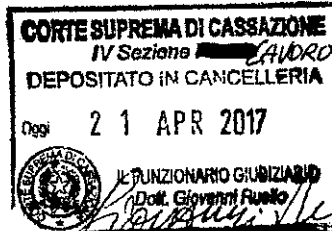
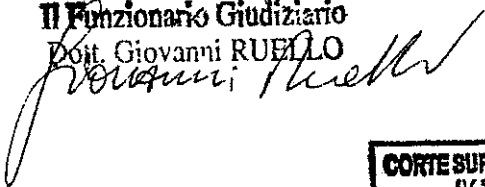
Roma 10.1.2017 / 22 marzo 2017

Il Presidente

Dott. Giuseppe Napoletano



Il Funzionario Giudiziario  
Dott. Giovanni RUBELLO



plus



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO 1**  
**DIRITTO DEL LAVORO E**  
**RELAZIONI INDUSTRIALI**  
**DOCENTE: MARCO MARAZZA**  
**OGGETTO: REDIGERE UN BREVE**  
**COMMENTO DELLE SENTENZE DI**  
**SEGUITO RIPORTATE**

**ESENTE-REGISTRAZIONE - ESENTE BOLLI - ESENTE PENITE**

21 APR 2017



**10159.17**

**LA CORTE SUPREMA DI CASSAZIONE**

Oggetto

**SEZIONE LAVORO**

[Empty box]

Composta dagli Ill.mi Sigg.ri Magistrati:

R.G.N. 20978/2015

- Dott. GIUSEPPE NAPOLETANO - Presidente - Cron. **10159**
- Dott. LAURA CURCIO - Rel. Consigliere - Rep.
- Dott. PAOLO NEGRI DELLA TORRE - Consigliere - Ud. 10/01/2017
- Dott. ADRIANO PIERGIOVANNI PATTI - Consigliere - <sup>PU</sup>
- Dott. MATILDE LORITO - Consigliere -

ha pronunciato la seguente

**ORDINANZA INTERLOCUTORIA**

sul ricorso 20978-2015 proposto da:

BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A. C.F. 00884060526, in persona del legale rappresentante pro tempore, elettivamente domiciliata in ROMA, CORSO VITTORIO EMANUELE II 326, presso lo studio degli avvocati CLAUDIO SCOGNAMIGLIO, RENATO SCOGNAMIGLIO, che la rappresentano e difendono, giusta delega in atti;

*[Handwritten mark]*

2017

- *ricorrente* -

4

*contro*

CIMINO BRUNO C.F. CMNBRN62A01F839V, elettivamente domiciliato in ROMA, VIALE BRUNO BUOZZI 59, presso lo studio dell'avvocato STEFANO GIORGIO, che lo

rappresenta e difende unitamente agli avvocati LAURA CASINI, FABRIZIO PLUDERI, giusta delega in atti;

**- controricorrente e ricorrente incidentale -**

**contro**

BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A. C.F. 00884060526, in persona del legale rappresentante pro tempore, elettivamente domiciliata in ROMA, CORSO VITTORIO EMANUELE II 326, presso lo studio degli avvocati CLAUDIO SCOGNAMIGLIO, RENATO SCOGNAMIGLIO, che la rappresentano e difendono, giusta delega in atti;

**- controricorrente al ricorso incidentale -**

avverso la sentenza n. 441/2015 della CORTE D'APPELLO di FIRENZE, depositata il 02/07/2015 R.G.N. 322/2015; udita la relazione della causa svolta nella pubblica udienza del 10/01/2017 dal Consigliere Dott. LAURA CURCIO;

udito l'Avvocato CLAUDIO SCOGNAMIGLIO;

udito l'Avvocato FABRIZIO PLUDERI e LAURA CASINI;

udito il P.M. in persona del Sostituto Procuratore Generale Dott. RENATO FINOCCHI GHERSI che ha concluso per il rigetto del ricorso principale e assorbito l'incidentale condizionato.

A

*Ritenuto in fatto*

1) In primo grado Bruno Cimino, quadro direttivo di 1° livello della Banca odierna ricorrente ha impugnato il licenziamento in tronco intimatogli in data 18.2.2013, chiedendone la declaratoria di illegittimità per tardività della contestazione e comunque per insussistenza dei fatti addebitati con lettera del giugno 2012 e risalenti al settembre -ottobre 2010.

2) Il giudice della fase sommaria di primo grado, accertata l'illegittimità del licenziamento per tardività della contestazione, ordinava alla Banca la reintegrazione del Cimino nel posto di lavoro, mentre il giudice dell'opposizione, confermata l'illegittimità del licenziamento, in parziale riforma dichiarava risolto il rapporto condannando la Banca al pagamento dell'indennità di cui all'art.18 comma 5°, così come riformato dalla legge n. 92/1012, giudicando il caso come rientrante nella previsione della "violazione procedurale" di cui al VI comma dell'art.18.

2) La Corte d'appello di Firenze accoglieva parzialmente il reclamo, confermando l'iter argomentativo del primo grado sia con riferimento alla sussistenza ed alla gravità dei fatti contestati, sia in relazione alla notevole tardività con cui la Banca aveva proceduto alla contestazione e poi alla irrogazione della massima sanzione espulsiva.

3) La Corte tuttavia escludeva che la vicenda potesse essere ricondotta ad un'ipotesi di "vizi procedurali", ravvisando nella tardività degli addebiti il venir meno degli elementi costitutivi del diritto di recesso e comunque la preclusione all'esercizio del relativo potere, posto che vi era stato non solo un periodo di tempo lungo due anni senza alcuna reazione datoriale, ma anche l'attribuzione al Cimino, di compiti di fiducia e di responsabilità incompatibili con l'impossibilità di prosecuzione anche provvisoria del rapporto di lavoro.

4) La Corte ha quindi ritenuto che nel caso di specie si fosse in presenza di un "fatto negoziale" di natura abdicata che precludeva alla datrice di lavoro l'esercizio del potere di recesso, venuto meno per una sorta di rinuncia e che conseguentemente si fosse in presenza di un fatto estintivo del diritto di recesso, comportante la nullità dell'atto di licenziamento, con permanenza del rapporto e con diritto alla riassunzione.

5) Ha proposto ricorso per Cassazione la Banca MPS affidato a quattro motivi. Ha resistito con controricorso Cimino, proponendo a sua volta ricorso incidentale condizionato, affidato a tre motivi. MPS ha depositato controricorso avverso il ricorso incidentale ed entrambe le parti depositavano memorie.

6) I motivi di censura della Banca Monte Paschi Siena hanno riguardato: a) la violazione dell'art.7 legge n.300/70 e degli artt. 1175 e 1375 c.c. non avendo la corte correttamente valutato la effettiva conoscibilità dei fatti oggetto di contestazione, avvenuta solo nel 2012; b) la nullità della sentenza per difetto assoluto di motivazione sulla questione della relatività della nozione di tempestività della contestazione; c) la violazione dell'art.18 comma 6° in relazione all'art 12 preleggi e

*Alc. v.*

all'art.7 cit. , per avere la Corte errato nel ritenere comunque estinto il diritto potestativo di recesso e quindi nullo il licenziamento , in particolare dopo la riforma di cui alla legge n. 92/2012 che individua analiticamente i possibili vizi del recesso datoriale , precludendo esiti applicativi e decisorii non previsti dalla norma , tanto da potersi configurare solo un vizio procedurale, non potendosi comunque far dipendere dalla mera inerzia del titolare del diritto, non protrattasi oltre la prescrizione, l'estinzione di una situazione giuridica; d) omesso esame circa un fatto decisivo del giudizio ai sensi dell'art.360 c.1n.5 c.p.c. rappresentato dalla natura delle mansioni espletate da novembre 2010 ad ottobre 2012, prive di contatto con la clientela e senza poter compiere operazioni in contanti o per cassa.

7) i motivi di censura del ricorrente incidentale hanno riguardato: a) violazione di legge ex art.360 c1 n.3 per avere la corte ritenuto applicabile l'art.18 così come modificato dalla legge n.92/2012 e non la norma nella formulazione in vigore all'epoca della commissione dei fatti contestati , risalenti al 2010; b) violazione degli artt.7 e 18 legge n.300/70 per non avere la corte applicato la sanzione della reintegrazione pur avendo ritenuto la nullità del recesso ai sensi del primo e del secondo comma dell'art.18 novellato e comunque per evidente abuso commesso nell'utilizzare un potere ,disciplinare, giunto a consumazione posto che i fatti così risalenti non seguiti da sanzione, avrebbero dovuto ritenersi come mai accaduti e quindi insussistenti, con diritto alla tutela reintegratoria ;c) violazione , falsa applicazione artt.2119 c.c. e 18 legge n.300, anche in relazione agli artt.2697 c.c. , 115 e 116 e ss c.p.c. per non avere la Corte , al pari dei giudici di prime cure, ammesso le prove testimoniali pure richieste ed avendo ritenuto valida prova documentale semplici fogli privi di valore probatorio.

#### *Considerato in diritto*

8)Va premesso che la corte territoriale, richiamando la documentazione prodotta dalla stessa Banca MPS, ha adeguatamente motivato sulla tardività della contestazione, sopraggiunta a distanza di due anni da accertamenti ispettivi del 2010 sui fatti poi contestati al Cimino nel 2012, accertamenti consistiti anche in richieste di chiarimenti scritti forniti nel 2010 dal dipendente. Le censure sollevate dalla ricorrente sul punto appaiono pertanto generiche e peraltro al limite dell'inammissibilità, perché tendenti in realtà ad introdurre una questione inerente un difetto di motivazione, non più censurabile.

9) Del pari inammissibile sembra essere il motivo di ricorso incidentale condizionato del Cimino con cui lamenta la violazione di legge per avere la corte, nel motivare la sussistenza dei fatti addebitati, dato rilevanza a circostanze a suo dire non provate dalla Banca, senza valutare quelle da lui indicate . Si tratta infatti di motivo non solo impropriamente prospettato come riconducibile al n.3 dell'art.360 c.p.c. , ma che si risolve in realtà in una censura della ricostruzione del fatto così come effettuata dalla Corte ed in una nuova rivalutazione nel merito.

10) Ai fini della risoluzione della presente controversia e per quanto di interesse in questa sede, assume quindi rilevanza la questione sulla natura del vizio del licenziamento intervenuto in forza di contestazione tardiva. Ciò perché con la legge n.92/2012 e con la nuova formulazione dell'art.18 legge n.300/70 è stato modificato il sistema sanzionatorio, che non è più imperniato sull'ordine di reintegrazione e che quindi non rende più indifferente, rispetto alle conseguenze, le diverse qualificazioni della tardività in termini di vizio procedurale oppure di vizio sostanziale, diversamente modulando le sanzioni applicabili al licenziamento disciplinare.

11) La nuova norma prevede infatti la sanzione reintegratoria soltanto nell'ipotesi dell'insussistenza del fatto contestato ( art.18 commi 4° e 6°), mentre applica il regime della risoluzione del rapporto, con sola indennità risarcitoria , nell'ipotesi di violazione della procedura di contestazione dell'addebito di cui all'art.7 legge n.300/70.

12)La Corte d'Appello di Firenze , dopo aver rilevato che l'inerzia del datore di lavoro nel contestare i fatti , protrattasi per un periodo decisamente apprezzabile anche con assegnazioni di nuovi incarichi di impegno e di contenuto professionale non inferiori, va letta secondo i canoni di correttezza e di buona fede di cui agli artt.1175 e 1375 c.c. , ha escluso la natura di violazione procedimentale, considerandola invece un presupposto del procedimento, antecedente ed esterno ad esso. Ciò comporterebbe , secondo la Corte fiorentina che, sebbene il fatto tardivamente addebitato sussista , anche con i connotati di gravità tali da configurare astrattamente una giusta causa, il potere di recesso verrebbe meno, comportando la naturale nullità del licenziamento che sarebbe "*tamquam non esset*", anche sul presupposto dell' inesistenza di un interesse di non scarsa importanza allo scioglimento del rapporto (art. 1455 cod. civ.). Di qui, secondo la Corte territoriale, la conseguenza sanzionatoria di diritto comune, con condanna all'adempimento del contratto di lavoro e quindi alla riammissione.

13) In tema di qualificazione della tardività la giurisprudenza di questa Corte relativa a casi disciplinati dalla normativa precedente alla riforma introdotta con la legge n.92 /2012 , è concorde nel ritenere che l'immediatezza del provvedimento espulsivo configuri un elemento costitutivo del diritto al recesso del datore di lavoro, in quanto la non immediatezza della contestazione o del provvedimento espulsivo induce ragionevolmente a ritenere che il datore di lavoro abbia soprasseduto al licenziamento considerando non grave o comunque non meritevole della massima sanzione la colpa del lavoratore : così *Cass.n. 20719 del 10/09/2013*, come anche la più recente *Cass. 2902/2015*, che riconduce, in via interpretativa, il difetto di immediatezza della contestazione , alla disciplina del III e IV comma dell'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori, incidendo la tardività sull'effettività della difesa ; negli stessi termini si esprime *Cass. n. 1995/2012* .

14)Anche *Cass. n.13167/2009* ritiene poi che in caso di violazione del principio di immediatezza della sanzione si determina una preclusione nel legittimo esercizio del potere datoriale che rende invalida la sanzione irrogata ed aggiunge che tra l'interesse del datore di lavoro a prolungare le indagini in assenza di una obbiettiva ragione e il diritto del lavoratore ad una pronta ed effettiva difesa, prevalga la posizione di quest'ultimo, tutelata "*ex lege*".

15) Recentemente questa Corte con la sentenza *n.2513 del 31 gennaio 2017* si è pronunciata in fattispecie analoga a quella oggetto del presente giudizio, in relazione ad un licenziamento disciplinare tardivo, intimato sotto la vigenza della nuova disciplina introdotta dalla legge Fornero del 2012. La Corte ha ritenuto che un fatto tardivamente contestato a distanza di un anno e mezzo, dovesse essere ritenuto come "insussistente", non possedendo l'idoneità ad essere verificato in giudizio.

16)Secondo la sentenza detta tardività costituisce un vizio del procedimento che impedendo un'efficace difesa del lavoratore, porta a qualificare il fatto addebitato



come fatto insussistente in quanto di per sé "inidoneo all'accertamento" in giudizio, precludendo ogni valutazione circa la reale esistenza degli addebiti . Per la sentenza un fatto non regolarmente contestato, dunque, non è fatto-inadempimento, avendo lo stesso datore di lavoro, con un comportamento concludente , dimostrato la scarsa rilevanza per lui di tale inadempimento. Conclude quindi la decisione che, trattandosi di un fatto non idoneamente contestato, esso è *tamquam non esset* e dunque insussistente .

17) Tuttavia dopo l'entrata in vigore della riforma legislativa dell'art.18 legge n.300/70 per opera della legge n.92/2012 la questione della tardività merita ad avviso di questo Collegio un'attenta valutazione discreta , attesa la diversità delle conseguenze sanzionatorie specificamente stabilite in riferimento alle fattispecie distintamente regolate , al contrario della disciplina anteriore, di esclusiva previsione della tutela reintegratoria per ogni ipotesi di illegittimità, indifferentemente di natura sostanziale, piuttosto che formale, tenuto conto dell' opzione legislativa che sembra individuare la tutela indennitaria quale *regola* sanzionatoria e invece la tutela reintegratoria come *eccezione* per le ipotesi specificamente tipizzate (licenziamento nullo, di cui all'art.18, c.1°, e specificamente enucleate di licenziamento disciplinare di cui all'art. 18, c. 4 o per giustificato motivo oggettivo, ex art. 18, co. 7, prima parte, questa pure facoltativa).

18) Per trarre quindi le conseguenze sanzionatorie del licenziamento disciplinare tardivo non appare sufficiente recepire la qualificazione dell'immediatezza della contestazione solo alla stregua di elemento costitutivo del recesso datoriale (Cass. 13 febbraio 2015, n. 2902; Cass. 10 settembre 2013, n. 19115), anche tenuto conto che questa Corte ha già ritenuto la violazione del detto principio causa di illegittimità del licenziamento disciplinare, tuttavia non comportante la reintegrazione del lavoratore siccome non rientrante in alcuna delle previsioni dell'art. 18 l. 300/1970, come modificato dalla legge n. 92/2012, ma una tutela limitata al pagamento di un'indennità risarcitoria onnicomprensiva (Cass. 9 luglio 2015, n. 14324).

19) Va infatti anche considerato che l'insussistenza del fatto contestato, con la conseguente applicazione della tutela reintegratoria, prevista dall'art. 18, c. 4° nella nuova formulazione , richiamata dal comma 6° per il caso di difetto assoluto di giustificazione del provvedimento espulsivo, è stata ravvisata, in tema di licenziamento disciplinare, nella diversa fattispecie di radicale difetto di contestazione dell'infrazione in quanto determinante l'inesistenza dell'intero procedimento e non solo l'inosservanza delle norme che lo disciplinano, dovendosi ritenere assolutamente privo di giustificazione un licenziamento disciplinare adottato senza alcuna contestazione di addebito (Cass. 14 dicembre 2016, n. 25745);

20)Pertanto, tenuto conto della distinzione, radicata su una corretta lettura del dato normativo, tra illegittimità del licenziamento disciplinare per "*insussistenza del fatto contestato*", comportante una tutela reintegratoria (art. 18, c. 4°) e illegittimità del licenziamento per "*altre ipotesi*", comportante una tutela indennitaria (art. 18, c. 5°), deve valutarsi se possa essere data continuità al recente orientamento espresso da questa Corte con la sentenza n.2513 del 2017 che equiparando un fatto contestato con notevole ritardo, superiore all'anno, ad uno insussistente, siccome inidoneo ad essere verificato in giudizio, fa rientrare anche tale fattispecie nella prima ipotesi , dovendosi ricordare tuttavia che questa Corte si è già espressa diversamente, ritenendo che comporti una tutela indennitaria (art. 18, c. 5°)"*la violazione del requisito della tempestività, che viene considerato elemento costitutivo del diritto di*

*recesso, a differenza del requisito di immediatezza della contestazione, che rientra tra le regole procedurali"* (Cass. 6 novembre 2014, n. 23669).

21) In particolare seguendo l'iter argomentativo proprio di tale ultima decisione, si può indicare la diversa funzione della contestazione di addebito rispetto all'atto di recesso: a) il principio di tempestività della contestazione, avendo la funzione di consentire il confronto tra le parti, rendendo possibile l'esercizio di difesa del lavoratore e di tutela dell'affidamento del medesimo, appartiene a pieno titolo al procedimento disciplinare, così integrando vizio processuale del licenziamento (Cass. 5 aprile 2003, n. 5396), con le conseguenze risarcitorie previste dall'art. 18, c. 6° (per effetto dell'espresso richiamo in particolare dell'art. 7 l. 330/1970) o, eventualmente configurando, nel caso di tardività priva di alcuna giustificazione, un'ipotesi diversa dall'insussistenza del fatto contestato e pertanto rientrante nell'ingiustificatezza del licenziamento disciplinare, sanzionata dall'art. 18, c. 5°; b) la tardività del licenziamento disciplinare che rende invece tale atto ingiustificato, e non viziato proceduralmente, con la conseguente sanzione indennitaria prevista dall'art. 18, c. 5°), in quanto la comunicazione della sanzione (nel presente caso l'intimazione di recesso) si collocherebbe al di fuori della procedura disciplinare, conclusa dalla presentazione delle difese del lavoratore, sicché la *ratio* della tempestività del licenziamento risiederebbe nella tutela dell'affidamento del lavoratore e non anche nell'esercizio del suo diritto di difesa, già espletato a seguito della contestazione.

22) Si profilano pertanto due orientamenti contrastanti: a) l'uno che ritiene che la tardività né della contestazione, né del licenziamento, collocandosi sul diverso piano di conformazione al principio generale di correttezza e buona fede nell'attuazione del rapporto di lavoro (Cass. 16 aprile 2007, n. 9071), non attinga sotto alcun profilo all'insussistenza del fatto contestato, comunque ricorrente nella sua essenza ontologica, indipendentemente dalla sua accezione in senso materiale (Cass. 6 novembre 2014, n. 23669), piuttosto che giuridica (Cass. 13 ottobre 2015, n. 20540); b) l'altro orientamento, cui può ricondursi la sentenza n.2513/2017, secondo cui la contestazione intempestiva, indipendentemente dalla sussistenza della condotta, ne dimostra l'irrilevanza ai fini della prosecuzione del rapporto, dove la valutazione di irrilevanza proviene dallo stesso datore di lavoro, il quale pur consapevole dell'illecito tenuto dal lavoratore, non ritiene necessario richiedere giustificazioni, manifestando la volontà di prosecuzione del rapporto, così dimostrando, per fatto concludente, la scarsa importanza dell'inadempimento (art.1455 c.c.). Se una condotta ritenuta di scarsa rilevanza non può considerarsi inadempimento, la contestazione tardiva deve ritenersi irregolare non soltanto sotto il profilo procedimentale, ma anche sotto quello sostanziale, perché di fatto comporta un mutamento di valutazione di gravità della condotta da parte del datore di lavoro che ha subito tale condotta, in un momento successivo a quello in cui era stato invece manifestato un disinteresse per l'inadempimento ed un interesse invece alla prosecuzione del rapporto.

23) il Collegio ritiene pertanto opportuno rimettere il ricorso al Primo Presidente per l'eventuale assegnazione alle sezioni unite della Corte, in quanto la questione può essere qualificata "di massima di particolare importanza" a norma dell'art.374 2° comma c.p.c.. La pronuncia infatti è destinata ad incidere su altre controversie già pendenti o che verosimilmente potrebbero essere instaurate nell'immediato futuro, in ordine alle quali è auspicabile si prevenga il formarsi di una molteplicità di orientamenti giurisprudenziali contrastanti.

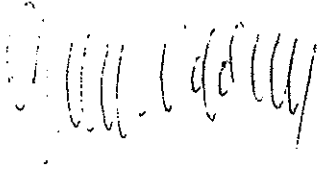
P.Q.M.

La Corte rimette al Primo Presidente per l'eventuale assegnazione alle Sezioni Unite la questione di massima di particolare importanza inerente la natura del vizio del licenziamento intervenuto in forza di contestazione tardiva secondo il sistema dell' art.18 legge n.300/70 così come innovato dalla legge n.92/2012.

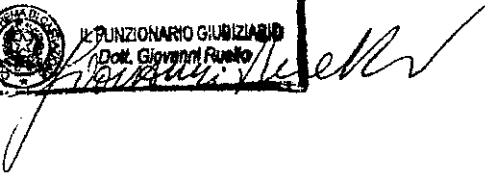
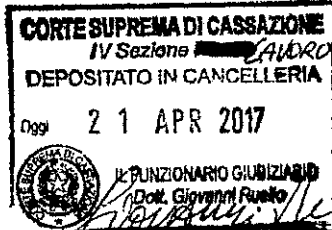
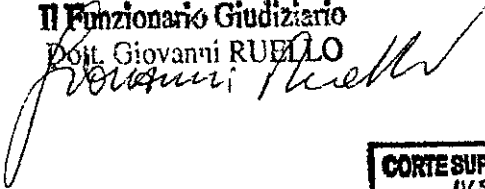
Roma 10.1.2017 / 22 marzo 2017

Il Presidente

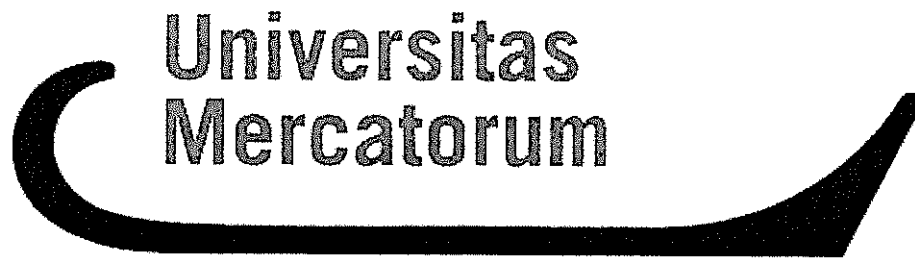
Dott. Giuseppe Napoletano



Il Funzionario Giudiziario  
Dott. Giovanni RUBELLO



plu 20



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO 2**  
**DIRITTO DEL LAVORO E**  
**RELAZIONI INDUSTRIALI**  
**DOCENTE: MARCO MARAZZA**  
**OGGETTO: REDIGERE UN BREVE**  
**COMMENTO DELLE SENTENZE DI**  
**SEGUITO RIPORTATE**

LAVORO (CONTRATTO COLLETTIVO DI) - LAVORO (RAPPORTO DI)  
Cass. civ. Sez. lavoro, Sent., 31-01-2017, n. 2513

**LAVORO (CONTRATTO COLLETTIVO DI)****LAVORO (RAPPORTO DI)**

<b>Fatto</b>	<b>Diritto</b>	<b>P.Q.M.</b>
--------------	----------------	---------------

REPUBBLICA ITALIANA

IN NOME DEL POPOLO ITALIANO

LA CORTE SUPREMA DI CASSAZIONE

SEZIONE LAVORO

Composta dagli Ill.mi Sigg.ri Magistrati:

Dott. NOBILE Vittorio - Presidente -

Dott. VENUTI Pietro - Consigliere -

Dott. CURCIO Laura - Consigliere -

Dott. BRONZINI Giuseppe - rel. Consigliere -

Dott. NEGRI DELLA TORRE Paolo - Consigliere -

ha pronunciato la seguente:

**SENTENZA**

sul ricorso 20125-2015 proposto da:

POSTE ITALIANE S.P.A., C.F. (OMISSIS), in persona del legale rappresentante pro tempore, elettivamente domiciliata in ROMA, PIAZZA CAVOUR 19, presso lo studio dell'avvocato RAFFAELE DE LUCA TAMAJO, che la rappresenta e difende, giusta delega in atti;

- ricorrente -

contro

N.S., C.F. (OMISSIS), elettivamente domiciliata in ROMA, VIA ARCHIMEDE 10, presso lo studio dell'avvocato VIVIANA CALLINI, rappresentata e difesa dall'avvocato RAFFAELE DE GIROLAMO, giusta delega in atti;

- controricorrente - avverso la sentenza n. 5222/2015 della CORTE D'APPELLO di ROMA, depositata il 18/06/2015 R.G.N. 225/2015;

udita la relazione della causa svolta nella pubblica udienza del 10/11/2016 dal Consigliere Dott. GIUSEPPE BRONZINI;

udito l'Avvocato PATERNO' FEDERICA per delega verbale Avvocato DE LUCA TAMAJO RAFFAELE;

udito l'Avvocato DE GIROLAMO RAFFAELE;

udito il P.M. in persona del Sostituto Procuratore Generale Dott. CERONI Francesca, che ha concluso per l'accoglimento del ricorso per quanto di ragione.

### **Svolgimento del processo**

La Corte di appello di Roma accoglieva la domanda di N.S. dichiarando l'illegittimità del termine apposto al contratto di lavoro subordinato intercorso con le Poste Italiane, la trasformazione di questo in rapporto a tempo indeterminato con ordine di riassunzione della lavoratrice. La lavoratrice manifestava la disponibilità a riprendere l'attività presso la sede di (OMISSIS) ove lavorava a termine; le Poste deducevano l'"eccedenza" della detta sede ai sensi degli Accordi intervenute con le OOSS, la mancanza di posti disponibili nel Comune di Sora e disponeva il trasferimento della lavoratrice presso la sede di (OMISSIS) dal 7.2.2012, ove la lavoratrice non prendeva servizio. Le Poste contestavano il 27.5.2013 l'assenza ingiustificata dal lavoro e con comunicazione del 25.6.2013 disponevano il licenziamento. Il Tribunale di Cassino rigettava la domanda e veniva anche rigettata l'opposizione avverso il primo provvedimento. La Corte di appello di Roma, con sentenza del 25.5.2015. invece accoglieva l'appello della lavoratrice, dichiarava l'illegittimità del recesso ed ordinava la reintegrazione della lavoratrice nel posto di lavoro con condanna ad una indennità risarcitoria pari a 12 mensilità. La Corte territoriale osservava che la riammissione in servizio (rifiutata dalla lavoratrice) era del 19.4.2012 mentre la contestazione disciplinare per assenza dal servizio era del 27.5.2013 e quindi dopo oltre un anno dalla mancata presa di servizio e quindi tardivamente tenuto anche conto che il CCNL prevede il recesso per giusta causa oltre i sessanta giorni di assenza dal lavoro consecutivi.

Per la cassazione di tale decisione propongono ricorso le Poste tre motivi, corredati da memoria; resiste controparte con controricorso.

### **Motivi della decisione**

Con il primo motivo si allega la violazione e falsa applicazione dell'art. 53 del CCNL per i dipendenti Poste e della *L. n. 300 del 1970, art. 7* nonché l'omesso esame circa un fatto decisivo per il giudizio. La lavoratrice era stata licenziata non per il rifiuto del trasferimento ma per l'assenza ingiustificata dal luogo di lavoro e quindi ai sensi della lett. l) per assenza arbitraria dal servizio superiore ai 60 gg. Si trattava quindi di un illecito permanente che era ancora in atto al momento della contestazione.

Il motivo appare infondato in quanto la contestazione è stata formulata dopo oltre un anno (15 mesi) dalla riammissione in servizio, rifiutata dalla lavoratrice. Anche se si dovesse accedere alla tesi di parte ricorrente per cui il fatto contestato non sarebbe il rifiuto del trasferimento ma l'assenza ingiustificata dal lavoro per oltre sessanta giorni, sanzionata dal CCNL con il licenziamento, è stata contestata oltre

un anno dopo il suo compimento (decorso del termine di 60 giorni) con un ritardo, quindi, abnorme e totalmente privo di ragioni che è manifestamente estraneo al sistema voluto dall'art. 7 che si incentra sul principio dell'immediatezza della contestazione. Non può, peraltro, accedersi alla tesi di parte ricorrente secondo il quale si tratterebbe di un illecito continuato in quanto la norma contrattuale prevede espressamente la sanzione dopo il sessantesimo giorno di assenza e quindi il fatto oggetto di contestazione si era perfezionato già con una assenza di 60 giorni e quindi il ritardo di 15 mesi del datore di lavoro è totalmente privo di qualsiasi ragione giustificatrice. Accedendo alla tesi qui in discussione si potrebbe ipotizzare che il datore di lavoro possa decidere se irrogare una sanzione in sostanza quando vuole (perchè dopo un anno e non dopo tre anni?) in spregio al meta-principio della certezza e trasparenza nelle relazioni contrattuali che vige anche in materia disciplinare.

Con il secondo motivo si allega la violazione e falsa applicazione della *L. n. 300 del 1970, art. 7*. Non vi era stato alcun pregiudizio per la difesa del lavoratore.

Il motivo appare infondato per quanto già prima osservato: il ritardo abnorme nella contestazione viola ogni principio di trasparenza e non sembra neppure di per sé non aver comportato la compromissione dei diritti di difesa posto che appare evidente che se le Poste avessero tempestivamente contestato il comportamento di controparte questi avrebbe potuto porre al centro della verifica giudiziaria (con allegazioni molto più difficili da prospettare, decorso un certo periodo) anche le questioni relative al suo trasferimento in un posto così lontano, questione certamente più difficile da ricostruire una volta che il trasferimento si era consolidato in oltre un anno di assenza dal lavoro. La tardività della contestazione era certamente idonea a "falsare" o a deviare le prospettazioni delle parti in ordine ad una riammissione al lavoro su ordine del Giudice in una località così distante dal luogo ove in linea di principio doveva essere ricostituito il rapporto.

Con l'ultimo motivo si allega la violazione e falsa applicazione della *L. n. 300 del 1970, art. 18*. Non era applicabile la reintegrazione piena ma solo l'attribuzione di una indennità risarcitoria come disciplinato al novellato art. 18, comma 6.

Il motivo appare infondato posto che un fatto non tempestivamente contestato *L. n. 300 del 1970, ex art. 7* non può che essere considerato come "insussistente" non possedendo l'idoneità ad essere verificato in giudizio. Si tratta in realtà di una violazione formale o procedurale commessa dal datore di lavoro a carattere radicale che, coinvolgendo i diritti di difesa del lavoratore, impedisce in radice che il Giudice accerti la sussistenza o meno del "fatto", e quindi di valutarne la commissione effettiva, anche a fini della scelta tra i vari regimi sanzionatori. Non essendo stato contestato idoneamente ex art. 7 il "fatto" è "tanquam non esset" e quindi "insussistente" ai sensi dell'art. 18 novellato. Sul piano letterale la norma parla di insussistenza del "fatto contestato" (quindi contestato regolarmente) e quindi, a maggior ragione, non può che riguardare anche l'ipotesi in cui il fatto sia stato contestato abnormemente e cioè in aperta violazione dell'art. 7.

Si deve quindi rigettare il proposto ricorso. Le spese di lite del giudizio, liquidate come al dispositivo, seguono la soccombenza.

La Corte ai sensi del *D.P.R. 30 maggio 2002, n. 115, art. 13, comma 1 quater*, dà atto della sussistenza dei presupposti per il versamento, da parte del ricorrente in via principale, dell'ulteriore importo a titolo di contributo unificato pari a quello dovuto per il ricorso principale, a norma dello stesso art. 13, comma 1 bis.

**P.Q.M.**

La Corte: rigetta il ricorso. Condanna parte ricorrente al pagamento delle spese del giudizio di legittimità che si liquidano in Euro 100,00 per esborsi, nonché in Euro 4.000,00 per compensi, oltre spese generali al 15% ed accessori come per legge.

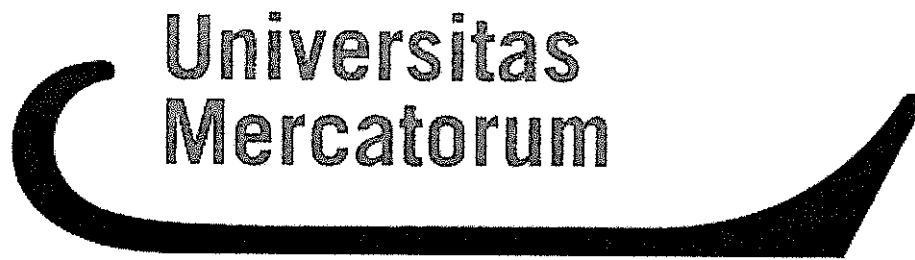
La Corte ai sensi del *D.P.R. 30 maggio 2002, n. 115, art. 13, comma 1 quater*, dà atto della sussistenza dei presupposti per il versamento, da parte del ricorrente in via principale, dell'ulteriore importo a titolo di contributo unificato pari a quello dovuto per il ricorso principale, a norma dello stesso art. 13, comma 1 bis.

Così deciso in Roma, nella Camera di consiglio, il 10 novembre 2016.

Depositato in Cancelleria il 31 gennaio 2017

---





Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO 3**  
**DIRITTO DEL LAVORO E**  
**RELAZIONI INDUSTRIALI**  
**DOCENTE: MARCO MARAZZA**  
**OGGETTO: REDIGERE UN BREVE**  
**COMMENTO DELLE SENTENZE DI**  
**SEGUITO RIPORTATE**

LAVORO (RAPPORTO DI)  
Cass. civ. Sez. lavoro, Sent., 26-08-2016, n. 17371

**LAVORO (RAPPORTO DI)**

<b>Fatto</b>	<b>Diritto</b>	<b>P.Q.M.</b>
--------------	----------------	---------------

REPUBBLICA ITALIANA  
IN NOME DEL POPOLO ITALIANO  
LA CORTE SUPREMA DI CASSAZIONE  
SEZIONE LAVORO

Composta dagli Ill.mi Sigg.ri Magistrati:

Dott. DI CERBO Vincenzo - Presidente -

Dott. BALESTRIERI Federico - Consigliere -

Dott. PATTI Adriano Piergiovanni - Consigliere -

Dott. ESPOSITO Lucia - Consigliere -

Dott. DE MARINIS Nicola - rel. Consigliere -

ha pronunciato la seguente:

**SENTENZA**

sul ricorso 14770/2015 proposto da:

S.A., C.F. (OMISSIS), elettivamente domiciliato in ROMA, VIA ANTONIO CANTORE, 5, presso lo studio dell'avvocato FRANCESCO MARIA GAZZONI, rappresentato e difeso dagli avvocati MAURIZIO MARANO, PAOLO MOLINARA, giusta delega in atti;

- ricorrente -

contro

MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A.;

- intimata -

Nonchè da:

MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A. C.F. (OMISSIS), in persona del legale rappresentante pro tempore, elettivamente domiciliata in ROMA, CORSO VITTORIO EMANUELE II 326, presso lo studio dell'avvocato RENATO

SCOGNAMIGLIO, che la rappresenta e difende unitamente all'avvocato CLAUDIO SCOGNAMIGLIO, giusta delega in atti;

- controricorrente e ricorrente incidentale -

contro

S.A.;

- intimato -

avverso la sentenza n. 260/2015 della CORTE D'APPELLO di SALERNO, depositata il 25/02/2015 R.G.N. 1496/2014;

udita la relazione della causa svolta nella pubblica udienza del 25/05/2016 dal Consigliere Dott. NICOLA DE MARINIS;

udito l'Avvocato PORCELLI VINCENZO per delega Avvocato SCOGNAMIGLIO RENATO;

udito il P.M. in persona del Sostituto Procuratore Generale Dott. SANLORENZO Rita, che ha concluso per l'accoglimento del ricorso principale, rigetto ricorso incidentale.

### **Svolgimento del processo**

Con sentenza del 9 marzo 2015, la Corte d'Appello di Salerno, pronunciando in sede di reclamo *L. n. 92 del 2012*, ex art. 1, comma 58, in riforma della decisione resa dal Tribunale di Salerno accoglieva la domanda proposta da S.A. nei confronti del Monte dei Paschi di Siena S.p.A., avente ad oggetto la declaratoria di illegittimità del licenziamento disciplinare intimatogli a motivo dell'astensione del medesimo dalle attività lavorative presso la postazione informatica assegnatagli nel periodo 29.10.2012/3.1.2013 e condannava la Banca al pagamento in suo favore di una indennità risarcitoria pari a 8 mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto.

La decisione della Corte territoriale discende dall'aver questa ritenuto fondata l'eccezione di tardività della contestazione, considerando ingiustificato, in relazione alla semplicità dell'indagine relativa, il rilevante lasso di tempo intercorso tra la segnalazione della condotta, da qualificarsi comunque tale da legittimare la ricorrenza in astratto di una causa giustificativa dell'intimato recesso e l'invio della contestazione.

Per la cassazione di tale decisione ricorre il S., affidando l'impugnazione ad un unico motivo, cui resiste, con controricorso, la Banca, la quale, a sua volta, propone ricorso incidentale articolato su tre motivi, in relazione al quale il S. non svolge alcuna attività difensiva.

La Banca ha altresì presentato memoria.

### **Motivi della decisione**

Con l'unico motivo, inteso a denunciare la violazione e falsa applicazione della *L. n. 300 del 1970, art. 7*, il ricorrente principale lamenta a carico della Corte territoriale la mancata considerazione del lungo tempo decorso tra la contestazione disciplinare e l'irrogazione della sanzione, non solo e non tanto come irregolarità formale del procedimento disciplinare a carico del ricorrente, ma come indicativo della rinuncia da parte del datore all'esercizio del relativo potere e dunque del difetto di un elemento costitutivo dell'adottato provvedimento di licenziamento, tanto più che, trattandosi di recesso per giusta causa, questo postulava la ricorrenza di una condotta che non ammetteva la prosecuzione neppure provvisoria del rapporto, idoneo a travolgere la configurabilità stessa di un fatto disciplinarmente rilevante e fondare così l'applicabilità della tutela reintegratoria *L. n. 300 del 1970, ex art. 18, comma 4*, come novellato dalla *L. n. 192 del 2012*.

Dal canto suo la Banca, ricorrente incidentale, con il primo motivo deduce, alla stregua *dell'art. 112 c.p.c.*, la nullità dell'impugnata sentenza per violazione del principio di cui *all'art. 434 c.p.c.*, per il quale il giudice del gravame si pronuncia nei limiti del quantum devolutum, avendo esteso la propria decisione al profilo della tardività della contestazione quando questo, secondo quanto già rilevato dalla Banca nel corso del giudizio, non risultava riproposto in sede di appello.

Il secondo motivo, intitolato alla violazione e falsa applicazione della *L. n. 300 del 1970, art. 7*, è volto a censurare il giudizio espresso dalla Corte territoriale in punto tempestività della contestazione ritenendo che la stessa abbia, a questi fini attribuito rilievo non, secondo l'orientamento pacifico di questa Corte, al criterio della piena conoscenza della condotta addebitata, quale può derivare solo dalla conclusione del procedimento ispettivo, ma dalla mera conoscibilità.

Il terzo motivo, parimenti rubricato con riguardo alla violazione e falsa applicazione della *L. n. 300 del 1970, art. 7*, anche alla luce *dell'art. 41 Cost.*, e della *L. n. 183 del 2010, art. 30, comma 1*, è teso a censurare gli argomenti addotti dalla Corte territoriale a sostegno della ritenuta tardività della contestazione che, a detta del ricorrente, trasmodano nel sindacato di merito delle prassi organizzative interne alla Banca.

Prendendo le mosse dalle censure sollevate con il ricorso incidentale a motivo della sua priorità logica, essendo questo rivolto a contestare ab imis la pronuncia della Corte territoriale dichiarativa dell'illegittimità del licenziamento intimato al S. per tardività della contestazione disciplinare elevata a suo carico, negando che la stessa così possa qualificarsi, deve rilevarsi l'infondatezza delle stesse sotto i vari profili espressi nei tre motivi su cui si articola l'impugnazione, che, in quanto strettamente connessi, possono essere qui trattati congiuntamente.

Va premesso che, secondo l'orientamento espresso da questa Corte (cfr. Cass. 28.11.2013, n. 26655), l'immediatezza della reazione datoriale, in quanto elemento costitutivo del diritto di recesso, deve essere verificata d'ufficio dal Giudice, non potendosi pertanto accogliere il rilievo svolto dal ricorrente incidentale con il primo motivo, concernente la violazione del principio di corrispondenza tra il chiesto ed il pronunciato sollevata a motivo dell'impugnazione che in punto tempestività della contestazione il S. avrebbe omesso o irregolarmente proposto in sede di gravame, restandone così precluso l'esame alla Corte territoriale, circostanza del resto non rispondente al vero se si ha riguardo proprio al passo dell'atto d'appello proposto dal S. e citato negli atti della Banca ricorrente incidentale ove, come del resto è a dirsi per il ricorso qui proposto dal medesimo in via principale, il grave ritardo della reazione disciplinare

imputato alla Banca è considerato nella più ampia prospettiva della dismissione del potere stesso.

Neppure sussiste, come viceversa denunciato con il secondo motivo, lo scostamento dall'insegnamento di questa Corte in ordine al rilievo da attribuirsi ai fini del giudizio in ordine alla tempestività della contestazione alla piena conoscenza da parte del datore della condotta inadempiente piuttosto che alla mera conoscibilità. La Corte territoriale, infatti, non nega l'ammissibilità di un preventivo accertamento che corrobora l'ipotesi accusatoria e la correlata necessità in tal caso di una valutazione in termini relativi della ricorrenza del requisito in questione, ma si limita, sulla base di un giudizio di fatto, insindacabile in questa sede, a ritenere, tra l'altro con puntuale riferimento all'oggetto dell'indagine, la durata di un simile accertamento eccedente i limiti della ragionevolezza, il che certo non si traduce, come deduce la Banca ricorrente incidentale nel terzo motivo, in un sindacato di merito sulle scelte organizzative del titolare dell'impresa, precluso al giudice *ex art. 41 Cost.*, tanto più che difetta da parte della Banca, del che si duole più volte la stessa Corte territoriale, la prova dell'imprescindibilità del decorso di quel tempo ai fini dell'esaurimento delle procedure per l'adozione del provvedimento in essere presso la Banca.

Ciò posto, con conseguente rigetto del ricorso incidentale, è a dirsi come parimenti non possa trovare accoglimento l'unico motivo del ricorso principale, non potendo ritenersi erronea, come viceversa pretende il ricorrente, l'opzione valutativa della Corte territoriale, tesa a circoscrivere il rilevato difetto di tempestività, tanto della contestazione quanto, rispetto a questa, del provvedimento espulsivo, nell'ambito del vizio procedurale escludendone la rilevanza quale elemento sintomatico di una volontà del soggetto datore abdicativa della reazione disciplinare e, in ultima analisi dello stesso potere di recesso, cui sarebbe conseguita l'applicazione del diverso regime sanzionatorio della tutela reintegratoria attenuata di cui al comma 4 del nuovo testo dell'art. 18 Stat. lav..

A sorreggere il convincimento della Corte territoriale vale il solo riferimento alla ricostruzione della vicenda con le sue cadenze cronologiche, ricostruzione, qui non contestata, secondo la quale al dilatarsi dei tempi di formalizzazione della contestazione e di adozione del provvedimento espulsivo fa riscontro, viceversa, il tempestivo avvio del procedimento disciplinare nella sua fase prodromica di accertamento della condotta, cui la Banca datrice ha dato corso in serrata successione temporale rispetto al ricevimento della segnalazione anonima. Il che risulta espressivo di una effettiva volontà della Banca datrice di reazione alla condotta inadempiente del lavoratore che poi accompagna l'intero, per quanto rallentato, svolgersi del procedimento disciplinare fino all'adozione del provvedimento espulsivo, escludendone l'insorgere nel frattempo di un proposito dismissivo e, ciò che più conta, un uso strumentale del potere, tant' che la Corte territoriale pur ravvisando nel protrarsi dei tempi, in particolare, di adozione del provvedimento un contegno del datore non del tutto conforme agli obblighi di correttezza e buona fede, nel sondare gli obiettivi sottaciuti cui avrebbe potuto essere funzionale quel ritardo, non può andare oltre l'indicazione di intenti tutti interni alla logica punitiva quali quelli di "attendere ulteriori passi falsi del dipendente" e "corroborare l'impianto accusatorio". Anche il ricorso principale va dunque rigettato rimanendo, pertanto ferma la pronuncia della Corte territoriale, anche con riguardo alle conseguenze sanzionatorie della dichiarata illegittimità del licenziamento, correttamente desunte, in relazione alla natura formale del vizio che ne inficia la validità, dal comma 6 del nuovo testo dell'art. 18 Stat. lav..

Si dispone la compensazione delle spese di lite in ragione della reciproca soccombenza.

**P.Q.M.**

La Corte rigetta il ricorso principale ed il ricorso incidentale e compensa tra le parti le spese di lite.

Ai sensi del *D.P.R. n. 115 del 2002, art. 13, comma 1 quater*, dà atto della sussistenza dei presupposti per il versamento da parte dei ricorrenti principale e incidentale, dell'ulteriore importo a titolo di contributo unificato pari a quello dovuto per i ricorsi principale e incidentale, a norma dello stesso art. 13, comma 1 bis.

Così deciso in Roma, nella Camera di Consiglio, il 25 maggio 2016.

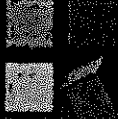
Depositato in Cancelleria il 26 agosto 2016

---



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO 1**  
**DIRITTO DEL LAVORO E**  
**RELAZIONI INDUSTRIALI**  
**DOCENTE: MARCO MARAZZA**  
**OGGETTO: REDIGERE UN BREVE**  
**COMMENTO DELLE SENTENZE DI**  
**SEGUITO RIPORTATE**  
**AREA: LETTURE INTEGRATIVE**  
**CONSIGLIATE**



CENTRE FOR THE STUDY OF  
EUROPEAN LABOUR LAW  
"MASSIMO D'ANTONA"

Working Papers

**Il bancario "ibrido" nell'economia liquida  
(*nuove proposte dall'autonomia collettiva*)**

WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 328/2017



© Marco Marazza 2017  
Universitas Marcatorum  
marcomarazza@studiomarazza.it

WP CSDLE MASSIMO D'ANTONA.IT - ISSN 1594-817X  
Centre for the Study of European Labour Law "MASSIMO D'ANTONA", University of Catania  
On line journal, registered at Tribunale di Catania n. 1/2012 - 12.1.2012  
Via Gallo, 25 - 95124 Catania (Italy)  
Tel: +39 095230855 - Fax: +39 0952507020  
csdle@lex.unict.it  
<http://csdle.lex.unict.it/workingpapers.aspx>



## **Il bancario "ibrido" nell'economia liquida (nuove proposte dall'autonomia collettiva)<sup>α</sup>**

**Marco Marazza  
Universitas Marcatorum**

1. Metà dipendente e metà consulente finanziario: il lavoro ibrido nel Protocollo del Gruppo Intesa San Paolo del 1 febbraio 2017....	2
1.1. Segue: lavoro ibrido e lavoro agile. ....	3
2. La platea dei lavoratori interessati dal lavoro ibrido nel Protocollo. ....	3
3. Le molteplici e variegate aspettative delle parti firmatarie.....	4
4. La questione della coesistenza di due rapporti di lavoro tra le medesime parti. ....	6
5. Il senso della codificazione, da parte dell'autonomia collettiva, dei criteri distintivi e delle modalità di convivenza dei due rapporti. ...	9
5.1. Lavoro ibrido e rappresentatività sindacale.....	11
6. La natura autonoma della prestazione del consulente finanziario. ....	11
7. I criteri di ripartizione dei due distinti rapporti nel Protocollo. .	15

---

<sup>α</sup> Il presente contributo verrà pubblicato, nella sua versione finale, su DRI n. 3/2017.

## **1. Metà dipendente e metà consulente finanziario: il lavoro ibrido nel Protocollo del Gruppo Intesa San Paolo del 1 febbraio 2017.**

Il "*Protocollo per lo sviluppo sostenibile del gruppo Intesa San Paolo*", sottoscritto il 1 febbraio 2017 da Intesa Sanpaolo S.p.A. e le delegazioni di Gruppo di tutte le rappresentanze sindacali (FABI, FIRST CISL, FISAC CGIL, SINFUB, UGL CREDITO, UILCA e UNISIN), è indubbiamente un accordo dalle tante sfaccettature. Ma a volerlo guardare da un punto di vista giuridico non c'è dubbio che un aspetto, più di altri, cattura l'attenzione.

E' la previsione contenuta nella parte terza dell'intesa, dedicata alle "*politiche attive*", ove è introdotta e regolamentata, con approccio e metodo assai innovativi, un'inusuale forma di collaborazione professionale che prende vita grazie alla parallela coesistenza, tra la banca ed il suo lavoratore, di un rapporto di lavoro subordinato a tempo parziale (per lo svolgimento dell'attività di gestore in filiale) e di un rapporto di lavoro autonomo (precisamente, un contratto di mandato o di agenzia per lo svolgimento, fuori sede, dell'attività di consulente finanziario).

Un'innovazione, certamente affascinante per la sua complessità giuridica, che si propone all'attenzione del mercato quale possibile strumento per l'organizzazione del lavoro nell'attuale, difficile, contesto economico del settore bancario. Un settore non meno *liquido*<sup>1</sup>, nel senso di privo di saldi e stabili modelli di riferimento, di altri e, quindi, anch'esso fortemente bisognoso di innovazione e soluzioni in grado di assecondare, in modo sostenibile, l'inarrestabile mutazione delle banche<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> L'espressione "liquida" riferita all'economia, ed utilizzata anche nel titolo del presente contributo, intende chiaramente richiamare i noti concetti espressi da Z. BAUMAN in *Modernità liquida*, trad. Sergio Minucci, Roma-Bari 2002. Ciò per evocare l'incertezza che sempre più va emergendo, nell'attuale contesto economico, nell'individuazione degli strumenti più idonei a scambiare il lavoro prevalentemente personale nel mercato. Ond'è che il presente contributo ha proprio come obiettivo primario quello di illustrare l'innovazione contrattuale del bancario ibrido, voluta dalle parti firmatarie del *Protocollo per lo sviluppo sostenibile del gruppo Intesa San Paolo*, per consentire al lettore di valutare se questa innovazione contrattuale possa, o meno, essere una valida alternativa per le specifiche esigenze del settore bancario.

<sup>2</sup> Con riferimento al settore, si esprime in termini di "*over capacity and technological innovation*" M. DRAGHI, relazione alla prima conferenza annuale dell'E.S.R.B. (European Systemic Risk Board) il 22 settembre 2016, Francoforte, in [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu) Per A. PATUELLI, Presidente ABI è in corso una vera e propria "rivoluzione bancaria", Discorso alla Giornata Mondiale del Risparmio, Roma, 26-27 ottobre 2016 e per L. M. SILEONI, segretario nazionale FABI, il settore è coinvolto da una "storica trasformazione" che richiederà, tre le altre cose, un nuovo modello di organizzazione e di attività, XX Congresso Nazionale FABI, Roma, 10-14 marzo 2014.

### **1.1. Segue: lavoro ibrido e lavoro agile.**

Per utilizzare categorie in qualche modo già note, potremmo dire che si tratta di una sorta di estremizzazione, sia tecnica che gestionale, del lavoro agile<sup>3</sup>. Con la dirimente, e assai significativa, differenza, va messo da subito bene in evidenza, che nel lavoro ibrido in questione la parte di attività fuori sede non è una proiezione, se pur dotata di una sua specifica disciplina, dell'unico contratto di lavoro (subordinato) stipulato tra le parti.

Il lavoro fuori sede del bancario ibrido è infatti il derivato di un ulteriore contratto di lavoro, di natura autonoma (art. 2222 cod. civ.), che produce effetti del tutto differenti, e sotto ogni profilo distinti, rispetto a quelli del parallelo contratto di lavoro dipendente eseguito per le attività di filiale.

Una differenza di effetti che si può cogliere, a titolo meramente esemplificativo, non solo per il diverso statuto protettivo applicabile al rapporto di lavoro di dipendente e di consulente finanziario, ed al rapporto previdenziale che da ciascuno di essi scaturisce, ma anche per ciò che attiene all'organizzazione dei tempi di lavoro (vincolata in un caso e autonoma nell'altro), ai criteri di remunerazione dell'attività (del tempo di lavoro in un caso e dei risultati nell'altro) e, ovviamente, a molto altro.

Un moderno *minotauro*, così lo hanno affettuosamente definito gli addetti ai lavori nel periodo di negoziazione e stesura dell'accordo. Non tanto frutto di fredda ingegneria giuridica quanto, piuttosto, di un dialogo sociale sofisticato, costruttivo e sorprendentemente incline a confrontarsi su terreni innovativi.

## **2. La platea dei lavoratori interessati dal lavoro ibrido nel Protocollo.**

Per contestualizzare lo strumento è utile rappresentare che questa peculiare forma di collaborazione professionale è stata introdotta, se pur in via sperimentale, sia per i nuovi assunti che per i lavoratori già in servizio.

Per un verso, il lavoro ibrido è stato destinato alle nuove assunzioni che il Gruppo Intesa Sanpaolo si è impegnato ad effettuare, secondo un

---

<sup>3</sup> Proprio al fine di rimarcare la differenza rispetto alla fattispecie di lavoro ibrido, di cui ci occupiamo nello scritto, è utile ricordare che per la legge il lavoro agile è (D.D.L. n. 2233/2016, approvato in via definitiva il 10 maggio 2017) una "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti..." ed ha lo scopo di permettere una migliore coniugazione dei tempi di lavoro con quelli di vita. Per un approfondimento sul lavoro agile si rimanda a P. TULLINI, *Web e lavoro. Profili evolutivi e di tutela*, Torino, 2017; M. TIRABOSCHI, *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in E. DAGNINO, M. TIRABOSCHI, *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti sul lavoro agile e lavoro autonomo*, Modena, 2016; V. PINTO, *La flessibilità funzionale e i poteri del datore di lavoro. Prime considerazioni sui decreti attuativi del Jobs Act e sul lavoro agile*, in *Riv. Giur. Lav.*, 2016, p. 1, 350; P. RAUSEI, *Tutto Jobs Act, Lavoro autonomo e smart working*, Milano, 2016.

classico schema di solidarietà (o, se si preferisce, *turnover*) generazionale, a fronte dei pensionamenti del personale in forza previsti dalla medesima intesa.

Per altro verso, il medesimo strumento è stato reso disponibile, su base volontaria, per il personale già in servizio e, tra questi, in virtù di una specifica regolamentazione, anche per coloro che sono prossimi alla pensione (purché già iscritti all'albo dei consulenti finanziari). Con conseguente possibilità, per tutti i lavoratori già in servizio, di trasformare il rapporto di lavoro subordinato da tempo pieno a tempo parziale e di attivare contestualmente il parallelo contratto di lavoro autonomo di consulente finanziario (contratto che, nell'ipotesi di lavoratori anziani, è poi destinato a cessare, unitamente al contratto di lavoro subordinato, al maturare dei requisiti di accesso al trattamento pensionistico anche anticipato).

### **3. Le molteplici e variegate aspettative delle parti firmatarie.**

La precisazione sull'ambito soggettivo di applicazione di questa parte dell'accordo non ha una finalità meramente ricognitiva. Piuttosto, è un dettaglio che può svelare l'articolata e complessa aspettativa delle parti sociali nei riguardi dello strumento negoziale di cui si sta trattando.

Per i nuovi ingressi la collaborazione in modalità *ibrida* soddisfa certamente l'interesse del lavoratore ad avere qualcosa di più di un singolo contratto di lavoro subordinato a tempo parziale o di una sola collaborazione autonoma da consulente finanziario. Ma, se riguardata dal punto di vista del datore di lavoro, questo tipo di collaborazione, nell'equilibrio complessivo del Protocollo del Gruppo Intesa, è soprattutto il presupposto per l'attivazione di un (inedito) modello di solidarietà generazionale che, nell'attuale contesto economico del settore bancario, le parti firmatarie evidentemente non ritenevano realizzabile ipotizzando una più convenzionale sostituzione, a parità di ore lavorate, dei lavoratori pensionati con il classico strumento del lavoro subordinato (a tempo pieno).

Ciò in quanto, c'è da ritenere, in un contesto come quello bancario nel quale si avverte un'oggettiva e rilevante situazione di eccedenza di personale, la collaborazione ibrida esprime, almeno nelle aspettative del datore di lavoro, un maggiore livello di flessibilità e produttiva giacché sostituisce una quota del classico lavoro subordinato con un rapporto contrattuale autonomo che, per sua natura, prevedendo esclusivamente compensi a provvigioni, dovrebbe garantire la modularità del costo del lavoro ed una significativa forza incentivante a sostegno della penetrazione commerciale dei prodotti e servizi della banca.

Contemporaneamente, nel medesimo accordo il rapporto ibrido è anche un'opportunità per i lavoratori già in servizio che, rinunciando ad un più convenzionale modello di impiego, potrebbero decidere di avvalersene per soddisfare propri interessi, non necessariamente economici, per un arco di tempo prestabilito o, per quanto riguarda i più anziani, fino alla maturazione della pensione.

La collaborazione ibrida, almeno nell'intenzione delle parti firmatarie dell'intesa, pare dunque espressione di uno schema contrattuale polivalente che se per un verso convince il datore di lavoro ad autorizzare un ampliamento dell'organico, se pur a fronte dei pensionamenti, per l'altro asseconda esigenze personali di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro<sup>4</sup> e/o reddituali del personale già in forza, anche arricchendo la platea degli strumenti disponibili di invecchiamento attivo<sup>5</sup>.

Come spesso accade nei processi di innovazione solo il passaggio dalla teoria alla pratica aiuterà a capire quale di queste finalità sia più naturalmente congeniale al nuovo tipo di collaborazione professionale bancaria. Ma è già da ora plausibile affermare che la questione difficilmente potrà essere posta ed affrontata in termini solo generali e astratti. Giacché se il *Minotauro* della mitologia greca aveva un'indole taurina che lo rendeva istintivo e difficilmente prevedibile, il *Minotauro* bancario di cui ora ci occupiamo si dovrà misurare con l'imprevedibile propensione individuale del bancario all'autonoma gestione del tempo di lavoro.

---

<sup>4</sup> Di recente, sul tema, se pur in una prospettiva diversa da quella evocata dallo strumento del lavoro ibrido in esame, perché nel volume gli strumenti di conciliazione sono indagati nell'ambito di un contratto di lavoro subordinato standard e nella prospettiva della tutela di specifiche esigenze di bisogno legislativamente riconosciute, A. SERVIDORI, B. MAIANI, A. CAFAGNA, *La conciliazione tra tempi di vita e di lavoro*, Milano, 2017.

<sup>5</sup> In ciò potendosi in senso lato probabilmente inserire la specifica misura di cui si tratta nel presente contributo tra quelle, di matrice contrattuale, di *welfare* aziendale di conciliazione nel senso che indica T. TREU, *Prefazione*, in *La conciliazione tra tempi di vita e di lavoro*, op. cit. Sul tema dell'invecchiamento attivo, che nel testo viene invocato più che altro con riferimento agli strumenti di accompagnamento alla pensione del lavoratore ancora attivo, si veda M. BROLLO, *Il diritto del mercato del lavoro postmoderno*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2012, 4-5, 856. Il tema è stato affrontato in diversi disegni di legge, soprattutto dal punto di vista della staffetta intergenerazionale, tra i quali il D.D.L. del 10 ottobre 2012 n. 3515, recante *"Misure per favorire l'invecchiamento attivo, il pensionamento flessibile, l'occupazione degli anziani e dei giovani e per l'incremento della domanda di lavoro"*, ed il D.D.L. del 21 marzo 2013 recante *"Interventi per l'accesso flessibile e graduale alla pensione ai fini dell'invecchiamento attivo e della solidarietà intergenerazionale"*. Per commenti, anche critici, si veda tra tutti M. TIRABOSCHI, *Riforma Fornero delle pensioni e staffetta generazionale: quale coerenza, quale efficacia, quali vantaggi e per chi?*, in *Boll. ADAPT*, n. 18/2013 e T. BOERI - V. GALASSO, *Per una vera staffetta tra generazioni*, *www.lavoce.info*, 24.5.2013. Per una disamina in materia, D. IZZI, *Invecchiamento attivo e pensionamenti forzati*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2014, 4, 484; V. FERRANTE, *Invecchiamento attivo e prolungamento di vita lavorativa*, in *Studi in onore di Tiziano Treu. Lavoro, Istituzioni, cambiamento sociale*, Napoli, 2011, III.

Una propensione che potrà rispondere ad esigenze ricreative o reddituali e che, in questo secondo caso, dovrà poi necessariamente fare anche i conti con la capacità, sempre tutta individuale, di produrre un reddito di lavoro autonomo auspicabilmente superiore alla quota di reddito di lavoro dipendente persa per la riduzione dell'orario di lavoro in filiale da tempo pieno a tempo parziale.

Il personale già in servizio dovrà in qualche auto valutare questa peculiare attitudine professionale prima di optare per l'attivazione consensuale della modalità di collaborazione ibrida, pur potendo contare sulla reversibilità di un percorso che nasce a termine ed in via sperimentale. Per il personale da assumere sarà invece interessante assistere ad un inedito processo di selezione di una persona per due lavori tra loro molto diversi, anche dal punto di vista dell'attitudine personale e professionale ad essi sottesa.

#### **4. La questione della coesistenza di due rapporti di lavoro tra le medesime parti.**

La collaborazione professionale in modalità *Minotauro* postula, come detto, la parallela e simultanea coesistenza, tra lo stesso datore di lavoro e lo stesso lavoratore, di un contratto di lavoro subordinato e di un contratto di lavoro autonomo.

È bene dire da subito che tale situazione, per quanto non regolamentata dalla legge, certamente non è vietata. Anzi, è pacificamente ammessa dalla giurisprudenza e, a ben vedere, tutt'altro che inusuale.

È noto, anzitutto, che non di rado i componenti di consigli di amministrazione sono contestualmente legati al medesimo datore di lavoro da un contratto di collaborazione coordinata e continuativa, che costituisce il titolo in virtù del quale è svolta l'attività di consigliere di amministrazione, e da un contratto di lavoro subordinato a contenuto dirigenziale<sup>6</sup>. Ond'è

---

<sup>6</sup> Cass. n. 329 del 2002 secondo la quale "la compatibilità giuridica, astratta tra le funzioni del lavoratore dipendente, anche dirigenziali, e quelle di amministratore di una società" e in particolare "la sussistenza di un simile rapporto" di lavoro subordinato "deve essere verificata in concreto, essendo indispensabile, da una parte, accertare l'oggettivo svolgimento di attività estranee alle funzioni inerenti al rapporto organico; dall'altra, la ricorrenza della subordinazione, sia pure nelle forme peculiari compatibili con la prestazione lavorativa dirigenziale"; Cass. n. 1793 del 1996 a mente della quale "la giurisprudenza della Corte ha definitivamente chiarito (Cass., sez. un., 14 dicembre 1994 n. 10680) che né il contratto di società, né l'esistenza del rapporto organico che lega l'amministratore alla società, valgono ad escludere la configurabilità di un rapporto obbligatorio tra amministratori e società, avente ad oggetto, da un lato la prestazione di lavoro e, dall'altro lato, la corresponsione di un compenso sinallagmaticamente collegato alla prestazione stessa. [...] Il rapporto obbligatorio in questione può essere anche quello di lavoro subordinato, considerato che nel lavoro del normale dirigente, per la sua posizione di alter ego dell'imprenditore, tenuto all'attuazione di

che, in questi casi, coesistono pacificamente, anche ad avviso della dottrina, due distinti rapporti di lavoro tra le medesime parti<sup>7</sup>.

Analogo ragionamento, pur cambiando i termini della questione, si può fare anche all'esito di quanto recentemente affermato dalla Suprema Corte a Sezioni Unite in merito alla natura del rapporto di immedesimazione organica (e non di lavoro) intercorrente tra l'amministratore e la società. Ciò in quanto anche così qualificando il rapporto di amministrazione è espressamente prevista dalle sezioni unite la legittima coesistenza, tra la società ed il suo amministratore/dirigente, del rapporto organico e di un distinto e parallelo contratto di lavoro<sup>8</sup>.

---

*direttive di carattere generale, è parzialmente ravvisabile la natura imprenditoriale dell'attività. Stabilita la compatibilità giuridica tra le funzioni del lavoratore dipendente e quelle di amministratore di una società, la sussistenza di un simile rapporto deve essere verificata in concreto, essendo indispensabile, da una parte, accertare l'oggettivo svolgimento di attività estranee alle funzioni inerenti al rapporto organico; dall'altra, la ricorrenza della subordinazione, sia pure nelle forme peculiari compatibili con la prestazione lavorativa dirigenziale";* In questa prospettiva anche Cass. SU. n. 10680 del 1994; n. 706 del 1993; n. 5944 del 1991; n. 4781 del 1989.

<sup>7</sup> In linea con il prevalente orientamento della giurisprudenza, concordano nel ritenere legittima la coesistenza tra il rapporto dirigenziale e quello di amministrazione, purché sussistano i due requisiti fondamentali richiamati nella nota che precede (la subordinazione e la possibilità di distinguere due autonomi ambiti di svolgimento rispettivamente della carica di amministratore e del rapporto di lavoro), G. DI GIORGIO, *Amministrazione e lavoro subordinato nelle società di capitali*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2003, 831 e ss; P. DUI, *Il lavoro dirigenziale: questioni controverse*, Torino, 2010; F. TESTA, *Il lavoro del dirigente amministratore: dal cumulo alla commistione delle due attività*, in *Dir. Lav.*, 1999, 212.

<sup>8</sup> Cass. Sez. Un. n. 1545 del 2017, che sulla natura del rapporto che lega l'amministratore alla società cambiano il precedente indirizzo segnato da Cass. Sez. Un. n. 10680 del 1994 risolvendo il tutto in un rapporto di tipo societario, e non in un contratto di lavoro. Sul tema della qualificazione del rapporto dell'amministratore di società si era, come detto, pronunciata la Cassazione a Sezioni Unite con la sentenza n. 10680 del 1994 la quale prese netta posizione a favore della qualificazione del rapporto di amministrazione in termini di rapporto di lavoro parasubordinato, ai sensi dell'art. 409 c.p.c., n. 3. A seguito di tale pronuncia, tuttavia, sono intervenute numerosissime sentenze che hanno, per finalità varie, ribadito la natura parasubordinata del rapporto in questione, e altre che, invece, sono tornate ad affermare la tesi del rapporto di lavoro autonomo. La recentissima pronuncia delle Sezioni Unite, n. 1545 del 2017 ha invece stabilito che l'amministratore unico o il consigliere d'amministrazione di una società per azioni sono legati da un rapporto di tipo societario che, in considerazione dell'immedesimazione organica che si verifica tra persona fisica ed ente e dell'assenza del requisito della coordinazione, non è compreso in quelli previsti dall'art. 409 c.p.c., n. 3 e, anzi, non può essere qualificato come un rapporto di lavoro. 2017. In dottrina il rapporto dell'amministratore è stato qualificato come un rapporto interno di mandato (F. SANTORO PASSARELLI, *Nozioni di diritto del lavoro*, Napoli, 1945, 103), o, diversamente, qualificando l'amministratore come un rappresentante volontario della persona giuridica (G. MINERVINI, *Gli amministratori di società per azioni*, Milano, 1956) o, ancora, ritenendo sussistente un rapporto interno di servizio (P. PETINO, *Rapporto di amministrazione e rapporto di lavoro subordinato*, Milano, 1968). Ad ogni modo per le Sezioni Unite del 2017 ora citate, per quanto qui più interessa, anche il rapporto organico dell'amministratore è compatibile con un distinto



Ma la parallela esecuzione di un rapporto di lavoro subordinato e di un rapporto di lavoro autonomo, ovviamente tra le medesime parti, può vantare diversi riscontri giurisprudenziali anche al di fuori dei rapporti di amministrazione<sup>9</sup>.

Il punto, a ben vedere, è che non sussiste alcuna preclusione alla coesistenza tra le stesse parti di un rapporto di lavoro subordinato e di un rapporto di lavoro autonomo alla sola condizione che tra i contratti di lavoro stipulati dai medesimi soggetti esista un'apprezzabile differenza di oggetto che consenta di distinguere le obbligazioni assunte dalle parti con ciascun regolamento contrattuale e, dunque, soprattutto nel caso di rapporti di diversa natura, anche di giustificare il fatto che a ciascun tipo di prestazione corrisponda una propria disciplina ed un peculiare statuto protettivo della persona (sia nel rapporto di lavoro che nel sistema previdenziale)<sup>10</sup>.

Ed in questa prospettiva, proprio al fine di evitare l'efficacia attrattiva della disciplina del lavoro subordinato, la giurisprudenza specifica anche ulteriori parametri per la verifica dell'autonomia ed indipendenza dei due rapporti di lavoro parallelamente in esecuzione. Richiedendo, ad esempio, che la distinzione tra i due rapporti sia apprezzabile, oltre che per l'oggetto, anche per ciò che riguarda i tempi di esecuzione<sup>11</sup>. Talvolta in giurisprudenza si legge anche che il rapporto di lavoro subordinato non può costituire il "*presupposto necessario*", da un punto di vista tecnico funzionale, per lo svolgimento di ulteriori prestazioni dedotte in distinti rapporti contrattuali<sup>12</sup>.

---

rapporto di lavoro, sia esso autonomo o subordinato, purché lo stesso abbia ad oggetto lo svolgimento di attività estranee alle funzioni del rapporto organico.

<sup>9</sup>Cass. n. 16661 del 2005 per la quale "*la giurisprudenza non esclude che, qualora il lavoratore espleti in favore del medesimo datore di lavoro una pluralità di mansioni eterogenee in orari diversi, nella ricorrenza di particolari circostanze, ciascuna mansione possa essere ricondotta all'esecuzione di un distinto e autonomo contratto. [...] La sentenza va cassata per aver affermato con errore di diritto, l'impossibilità di coesistenza tra le stesse parti di due rapporti di lavoro, l'uno subordinato e l'altro autonomo, con conseguente vizio di attività, consistito nell'omissione delle indagini necessarie per la qualificazione dei rapporti controversi*" richiamata da Cass n. 11529 del 2013; n. 431 del 2000 per la quale "*è stata anche riconosciuta la possibilità di coesistenza di un rapporto di lavoro subordinato e di un rapporto di lavoro autonomo prestato in diverse condizioni contrattuali, in particolare se sono ben distinte le prestazioni e i compensi relativi ai due diversi rapporti contrattuali (Cass., 17 gennaio 1996, n. 354; 3 febbraio 1971, n. 5710)*"; n. 354 del 1996; n. 1053 del 1995; n. 526 del 1984 ("*non vi è alcuna incompatibilità né teorica né pratica alla coesistenza fra le stesse parti di un duplice rapporto, uno di lavoro subordinato e l'altro di lavoro autonomo*"); n. 5710 del 1971.

<sup>10</sup> Sul tema Cass. nn. 18286 del 2012; n. 16661 del 2005 e n. 329 del 2002.

<sup>11</sup> Cass. n. 18286 del 2012.

<sup>12</sup> Cass. n. 16661 del 2005.

## **5. Il senso della codificazione, da parte dell'autonomia collettiva, dei criteri distintivi e delle modalità di convivenza dei due rapporti.**

Muovendosi nel solco dei criteri giurisprudenziali sopra esposti (in applicazione dei quali la duplicazione dei rapporti di lavoro destinati a svolgersi parallelamente tra le stesse parti ben potrebbe risultare pienamente legittima anche in assenza di una preventiva intesa collettiva), lo scopo del Protocollo che qui si commenta è certamente quello di indirizzare l'impatto economico – organizzativo di questo innovativo strumento di collaborazione professionale, in primo luogo definendo i suoi bacini di riferimento, ma, forse ancora prima, è anche quello tecnico giuridico di stabilizzare le modalità di coesistenza di prestazioni di lavoro autonomo e subordinato mediante la codificazione negoziale, a monte, dei loro rispettivi perimetri.

In tal senso appare molto significativa la previsione per la quale al rapporto di lavoro base, che è quello di lavoro subordinato part time, si affianca un *"contestuale e distinto contratto di lavoro autonomo"* e che i due rapporti, *"nel rispetto di quanto definito dalle presenti intese"*, *"rimangono indipendente l'uno dall'altro e reciprocamente assoggettati alla specifica disciplina legale e contrattuale loro applicabile"*.

Come a dire che è proprio l'autonomia collettiva, in ciò mostrando rilevante capacità di innovazione, che ha assunto il compito di guidare per mano l'evoluzione del diritto vivente dando concretezza, nella specificità del contesto bancario, ai criteri giurisprudenziali di demarcazione di un rapporto di lavoro autonomo da un parallelo contratto di lavoro subordinato.

Ne deriva, prima di entrare nel merito delle concrete modalità di coesistenza di questi due distinti contratti, un'importante notazione di metodo.

Anche esercitando le prerogative che la legge demanda all'autonomia collettiva (art. 8 del d.l. n. 138 del 2011, convertito in legge n. 148 del 2011) il Protocollo, che interviene *"nell'ambito del quadro normativo rimesso dalla legge e dal CCNL al livello aziendale o di Gruppo"*, sembra aver inteso regolamentare le modalità di organizzazione del rapporto di lavoro autonomo (o, se si preferisce, di assunzione e disciplina del consulente finanziario), per la specifica ipotesi di coesistenza di quel rapporto con altro rapporto di lavoro subordinato, operando nell'ambito

delle materie che la stessa legge qualifica come derogabili dalla contrattazione di secondo livello (art. 8, comma 2, d.l. n. 138 del 2011<sup>13</sup>).

Con ciò definendo in via negoziale, ed esclusiva anche rispetto alla legge, il criterio di demarcazione dell'uno dall'altro e, per l'effetto, la relativa disciplina applicabile a ciascun contratto, al fine *"di favorire lo sviluppo economico e l'occupazione ed assicurare l'adattabilità delle normative vigenti alle esigenze di specifici contesti produttivi"*.

Dunque, l'intervento dell'autonomia collettiva (e la precisazione è tutt'altro che secondaria) non dispone del tipo "contratto di lavoro subordinato" e, cioè, non mira ad escludere l'applicazione dello statuto protettivo del lavoro subordinato ad un lavoro che è concretamente svolto con vincolo di subordinazione<sup>14</sup>.

Al contrario, e proprio da questo punto di vista si coglie l'importanza tecnica del Protocollo e la sua innovatività, postulando la natura genuinamente autonoma del contratto di consulente finanziario (vedi *infra* al n. 6), le parti firmatarie hanno inteso dettare i presupposti necessari, e al tempo stesso sufficienti, a garantire la distinzione tra il rapporto di lavoro autonomo che da quel contratto deriva e il rapporto di lavoro subordinato. Ed infatti, per la volontà delle parti firmatarie quei due rapporti sono destinati, per l'appunto, a *"restare autonomi l'uno rispetto all'altro... nel rispetto dei termini ... convenuti"*.

In altri termini il Protocollo, oltre le possibili incertezze giurisprudenziali, definisce i requisiti astratti di un schema contrattuale complesso, caratterizzato dal collegamento di due contratti di lavoro paralleli, cui anche i Giudici dovranno necessariamente fare riferimento per la qualificazione delle fattispecie concrete che si potranno presentare. Individuando, in altri termini, i criteri operativi *"idonei a definire la ripartizione e autonomia dei due rapporti di lavoro, anche ove parallelamente eseguiti"* a condizione, però, va detto, che il rapporto di

---

<sup>13</sup> Sulla natura tassativa delle fonti derogabili individuate da questa disposizione, Corte Cost. n. 221 del 2012. Da questo punto di vista è utile ricordare che la derogabilità è riferita alle materie inerenti l'organizzazione del lavoro e della produzione, anche con riferimento alle modalità di assunzione e disciplina delle collaborazioni autonome.

<sup>14</sup> Sui profili di illegittimità della contrattazione di prossimità che intenda disporre del tipo contrattuale, anche tenuto conto dei riflessi che ciò avrebbe sul regime previdenziale, A. PERULLI, *la contrattazione collettiva di prossimità: teoria comparazione e prassi*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2012, n. 4; A. PERULLI – V. SPEZIALE, *L'art.8 della legge 14 settembre 2011 e la rivoluzione di agosto del diritto del lavoro*, in WP-CSDL "Massimo D'Antona", 132/2011, 25; R. PESSI, *Indisponibilità del tipo e disponibilità regolativa dell'autonomia collettiva. sull'art. 8 della manovra bis*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2011, n. 4; A. TAGLIENTE, *Contrattazione di prossimità: clausole derogatorie, limiti e opponibilità. Problematiche contributive*, in Bollettino ADAPT, 2014.

consulente finanziario si svolga, in concreto, come un genuino contratto di lavoro autonomo coordinato (vedi *infra* al n. 6).

### **5.1. Lavoro ibrido e rappresentatività sindacale.**

L'intervento dell'autonomia collettiva ora descritto produce anche un'ulteriore e non trascurabile conseguenza, apprezzabile nel mondo della rappresentanza sindacale.

Ed infatti la circostanza che l'accordo sindacale abbia inteso esercitare la delicata responsabilità di definire le modalità di convivenza dei due distinti rapporti, onde precisare le condizioni della loro reciproca autonomia, legittima, soprattutto da un punto di vista sostanziale, la previsione che rende le organizzazioni sindacali firmatarie dell'intesa (che sono quelle normalmente rappresentative del lavoro subordinato) "*il riferimento per la rappresentanza anche per le esigenze connesse al rapporto di lavoro autonomo*".

Con ciò avviandosi un percorso che pare virtuoso sia dal punto di vista delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, che iniziano più concretamente ad orientare la loro attività nei confronti del crescente bacino del lavoro autonomo (e più in generale dei nuovi lavori, sino ad oggi scarsamente rappresentato anche per l'assenza della percezione di una concreta utilità dell'affiliazione sindacale), che, in qualche modo, anche dei datori di lavoro (e delle relative associazioni). I quali, pur dovendo accettare l'idea di confrontarsi con le rappresentanze dei lavoratori anche sul campo del lavoro autonomo, superando tradizionali resistenze, lo riescono a fare potendo dare risposte alle esigenze dell'organizzazione del lavoro complessivamente intesa e, cosa non trascurabile, potendo contare sulla chiara identificabilità degli interlocutori sindacali.

In questa prospettiva, del resto, non sfugge il fatto che per lo stesso Protocollo i lavoratori con rapporto a tempo parziale attivato nell'ambito della collaborazione professionale ibrida sono "*conteggiati come unità intera*" ai fini della regolamentazione collettiva vigente in materia di agibilità sindacali.

## **6. La natura autonoma della prestazione del consulente finanziario.**

Come naturale, la regolamentazione dell'accordo non riguarda il contratto di lavoro subordinato del gestore, che continuerà a svolgere le consuete mansioni di filiale se pur con un rapporto di lavoro a tempo parziale di tipo verticale<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Nell'intesa emergono alcuni profili di specialità della disciplina, più che altro orientati alla incentivazione dello strumento, ma non si tratta di modifiche che attengono al contenuto

È sul contestuale rapporto di consulente finanziario, la cui introduzione nell'ambito del modello *Minotauro* risponde all'esigenza di "svolgere un servizio più orientato alle diversificate esigenze della clientela, e per un miglior utilizzo di tutti i canali messi a disposizione dall'azienda anche mediante un ampliamento dell'offerta fuori sede finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di piano", che si concentra la regolamentazione collettiva in questione più con la finalità di definirne i presupposti di coesistenza con il lavoro subordinato che con l'obiettivo di declinare le modalità autonome di svolgimento della prestazione.

Ed infatti, per quanto riguarda la natura autonoma della prestazione del consulente, il Protocollo si limita ad affermare che il consulente finanziario può indistintamente operare in virtù di un contratto di mandato (1703 cod. civ.) o di agenzia (1742 cod. civ.), pur dovendo, in ogni caso, essere abilitato all'offerta fuori sede di prodotti finanziari ai sensi della legislazione vigente<sup>16</sup> e, quindi, iscritto nell'apposito albo<sup>17</sup>.

Da questo punto di vista l'approccio dell'accordo si spiega bene, oltre che per i citati limiti alla disponibilità del tipo (vedi sopra al n. 5), per il fatto che proprio la sua necessaria iscrizione all'albo rende impossibile

---

dell'obbligazione o alle modalità di svolgimento della prestazione. Nella sua componente di lavoro dipendente, dunque, il lavoratore bancario ibrido è, e resta, un lavoratore subordinato tradizionale, con i diritti e gli obblighi che da ciò derivano.

<sup>16</sup> Ai sensi del comma 39 dell'art. 1 della legge 208/2015, i promotori finanziari di cui all'articolo 31 del decreto legislativo n. 58 del 1998 assumono la denominazione di «consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede». Il successivo comma 41 prevede poi che i soggetti che risultano iscritti nell'albo unico dei promotori finanziari tenuto dall'organismo di cui all'articolo 31, comma 4, del decreto legislativo n. 58 del 1998 sono iscritti, di diritto, nell'albo unico dei "consulenti finanziari". La figura del "consulente finanziario abilitato all'offerta fuori sede" introdotta nell'ordinamento dall'art. 5 della Legge 2 gennaio 1991, n. 1, è attualmente definita dall'art. 31, comma 2 del d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 (T.U.F.) e successive modifiche, secondo il quale "è consulente finanziario abilitato all'offerta fuori sede la persona fisica che, in qualità di agente collegato ai sensi della direttiva 2004/39/CE, esercita professionalmente l'offerta fuori sede come dipendente, agente o mandatario. L'attività di consulente finanziario abilitato all'offerta fuori sede è svolta esclusivamente nell'interesse di un solo soggetto". Solo i consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede, in possesso dei requisiti di onorabilità prescritti dal D.M. 11 novembre 1998, n. 472 e dei requisiti di professionalità verificati dall'OCF "sulla base di rigorosi criteri valutativi che tengono conto della pregressa esperienza professionale, validamente documentata ovvero sulla base di prove valutative", possono esercitare professionalmente l'attività, previa iscrizione all'albo unico nazionale tenuto dallo stesso Organismo di vigilanza e tenuta dell'albo unico dei consulenti finanziari. Il consulente finanziario abilitato all'offerta fuori sede è obbligato altresì al rispetto dei principi contenuti nel Testo Unico della Finanza (Decreto legislativo 24 febbraio 1998, n.58) e specificati dalle prescrizioni regolamentari della Consob (Regolamento Intermediari Consob n. 16190 del 29 ottobre 2007).

<sup>17</sup> La legge dispone che il consulente finanziario abilitato all'offerta fuori sede, necessariamente iscritto nell'albo unico dei consulenti finanziari (art. 31, comma 4, d.lgs. n. 58 del 1998), opera, se pur esclusivamente nell'interesse di un solo soggetto, come dipendente, agente o mandatario (art. 31, comma 2, d.lgs. n. 58 del 1998).

qualificare la prestazione del consulente finanziario alla stregua di una collaborazione autonoma etero organizzata nei luoghi e nei tempi dal committente (art. 2, comma 1, d.lgs. n. 81 del 2015), con ciò che ne deriverebbe in termini di applicazione della disciplina del lavoro subordinato<sup>18</sup>.

Il che, ovviamente, pur ridimensionamento notevolmente le possibili aree di incertezza, non esclude che l'attività del consulente finanziario, per quanto dedotta in un contratto di collaborazione autonoma, possa comunque essere giudizialmente qualificata come subordinata ove l'attività professionale venga in concreto svolta, per l'appunto, con vincolo di subordinazione (e non solo con vincolo di etero organizzazione di tempi e luoghi di lavoro).

Ma per poter riqualificare il rapporto di lavoro autonomo del consulente finanziario in termini di lavoro subordinato il giudice dovrà accertare che il fisiologico potere di istruzione che la legge affida al committente di lavoro autonomo coordinato, la cui esistenza è stata recentemente ribadita anche dalle Sezioni Unite della Suprema Corte<sup>19</sup>, sia stato esercitato con un'intensificazione tale da imporre al consulente un'attività diversa da quella dedotta nel contratto. Ovvero, per altro verso, al punto di vincolare nel dettaglio l'operatività del professionista in modo da non renderlo più responsabile, proprio per effetto dell'eccessivo dettaglio delle direttive

---

<sup>18</sup> Ciò in quanto la fattispecie non potrebbe in ogni caso ricadere nel campo di applicazione dell'art. 2, comma 1, del d.lgs. n. 81 del 2015, in virtù della esplicita deroga posta dall'art. 2, comma 2, lettera b) del medesimo d.lgs. n. 81 del 2015. Sulle collaborazioni organizzate, all'esito della entrata in vigore del d.lgs. n. 81 del 2015, si rinvia a M. MARAZZA, *Collaborazioni organizzate e subordinazione: il problema del limite (qualitativo) di intensificazione del potere di istruzione*, in *Arg. Dir. Lav.*, n. 6, 2016; M. MARAZZA, *Jobs Act e prestazioni d'opera organizzate*, in *Giustizia Civile* n. 1/2016; O. RAZZOLINI, *La nuova disciplina delle collaborazioni organizzate dal committente. Prime considerazioni*, in WP-CSDL "Massimo D'Antona", 266/2015; M. MAGNANI, *Autonomia, subordinazione, coordinazione nel d.lgs. n. 81/2015*, in WP-CSDL "Massimo D'Antona", 294/2016; E. GHERA, *Sulle collaborazioni organizzate dal committente*, in *Colloqui giuridici sul lavoro*, supplemento annuale a MGL, 2016; A. PERULLI, *Prestazioni organizzate dal committente e collaborazioni coordinate e continuative. Il nuovo quadro normativo*, in A. PERULLI – L. FIORILLO (a cura di), *Tipologie contrattuali e disciplina delle mansioni*, Torino, 2015; G. FERRARO, *Collaborazioni organizzate dal committente*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2016, 53 e ss.

<sup>19</sup> Cass. sez. un. n. 1545 del 2017, nella parte in cui si legge che per "coordinamento deve intendersi l'etero direzione dell'attività stessa".

ricevute e della loro attinenza al contenuto intrinseco della prestazione<sup>20</sup>, del risultato dell'attività che gli è stata commissionata<sup>21</sup>.

I vincoli ora esposti derivano dalla struttura delle prestazioni d'opera ora in esame. Sia l'agente che il mandatario svolgono un'attività rivolta a un risultato (l'opera o il servizio, ai sensi dell'art. 2222 c.c.), a differenza del lavoro subordinato che ha ad oggetto una prestazione di energie lavorative con assoggettamento al potere direttivo altrui<sup>22</sup>. Ma al contrario di quanto accade nelle prestazioni d'opera non coordinate (art. 2222 c.c.), con riferimento alle quali il creditore può solo pretendere che il risultato venga realizzato in modo conforme a quanto convenuto (art. 2224 c.c.), l'agente e il mandatario sono adempienti solo se perseguono il risultato convenuto nel rispetto delle istruzioni ricevute (artt. 1711 e 1746 c.c.).

Ne deriva che risulta pienamente compatibile con lo schema contrattuale del lavoro autonomo coordinato il fatto che il committente specifichi nel corso del rapporto le modalità di esecuzione della prestazione<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> Da ricordare Corte Cost. n. 76 del 2015 nella parte in cui, rigettando la questione di legittimità costituzionale dell'art. 53 della legge n. 740 del 1970, afferma che quella disposizione non si pone in contrasto con il principio della indisponibilità del tipo pur prevedendo che il rapporto di lavoro autonomo degli infermieri non di ruolo degli istituti di prevenzione e pena si svolge presso gli istituti, è articolato in turni e anche caratterizzato dall'assoggettamento a direttive (se pur non dettagliate) di natura tecnica e amministrativa. Ciò in quanto, per usare le parole di Corte Cost. 76/2015, il potere direttivo che qualifica il lavoro subordinato si sostanzierebbe "nella emanazione di ordine specifici, inerenti alla particolare attività svolta e diversi dalle direttive d'indole generale, in una direzione assidua e cogente, in una vigilanza e controllo costanti, in un'ingerenza idonea a svilire l'autonomia del lavoratore".

<sup>21</sup> Secondo il ragionamento più analiticamente esposto in M. MARAZZA, *Collaborazioni organizzate e subordinazione: il problema del limite (qualitativo) di intensificazione del potere di istruzione*, op. cit. Ma sul punto, di estrema complessità, si rinvia anche alle letture di M. PERSIANI, *Ancora note sulla disciplina di alcune collaborazioni autonome*, in *Arg. Dir. Lav.*, n. 2, 2016; L. NOGLER, *La subordinazione nel d.lgs. n. 81 del 2015: alla ricerca dell'«autorità del punto di vista giuridico»*, in WP-CSDL "Massimo D'Antona", 267/2015; P. TOSI, *L'art. 1, comma 1, d.lgs. n. 81/2015: una norma apparente?*, in *Arg. Dir. Lav.*, 2015, n. 6; G. SANTORO PASSARELLI, *I rapporti di collaborazione organizzati dal committente e le collaborazioni continuative e coordinate ex art. 409, n. 3, c.p.c.*, in WP-CSDL "Massimo D'Antona", 278/2015.

<sup>22</sup> Cass. n. 224 del 2001; n. 1945 del 1963; Cass. n. 2405 del 1972; Cass. n. 477 del 1999. Non è secondario evidenziare come il principio risulti fortemente assonante con quello della alienità del risultato esplicitato da Corte Cost. n. 30 del 1996.

<sup>23</sup> Imponendo, ad esempio, l'obbligo di un rapporto giornaliero, il vincolo di osservare un itinerario predeterminato o di contattare un certo numero di clienti, l'obbligo di istruire altri collaboratori, Cass. n. 11264 del 2001; n. 5364 del 1986. In altri termini, "il carattere autonomo della prestazione lavorativa non è incompatibile con la soggezione della stessa a determinati controlli o direttive da parte del committente. Come è agevole desumere dalla stessa lettura dell'art. 1746 c.c., lo svolgimento di una attività autonoma, quale quella di agente, è caratterizzata da una relazione di collaborazione che non esclude la possibilità di

Mentre risulterebbe incompatibile con la natura della prestazione d'opera sia il pretendere risultati diversi da quello concordato, emergendo in questo modo quella continua adattabilità della prestazione alle mutevoli esigenze dell'organizzazione propria della *ius variandi* attribuito al datore di lavoro subordinato dall'art. 2103 c.c., che esercitare un potere che si concretizzi in *"una assidua attività di direzione e di controllo esercitata sul lavoratore, consistente in una serie di prescrizioni e di verifiche idonee a sottrargli qualsiasi effettiva autonomia"*, prendendo sostanza in direttive dettagliate che riguardano – ad esempio – anche le *"modalità da rispettare nelle vendite"*<sup>24</sup>. In tal caso, infatti, l'intensificazione del potere di istruzione non renderebbe possibile il perseguimento del risultato dedotto nel contratto (al raggiungimento del quale maturano le provvigioni) con quel livello di autonomia imposto dal fatto che il consulente finanziario è realmente autonomo solo se assume su di sé il rischio del mancato raggiungimento del risultato.

Di tutto ciò mostrano adeguata consapevolezza le parti firmatarie del Protocollo ove convengono sul fatto che il consulente finanziario si coordinerà con il committente, *"fermi restando i profili di autonomi e libertà di iniziativa propri del contratto di mandato o agenzia"*.

## **7. I criteri di ripartizione dei due distinti rapporti nel Protocollo.**

Chiarito lo spazio di autonomia che deve inderogabilmente assistere la prestazione di lavoro del consulente finanziario, assai interessanti sono i criteri, convenzionalmente posti dal Protocollo, di demarcazione di questo rapporto da quello, parallelo, di lavoro subordinato svolto in filiale.

Assumendo infatti che l'attività bancaria affidata al dipendente ed al consulente finanziario possa anche presentare dei tratti di sovrapposibilità, perché almeno in parte i servizi ed i prodotti trattati in filiale (da dipendente) o fuori sede (da autonomo) risulteranno quanto meno assimilabili, il Protocollo rimarca l'autonomia dei rapporti, in primo luogo, da un punto di vista dell'organizzazione (in senso materiale e giuridico) del lavoro.

Ogni rapporto, coerentemente con il diverso contenuto delle prerogative tipiche del datore di lavoro subordinato e del committente di lavoro autonomo, ha una propria distinta linea gerarchica (ovvero, per quanto riguarda il consulente, di coordinamento).

---

*istruzioni e di controlli amministrativi e tecnici più o meno penetranti in relazione alla natura dell'attività ed all'interesse del preponente"*, Cass. n. 11264 del 2001.

<sup>24</sup> Cass. n. 16603 del 2009.



Se per l'attività di filiale il dipendente risponde come da tradizione al direttore della filiale dove opera per l'attività di consulente, infatti, la stessa persona è coordinata da una diversa struttura aziendale. In altri termini, pur in presenza di un unico soggetto giuridico creditore di entrambe le prestazioni, risultano ben distinte le strutture interne alla società cui sono, in concreto, delegati i rispettivi (e ben diversi) poteri creditorî (rispettivamente, del lavoro subordinato e del lavoro autonomo. Il potere direttivo e disciplinare da un lato e il potere di coordinamento dall'altro).

Al direttore di filiale spetta l'esercizio del potere direttivo (artt. 2094, 2104 cod. civ.) per le tradizionali mansioni svolte da dipendente con vincolo di subordinazione, solo all'interno degli uffici e per il tempo dell'orario di lavoro ridotto concordato. Ne deriva l'inserimento organizzativo del lavoratore, in senso giuridico, qualificante della fattispecie del lavoro subordinato (art. 2094 c.c.).

Al direttore d'area, ma solo in una fascia oraria che non può coincidere con l'orario di lavoro subordinato, è invece affidato in via esclusiva il coordinamento delle prestazioni professionali (di consulente finanziario) autonome rese "fuori sede" (il consulente finanziario "esegue l'incarico fuori sede esclusivamente in forza del contratto di mandato o di agenzia [...]") e "con riferimento al portafoglio clienti" specificatamente "assegnato" al consulente.

Coerentemente, anche gli strumenti di lavoro sono distinti. Giacché per le due diverse attività vengono utilizzate differenti profilature informatiche rese disponibili al lavoratore dipendente e al consulente finanziario, con esplicita preclusione di accesso a queste ultime durante la prestazione di lavoro dipendente.

Pare dunque corretto affermare che l'accordo valorizza correttamente i criteri distintivi sino ad oggi tratteggiati dalla giurisprudenza nella parte in cui i due rapporti, già ben distinti nella loro rispettiva estensione temporale, hanno ad oggetto prestazioni diverse.

E ciò sia perché l'una non è il presupposto funzionale dell'altra, ben potendo (da un punto di vista teorico) ciascuno dei due rapporti autonomamente persistere alla eventuale cessazione dell'altro, sia perché ben distinte restano le rispettive modalità esecutive (vedi sopra al n. 4).

È una distinzione che anzitutto si può cogliere concentrando l'attenzione sulle intrinseche specificità professionali richieste per ciascun tipo di prestazione perché, anche intuitivamente, un conto è gestire la clientela in filiale ed altra cosa è operare fuori sede su un determinato portafoglio clienti.

Ma, anche prescindere da ciò, è la modalità autonoma di esecuzione della prestazione del consulente finanziario che rende la relativa obbligazione, in quanto orientata ad un risultato e nei termini sopra esposti

sottratta al potere direttivo datoriale, non sovrapponibile a quella che anima il parallelo rapporto di lavoro subordinato.

È a tutti noto, del resto, che qualsiasi attività umana economicamente apprezzabile può essere svolta tanto con vincolo di subordinazione che in autonomia, ed essere quindi dedotta sia in un contratto di lavoro subordinato che in un contratto di lavoro autonomo. Ed è così perché è il modo in cui l'attività è dedotta nel contratto che qualifica l'oggetto dell'obbligazione, più che il contenuto materiale riconducibile al tipo di compiti che devono essere svolti dal lavoratore subordinato o dal lavoratore autonomo<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Tra le molte, Cass. n. 16661 del 2005 "ogni attività umana economicamente rilevante può essere oggetto sia di rapporto di lavoro subordinato, sia di rapporto di lavoro autonomo, a seconda o della volontà espressa dalle parti o delle modalità del suo svolgimento"; Cass. n. 4036 del 2000 "ogni attività umana, economicamente rilevante, può essere oggetto sia di rapporto di lavoro subordinato che di rapporto di lavoro autonomo, a seconda delle modalità del suo svolgimento, e l'elemento tipico che contraddistingue il primo tipo di rapporto è integrato dalla subordinazione, intesa quale disponibilità del prestatore nei confronti del datore di lavoro, con assoggettamento alle direttive da questo impartite circa le modalità di esecuzione dell'attività lavorativa, mentre altri elementi - come l'osservanza di un orario, l'assenza di rischio economico, la forma di retribuzione e la stessa collaborazione - possono avere valore indicativo ma mai determinante". In tal senso anche Cass. n. 1502 del 1992; n. 14248 del 1999; 6701 del 1983. Si veda M. PERSIANI, *Autonomia, subordinazione e coordinamento nei recenti modelli di collaborazione lavorativa*, in *Dir. Lav.*, 1998, I, 203 e ss; A. PERULLI, *Il lavoro autonomo*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, XXVII, t. 1, Milano, 1996, 176 e ss.



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO 2**  
**DIRITTO DEL LAVORO E**  
**RELAZIONI INDUSTRIALI**  
**DOCENTE: MARCO MARAZZA**  
**OGGETTO: REDIGERE UN BREVE**  
**COMMENTO DELLE SENTENZE DI**  
**SEGUITO RIPORTATE**  
**AREA: LETTURE INTEGRATIVE**  
**CONSIGLIATE**

# ADL

## ARGOMENTI DI DIRITTO DEL LAVORO

FONDATI DA MATTIA PERSIANI

DIRETTI DA

**Mattia Persiani e Franco Carinci**

Giuseppe Suppiej e i limiti dello sciopero

I licenziamenti fra passato e futuro

*Jus variandi*, scomparsa dell'equivalenza, ruolo dell'autonomia collettiva  
e centralità della formazione nel nuovo art. 2103

Il lavoratore disabile tra disciplina dell'avviamento  
al lavoro e tutela contro i licenziamenti

Collaborazioni organizzate e subordinazione

Ulteriori considerazioni sull'assicurazione obbligatoria  
degli infortuni degli avvocati

### 6/2016

Novembre - Dicembre



[edicolaprofessionale.com/ADL](http://edicolaprofessionale.com/ADL)



Wolters Kluwer

MARCO MARAZZA

Prof. ord. dell'Università di Roma "Universitas Mercatorum"

COLLABORAZIONI ORGANIZZATE E SUBORDINAZIONE:  
IL PROBLEMA DEL LIMITE (QUALITATIVO) DI  
INTENSIFICAZIONE DEL POTERE DI ISTRUZIONE <sup>(1)</sup>

SOMMARIO: 1. Le prestazioni d'opera organizzate per la realizzazione di un "servizio" (il punto di partenza). – 2. Il problema della intensificazione del potere di organizzazione in caso di invarianza del "servizio". – 3. Subordinazione e inserimento della prestazione nell'organizzazione. – 4. Criteri qualitativi o quantitativi per la distinzione tra potere direttivo e potere di istruzione? – 5. La giurisprudenza sulla gradazione dell'intensità del potere di istruzione nel contratto di agenzia. – 6. La distinzione qualitativa tra potere direttivo e potere di istruzione secondo il criterio di imputabilità dell'inadempimento. – 7. Conclusioni.

1. – In un precedente scritto ho argomentato che le collaborazioni organizzate hanno ad oggetto una prestazione d'opera (art. 2222 c.c.) caratterizzata da un'intensità di coordinamento (art. 409, n. 3, c.p.c.) qualificata: perché estesa "anche" ai profili spazio temporali del lavoro necessario alla realizzazione, continuativa, del "servizio" (art. 2, comma 1, d.lgs. n. 81 del 2015) <sup>(2)</sup>. Si tratterebbe, in altri termini, di collaborazioni d'opera esclusivamente personali, continuative e coordinate secondo specifiche modalità tipizzate dalla legge, al ricorrere delle quali l'ordinamento riconduce l'effetto della applicazione della disciplina del lavoro subordinato (che resta ben diverso, a questo punto, dall'effetto della riqualificazione del rapporto) <sup>(3)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> Il saggio riprende e sviluppa una parte della relazione tenuta il 25 ottobre 2016 alla Scuola Superiore della Magistratura, Scandicci (Fi), nel modulo di approfondimento e confronto dedicato al tema "Autonomia, subordinazione, coordinazione nel d.lgs. n. 81 del 2015".

<sup>(2)</sup> M. MARAZZA, *Jobs Act e prestazioni d'opera organizzate*, in *Giust. Civ.*, n. 1, 2016, pagg. 215 e segg., cui si rinvia per i diversi orientamenti della dottrina.

<sup>(3)</sup> Conclusione che sembra fortemente sostenuta non solo dalla giurisprudenza di legittimità che ai fini della sussunzione di una fattispecie concreta nella fattispecie di cui all'art. 2094 c.c. considera meramente indicativi, e mai determinanti, elementi quali l'osservanza di un orario (Cass. n. 2728 del 2010), ma anche e ancora più esplicitamente da Corte cost. n. 76 del 2015 nella parte in cui, rigettando la questione di legittimità costituzionale dell'art. 53 della legge n. 740 del 1970, afferma che quella disposizione non si pone in

Potremmo dire che le collaborazioni organizzate sono un tipo contrattuale, nella misura in cui a questo rapporto l'ordinamento riconduce uno specifico effetto, ma non introducono una tipologia di lavoro terza rispetto alla tradizionale bipartizione che vede contrapposto lo schema del lavoro subordinato (art. 2094 c.c.) a quello della prestazione d'opera (art. 2222 c.c.). Piuttosto, si tratta di un ulteriore sottotipo di prestazione d'opera che si aggiunge alla fattispecie della prestazione d'opera continuativa e coordinata<sup>(4)</sup>, ma non anche etero organizzata.

Tale assunto postula inevitabilmente che le collaborazioni organizzate abbiano ad oggetto una prestazione strutturalmente diversa da quella di lavoro subordinato e, quindi, non sussumibile nella fattispecie dell'art. 2094 c.c.

Ed infatti, se pur sottoposta ad un intensificato potere di istruzione (coordinamento), la prestazione d'opera organizzata, in quanto continuativa, è comunque dedotta nel contratto in vista della realizzazione di un determinato "servizio" (art. 2222 c.c.), inteso come ripetizione di più risultati, sul quale il potere di organizzazione, privo di efficacia costituiva, può intervenire esclusivamente al fine di specificare le modalità di esecuzione dell'unico risultato convenuto o, per dirla altrimenti, del "programma definito consensualmente"<sup>(5)</sup>.

Ne avevo dunque tratto la conclusione che nelle collaborazioni organizzate, al pari di quanto si può dire per tutte le collaborazioni coordinate e continuative, il potere di istruzione del committente è sempre qualitativamente diverso rispetto al potere direttivo del datore di lavoro subordinato, giacché solo quest'ultimo consente al creditore della prestazione, tramite l'individuazione della mansione da svolgere tra quelle esigibili, di ottenere dal lavoratore risultati sempre diversi e costantemente adattabili

---

contrasto con il principio della indisponibilità del tipo pur prevedendo che il rapporto di lavoro autonomo degli infermieri non di ruolo degli istituti di prevenzione e pena si svolge presso gli istituti, è articolato in turni e anche caratterizzato dall'assoggettamento a direttive (se pur non dettagliate) di natura tecnica e amministrativa. Per le questioni inerenti la disciplina applicabile, in senso fortemente critico rispetto alle indicazioni del Ministero del Lavoro (Circolare n. 3/2016), M. PERSIANI, *Ancora note sulla disciplina di alcune collaborazioni autonome*, in *Arg. Dir. Lav.*, n. 2, 2016.

<sup>(4)</sup> Tipologicamente ancorata a fattispecie (tipiche o atipiche) di lavoro autonomo, come giustamente osserva A. PERULLI, *Il lavoro autonomo*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, Cicu – Messineo, Milano, 1996, pag. 222.

<sup>(5)</sup> M. PERSIANI, *Autonomia, subordinazione e coordinamento nei recenti modelli di collaborazione lavorativa*, in M. PERSIANI, *Diritto del lavoro*, Padova, 2004, pag. 650, che pone in evidenza come – a differenza di quanto accade nel lavoro autonomo, la prestazione di lavoro subordinato è "destinata a realizzare un programma che il datore di lavoro ha diritto di definire unilateralmente e di modificare (art. 41 Cost.)".

alle mutevoli esigenze dell'impresa. Risultati tempo per tempo piegati al programma unilateralmente definito dal datore di lavoro <sup>(6)</sup>.

2. – Nelle diverse occasioni di confronto cui ho partecipato successivamente alla pubblicazione del saggio <sup>(7)</sup> ho dovuto constatare che la conclusione ora ipotizzata potrebbe non essere, in se considerata, sufficiente a tracciare una distinzione generalmente valida tra lavoro subordinato e lavoro organizzato.

Ciò in quanto, a ben vedere, occorre dare una risposta più puntuale, soprattutto in termini di concettualizzazione delle nozioni, a quanti evidenziano che il potere di istruzione, pur non modificando il risultato finale concordato tra le parti, può ciò non di meno sconfinare nel potere direttivo – e quindi determinare la riqualificazione del rapporto – se esercitato con un'intensità tale da fare venire meno l'autonomia del prestatore <sup>(8)</sup>.

Si obietta, in sostanza, che una prestazione di lavoro che resti costantemente orientata al raggiungimento del risultato originariamente convenuto può comunque essere qualificata come subordinata quando il presunto committente esercita un potere che incide in modo significativo sui contenuti delle modalità di esecuzione della prestazione. Giacché, per andare al concreto, se così non fosse si finirebbe per escludere dalla fattispecie del lavoro subordinato tanti lavori meramente ripetitivi (che, cioè, hanno ad oggetto la ripetizione dello stesso risultato) sui quali il datore di lavoro, pur non modificando il risultato, esercita comunque un pregante potere di etero direzione che definisce le modalità tecniche di svolgimento dell'attività.

L'obiezione pone una complessa questione perché può far sorgere il dubbio che la differenza tra potere direttivo e potere di istruzione debba essere colta non solo sotto il profilo qualitativo ma anche, almeno quando il risultato non cambia, da un punto di vista quantitativo <sup>(9)</sup>. Guardando, in altri termini, all'intensità di questo potere.

---

<sup>(6)</sup> M. PERSIANI, ult. op. cit.

<sup>(7)</sup> Sapienza Università di Roma, *I rapporti di collaborazione organizzati dal committente e le collaborazioni coordinate e continuative ex art. 409 c.p.c.*, 22 febbraio 2016, Roma; Convegno AGI, *Autonomia e subordinazione dopo il Jobs Act*, 8 ottobre 2016, Cosenza, con VALERIO SPEZIALE; Scuola Superiore della Magistratura, *La nuova disciplina del mercato del lavoro*, Scandicci (FI), 24-26 ottobre 2016 (Autonomia, subordinazione e coordinazione nel d.lgs. n. 81 del 2015, con il Consigliere ADRIANA DORONZO, Corte di Cassazione).

<sup>(8)</sup> V. SPEZIALE, relazione all'incontro di Cosenza dell'8 ottobre 2016; A. DORONZO, *Relazione alla SSM del 25 ottobre 2016*, in corso di pubblicazione.

<sup>(9)</sup> Come afferma, ad esempio, A. DORONZO, *Relazione ecc.*, op. cit.

Ebbene, se pur mi rendo conto che l'intensificazione del potere di istruzione deve avere un'incidenza sulla qualificazione del rapporto, resta da capire come ciò possa avvenire senza arrendersi, come correttamente osservato da autorevole dottrina, al rischio di decisioni "improntate ad un'empiria inammissibile perché affidata solo alla sensibilità soggettiva dell'interprete" <sup>(10)</sup>. Un rischio oggi più che mai evidente se è vero, come pare, che il coordinamento spazio temporale della prestazione d'opera, fin qui considerato come indice sussidiario di subordinazione, pur legittimando l'applicazione della disciplina del lavoro subordinato (art. 2, comma 1, d.lgs. n. 81 del 2015), non è più utilmente invocabile per rivendicare la riqualificazione del rapporto.

3. – Senza alcuna pretesa di esaustività, premetto in via generale che trovo del tutto inappagante ogni tentativo di qualificare la subordinazione nell'assoggettamento ad un potere che si manifesta in "*ordini specifici, reiterati e intrinsecamente inerenti alla prestazione lavorativa*" <sup>(11)</sup> ovvero, per usare le parole di Corte Cost. 76/2015, "*nella emanazione di ordine specifici, inerenti alla particolare attività svolta e diversi dalle direttive d'indole generale, in una direzione assidua e cogente, in una vigilanza e controllo costanti, in un'ingerenza idonea a svilire l'autonomia del lavoratore*".

Questa definizione del vincolo di subordinazione, se intesa in modo assoluto come rivelatrice dell'essenza della fattispecie dell'art. 2094 c.c., appare oggettivamente inidonea a qualificare molti lavori (pacificamente qualificati come) subordinati, con elevato o basso contenuto professionale, e finisce inevitabilmente per apparire parziale e prestare il fianco ad una critica simmetrica a quella sopra presa in considerazione. Se è troppo stretta una nozione di subordinazione che guarda alla modificabilità unilaterale del risultato dovuto dal prestatore, altrettanto lo è una nozione che richiede la manifestazione di un potere direttivo così assiduo e penetrante che, solo per fare un esempio, è del tutto assente nei rapporti di lavoro

---

<sup>(10)</sup> M. PERSIANI, ult. op. cit., pag. 648, che proprio per attenuare questo rischio valorizza la natura condivisa del programma cui deve tendere la prestazione di lavoro autonomo pur arrivando alla conclusione che il coordinamento comporta anche il potere del committente di concorrere a determinare le modalità di realizzazione del programma potendo influire anche sulle modalità di esecuzione dell'attività promessa, così come sulle caratteristiche dell'opera o del servizio al fine di adeguarle alle mutevoli esigenze dell'organizzazione del committente. Con ciò riproponendosi, ad avviso di chi scrive, la necessità di tentare uno sforzo di ulteriore concettualizzazione del limite di intensificazione del potere di istruzione.

<sup>(11)</sup> Cass. n. 26986 del 2009.



dirigenziali al pari di quanto si può dire per i rapporti di lavoro che hanno ad oggetto mansioni meramente ripetitive che si prestano ad una specificazione *una tantum*.

È chiaro, piuttosto, che la nozione di subordinazione – che dopo le ultime riforme resta più che mai ancorata a profili tecnico funzionali che attengono alle modalità di svolgimento del lavoro – deve essere sufficientemente ampia ed elastica da ricomprendere situazioni assai eterogenee nelle quali le prerogative direttive del datore di lavoro si manifestano, come ovvio, in modo completamente diverso. Talvolta appuntandosi sul risultato e, in altre occasioni, sul contenuto dell'attività.

Ciò impone, a giudizio di chi scrive, di restare saldamente ancorati all'insegnamento che tende a definire il contenuto del vincolo di subordinazione nel contesto dell'obbligazione cui il potere direttivo si rivolge: l'obbligazione di lavorare e, cioè, di svolgere le mansioni per le quali il dipendente è stato assunto (art. 2103 c.c.) e le ulteriori mansioni comunque esigibili<sup>(12)</sup>.

Il lavoro subordinato si qualifica per l'assoggettamento del lavoratore ad un potere di conformazione specificativo<sup>(13)</sup> (privo di efficacia costitutiva) mediante il quale il datore di lavoro, nel perimetro delle mansioni esigibili, può plasmare il contenuto della prestazione alle mutevoli esigenze dell'impresa dando luogo all'inserimento, in senso giuridico (e meramente non fisico), del lavoratore (meglio, della sua prestazione) nell'organizzazione dell'impresa<sup>(14)</sup>.

---

(12) Sulla scorta dell'insegnamento di M. PERSIANI, *Contratto di lavoro e organizzazione*, Padova, 1966.

(13) M. MARAZZA, *Saggio sull'organizzazione del lavoro*, Padova, 2001.

(14) È una definizione coerente con alcune fondamentali acquisizioni della dottrina e della giurisprudenza di legittimità e della Corte costituzionale. In dottrina, oltre a M. PERSIANI, *ult. op. cit.*, che considera l'organizzazione proprio l'effetto del contratto di lavoro subordinato, anche M. GRANDI, *Rapporto di lavoro*, in *Enc. Dir.*, vol. XXXVIII, Milano, 1987, che definisce la subordinazione come sottoposizione al potere di direzione del datore di lavoro per ciò che attiene al contenuto e al modo di esecuzione della prestazione, *in vista della realizzazione di un risultato corrispondente alle specifiche esigenze dell'organizzazione del lavoro, di esclusiva pertinenza del datore di lavoro*. Nella giurisprudenza di legittimità si rinvia alle sentenze che qualificano la subordinazione come situazione di coordinamento della prestazione con gli obiettivi dell'organizzazione aziendale o di coordinamento dell'attività lavorativa all'assetto organizzativo dato dal datore di lavoro. In tal senso, se pur con diverse sfumature, Cass. n. 9463 del 2016; n. 22785 del 2013; n. 7517 del 2012; n. 9252 del 2010. Nella giurisprudenza costituzionale è invece da richiamare la nota sentenza Corte cost. n. 30 del 1996 che qualifica la subordinazione per la sua doppia alienità, del risultato e dell'organizzazione, il cui effetto è quello della "incorporazione della prestazione di lavoro in una organizzazione produttiva sulla quale il lavoratore non ha alcun potere di controllo, essendo costituita per uno scopo in ordine al quale egli non ha alcun interesse (individuale) giuridicamente tutelato".

4. – Ora, se è indubbio che questo inserimento si manifesta apertamente ed indiscutibilmente quando l'esercizio del potere direttivo impone al lavoratore di conseguire risultati diversi (il direttore generale cui vengono modificati gli obiettivi aziendali da raggiungere, al pari del segretario cui viene chiesto di gestire l'archivio e non più la corrispondenza), manifestandosi in ciò proprio la natura ontologicamente cangiante del programma contrattuale che la legge affida al datore di lavoro (se pur nei limiti delle mansioni esigibili), la questione più delicata che si pone è quella di sapere quando, ad invarianza di risultato, dunque in presenza di una prestazione che resta contenuta nel programma contrattuale originariamente condiviso tra le parti, l'elevata intensità del potere esercitato dal creditore di una prestazione di lavoro ne possa determinare la qualificazione come potere direttivo (artt. 2094; 2104 c.c.) e non come potere di istruzione (art. 409 c.p.c.; artt. 1746, 1711 c.c.).

5. – Come detto, per il diritto vivente è pacifico che l'intensificazione quantitativa del potere del creditore di una prestazione di lavoro (quando si manifesta in ordini specifici, reiterati, intrinsecamente inerenti alla prestazione lavorativa) sia un elemento dirimente per la qualificazione del rapporto di lavoro subordinato e ciò lo conferma anche la recente giurisprudenza della Corte Costituzionale (sentenza n. 76 del 2015). Semmai non convince, per quanto sopra esposto, il tentativo di attribuire a questo elemento una portata di carattere generale, poi inevitabilmente smentita da una parallela nozione di "subordinazione attenuata" cui la stessa giurisprudenza deve, soventemente, aggiungere inevitabilmente, ricorrere per qualificare una vasta tipologia di lavori immateriali. Peraltro destinata nel tempo a prevalere da un punto di vista quantitativo.

Ond'è che, soprattutto a seguito dell'entrata in vigore dell'art. 2, comma 1, del d.lgs. n. 81 del 2015, è fondamentale tentare un ulteriore sforzo di concettualizzazione del fenomeno muovendo dal rilievo empirico che la giurisprudenza della Suprema Corte ha nel tempo attribuito all'intensificazione del potere di istruzione nell'ambito di una collaborazione coordinata e continuativa tipica, quale è il contratto di agenzia (art. 409, n. 3, c.p.c.; artt. 1742 e ss. c.c.).

Per la giurisprudenza di legittimità l'agente svolge un'attività rivolta a un risultato, a differenza del lavoro subordinato che ha ad oggetto una prestazione di energie lavorative – con soggezione al potere direttivo – il

cui risultato e rischio rientrano esclusivamente nella sfera giuridica dell'imprenditore<sup>(15)</sup>.

Ma a differenza di quanto accade nelle prestazioni d'opera non coordinate (art. 2222 c.c.), con riferimento alle quali il creditore può solo pretendere che il risultato venga realizzato in modo conforme a quanto convenuto (art. 2224 c.c.), l'agente è adempiente se persegue il risultato convenuto nel rispetto delle istruzioni ricevute (art. 1746 c.c.).

È compatibile con lo schema contrattuale, infatti, la circostanza che il committente specifichi nel corso del rapporto le modalità di esecuzione della prestazione imponendo, ad esempio, l'obbligo di un rapporto giornaliero, il vincolo di osservare un itinerario predeterminato o di contattare un certo numero di clienti, l'obbligo di istruire altri collaboratori<sup>(16)</sup>. In altri termini, *“il carattere autonomo della prestazione lavorativa non è incompatibile con la soggezione della stessa a determinati controlli o direttive da parte del committente. Come è agevole desumere dalla stessa lettura dell'art. 1746 c.c., lo svolgimento di una attività autonoma, quale quella di agente, è caratterizzata da una relazione di collaborazione che non esclude la possibilità di istruzioni e di controlli amministrativi e tecnici più o meno penetranti in relazione alla natura dell'attività ed all'interesse del preponente”*<sup>(17)</sup>.

Ciò che risulta incompatibile con il potere di istruzione che il committente può esercitare sull'agente, invece, è l'esercizio di un potere che si concretizzi in *“una assidua attività di direzione e di controllo esercitata sul lavoratore, consistente in una serie di prescrizioni e di verifiche idonee a sottrargli qualsiasi effettiva autonomia”*, prendendo sostanza in direttive dettagliate che riguardano – ad esempio – anche le *“modalità da rispettare nelle vendite”*<sup>(18)</sup>.

Dunque, è confermato che esiste una soglia quantitativa di intensificazione del potere di istruzione superata la quale quel potere andrebbe qualificato come potere direttivo, con ciò che ne deriva, di conseguenza, ai fini della riqualificazione del rapporto. Ma resta ancora piuttosto ambiguo il criterio logico giuridico astratto che concorre a determinare questa soglia. Il riferimento alla sottrazione di qualsiasi effettiva autonomia è

---

<sup>(15)</sup> Cass. n. 224 del 2001; n. 1945 del 1963; Cass. n. 2405 del 1972; Cass. n. 477 del 1999. Non è secondario evidenziare con il principio risulti fortemente assonante con quello della alienità del risultato esplicitato da Corte cost. n. 30 del 1996.

<sup>(16)</sup> Cass. n. 11264 del 2001; n. 5364 del 1986.

<sup>(17)</sup> Cass. n. 11264 del 2001.

<sup>(18)</sup> Cass. n. 16603 del 2009.

piuttosto chiaro, ma non risolvete perché non è facile intendere quando ciò accada.

6. – Il punto, a ben vedere, è che l'intensificazione del potere cui spesso fa riferimento la Suprema Corte, tale da sottrarre al prestatore d'opera qualsiasi effettiva autonomia, non segna, almeno da un punto di vista giuridico, una differenza meramente quantitativa rispetto al fisiologico esercizio del potere di istruzione. Tutt'altro.

Ed infatti, quando l'intensificazione del potere di istruzione, pur senza modificare l'essenza del risultato convenuto, consente al committente di incidere su più profili dell'organizzazione di dettaglio della prestazione, ciò che può accadere è che l'interesse creditorio al risultato (qualificante il tipo contrattuale di riferimento) tende a dissolversi nel diverso interesse alla disponibilità di energie lavorative eterodirette (qualificante il tipo contrattuale del lavoro subordinato). Nell'interesse giuridicamente protetto, cioè, a frazionare l'esecuzione dell'attività dedotta nel contratto per adeguarne unilateralmente il contenuto (dell'attività e, di conseguenza, anche del risultato) alle mutevoli esigenze dell'impresa.

Si tratta, in altri termini, di intensificazioni del potere di istruzione qualitativamente incompatibili con lo schema negoziale della prestazione d'opera nella misura in cui, entrando nel merito del contenuto intrinseco della prestazione, finiscono per rendere non più imputabile al prestatore l'eventuale realizzazione di un'opera o un servizio non conforme alle attese (giuridicamente tutelate) del creditore (art. 1218 c.c.). Come potrebbe, del resto, prescindere dai criteri di remunerazione dell'attività (che restano elementi estrinseci rispetto al contenuto della prestazione e privi, da soli considerati, di valore qualificante)<sup>(19)</sup>, un prestatore d'opera, essere considerato responsabile per il mancato conseguimento del risultato quando il committente si è intromesso nelle modalità di organizzazione di dettaglio dell'attività ad esso strumentale?

Mi spiego meglio. È proprio sotto profilo dell'imputabilità dell'indempimento riferito alla realizzazione del risultato convenuto (art. 1218 c.c.) che si può ricostruire un criterio generale di delimitazione della intensificazione del potere di istruzione per distinguerlo, qualitativamente, dal potere direttivo. Un criterio utile per individuare, nelle diverse fattispecie concrete che possono presentarsi all'interprete, le manifestazioni di

---

<sup>(19)</sup> Cass. n. 2728 del 2010; Cass. n. 2622 del 2004.

potere che privano il lavoratore di qualsiasi effettiva autonomia e determinano la riqualificazione del rapporto come subordinato.

In ciò seguendo quanto già affermato dalla giurisprudenza in materia di contratto di appalto a regia, ove è stato correttamente evidenziato che l'appaltatore diventa un "*nudus minister*", e come tale è esente da responsabilità in caso di non conforme realizzazione dell'opera o di difetti della stessa, quando è l'esecutore di ordini del committente e quando quest'ultimo si è ingerito nell'esecuzione del lavoro con singole e specifiche direttive di esecuzione del contratto che, sovente, prendono forma nella gestione attiva, da parte del committente, della direzione dei lavori e nella erogazione di direttive che attengono nello specifico alle modalità esecutive di dettaglio dell'opera<sup>(20)</sup>. Significativa, in tal senso, è anche l'ampia e variegata casistica che si ricava con maggiori dettagli di fatto nella giurisprudenza di merito, ove la qualificazione dell'appaltatore come "*nudus minister*" discende quasi sempre dall'accertamento istruttorio di ingerenze del committente sul contenuto tecnico della prestazione dell'appaltatore<sup>(21)</sup>.

Ne deriva che il potere direttivo è sempre qualitativamente diverso dal genuino potere di istruzione. Ciò in quanto, per un verso, il potere direttivo consente al creditore di ottenere risultati sempre variabili (a differenza del potere di istruzione, che non può che esercitarsi nel rispetto dell'unico risultato convenuto), ond'è che in questi casi il contratto fino a quando non è esercitato il potere direttivo neanche è in grado di fare emergere quale sia il risultato materiale atteso dal creditore. E, per l'altro, anche quando il risultato sia oggetto di condivisione tra le parti e resti apparentemente invariato, consente al creditore della prestazione di guidare nel dettaglio l'esecuzione dell'attività ad esso strumentale rendendo a lui imputabile, a quel punto, la sua realizzazione<sup>(22)</sup>.

---

<sup>(20)</sup> Cass. n. 17606 del 2015; n. 25622 del 2011; n. 14945 del 2008; n. 2752 del 2005; n. 6754 del 2003; n. 7273 del 2003. Ciò al punto da indurre la dottrina a negare che tale rapporto, mancando l'autonomia organizzativa dell'esecutore, possa essere considerato un appalto (P. RESCIGNO, *Appalto*, in *Enc. Giur. Trecc.*, II, Roma, 1988; A. PERULLI, op. cit., pag. 86).

<sup>(21)</sup> Trib. Monza, 21 giugno 2016; Trib. Frosinone, 26 febbraio 2016; Trib. Bari, 17 luglio 2015.

<sup>(22)</sup> Salvo, bene inteso, come acclarato dalla giurisprudenza in materia di rendimento nel contratto di lavoro subordinato, che non si dimostri che al diligente adempimento delle direttive impartite corrisponda la realizzazione di un risultato minimo esigibile o, per dirla altrimenti, di un determinato rendimento del lavoratore subordinato. Ma questa, come evidente, è una questione del tutto diversa da quella che qui si sta considerando perché tende ad evidenziare i casi nei quali il lavoratore, se pur subordinato, è responsabile del mancato raggiungimento del risultato atteso.

In questa seconda evenienza il potere direttivo si dovrebbe distinguere dal potere di istruzione perché riempito di contenuti, necessariamente variabili in conseguenza del tipo di attività che si prende in considerazione, che non rendono più imputabile al prestatore gli eventuali vizi dell'opera o del servizio. E cioè quando il potere del committente – alla luce delle concrete caratteristiche del lavoro – si manifesta in ordini intrinsecamente inerenti alla prestazione.

Nelle prestazioni mediamente professionalizzate, che poi sono quelle quantitativamente prevalenti, ciò accade quando il potere è esteso, oltre che agli aspetti estrinseci della prestazione (quali le modalità generali di esecuzione della prestazione, la specificazione di taluni elementi del risultato atteso che non sono state oggetto di specifica pattuizione, il tempo e il luogo di esecuzione del lavoro), ai contenuti tecnici di svolgimento del lavoro. In modo oggettivamente incompatibile con il livello di autonomia connaturale a qualsiasi prestazione d'opera. Si può pensare, per fare un esempio, al caso del venditore che sia tenuto a promuovere il prodotto del committente seguendo metodologie di comunicazione e relazione con la potenziale clientela definite nel dettaglio e via via aggiornate dal creditore della prestazione.

Invece, nelle prestazioni che hanno ad oggetto attività meramente esecutive, che per ovvie ragioni non si prestano ad una reale specificazione di contenuti tecnici, il limite di intensificazione del potere di istruzione dovrà essere apprezzato sotto il profilo della segmentazione dei risultati utili attesi. Si può pensare, ad esempio, al prestatore d'opera contrattualizzato per la pulizia degli spazi comuni del condominio, nel caso in cui il potere del committente arrivi ad imporre la concatenazione spazio temporale dei singoli segmenti della prestazione (la costante imposizione di interventi su specifiche zone degli spazi comuni) sottraendo al pulitore l'autonomia necessaria per rendergli imputabile il mancato conseguimento del risultato complessivamente dovuto (la pulizia di tutti gli spazi comuni). Fermo restando che, proprio per questa specifica tipologia di lavori elementari e ripetitivi, resta in fin dei conti difficilmente sostituibile l'apporto degli indici sussidiari della subordinazione elaborati dalla giurisprudenza<sup>(23)</sup>.

7. – Per concludere, si può dunque affermare che il potere di istruzione è il potere di specificare le modalità di una prestazione di lavoro dedotta in un contratto in vista della realizzazione di un risultato concordato fin da principio tra le parti la cui mancata realizzazione – fatta salva

---

(23) Cass. n. 18320 del 2016.

l'ipotesi di specifiche cause esterne impeditive – deve sempre restare necessariamente imputabile al prestatore, coerentemente con quanto affermato da Corte cost. n. 30 del 1996 circa “l'alienità (nel senso di destinazione esclusiva ad altri)” di quel risultato. Un potere che se riguarda anche i tempi e i luoghi di esecuzione del lavoro concorre a qualificare la collaborazione coordinata come una prestazione d'opera organizzata ai sensi e per gli effetti dell'art. 2, comma 1, del d.lgs. n. 81 del 2015.



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO**  
**DIRITTO COMMERCIALE (L-15)**  
**DOCENTE: PAOLO REVIGLIONE**  
**OGGETTO: COMMENTO ALLA**  
**SENTENZA**



## ■ Responsabilità degli amministratori deleganti

Cassazione civile, Sez. I, 31 agosto 2016, n. 17441 – Pres. Bernabai – Rel. Di Marzio – P.M. Ceroni (conf.) – Marconi Paola ed altri, nella qualità di eredi di Necci Lorenzo (avv. Marraffa) – Fall. Rotella Holding s.p.a. (avv. Astone) ed altri (avv. Sassani, Flocco). Cassa App. Roma 17 gennaio 2013

### **Società – Società per azioni – Amministratori – Delega di potere gestorio – Responsabilità dei deleganti**

*Gli amministratori deleganti sono responsabili per non avere impedito fatti pregiudizievoli posti in essere dai delegati dei quali abbiano acquisito conoscenza ovvero dei quali debbono acquisire conoscenza in particolare per effetto delle informazioni ricevute che presentino elementi di allarme. (Massima non ufficiale)*

*Omissis.* – Il Curatore del Fallimento Rotella Holding s.p.a. ha convenuto in giudizio dinanzi al Tribunale di Roma Rotella Guido, Paolini Giorgio, Morelli Ugo, Arnaldo Federico nonché Marconi Paola, Necci Alessandra e Necci Giulio Andrea, quali eredi di Necci Lorenzo, spiegando nei loro confronti l'azione di responsabilità prevista dall'articolo 146 della legge fallimentare. A fondamento della domanda il Fallimento attore ha riferito: –) che Rotella Holding s.p.a., costituita il 16 ottobre 2003, il cui pacchetto azionario apparteneva per il 99% a Rotella Guido, il successivo 4 dicembre 2003 aveva acquistato da GR Investment 2003 s.r.l., società di cui lo stesso Rotella era socio, al prezzo di euro 1.600.000,00, contro un valore nominale di euro 1.360.000,00, il 77% del capitale azionario di Rotella and Partners s.p.a.; –) che il 7 ottobre 2004 Rotella Guido aveva ceduto il 16 % ciascuno delle azioni di Rotella Holding s.p.a. a Lorenzo Necci e Giorgio Paolini, che erano stati nominati vicepresidenti con poteri di straordinaria ed ordinaria amministrazione, mentre Morelli Ugo Arnaldo Federico era stato nominato amministratore delegato e lo stesso Rotella Guido presidente; –) che Rotella Holding

s.p.a. era stata dichiarata fallita (*omissis*); –) che l'acquisto del 77% di Rotella and Partners s.p.a. era stato la causa principale del fallimento, accanto ad altre operazioni di minor rilievo economico, essendosi trattato di un investimento esorbitante, non giustificato dal valore economico del pacchetto azionario acquistato e tale da assorbire l'intero capitale sociale della società acquirente; –) che, all'infuori dell'importo di euro 239.041,00, il saldo del prezzo dovuto in forza dell'acquisto era stato effettuato nell'arco temporale tra il 14 ottobre 2004 ed il 31 dicembre 2004, dopo l'ingresso nella società di Necci, Morelli e Paolini, i quali dovevano ritenersi responsabili dell'occorso unitamente al Rotella.

Nella contumacia di quest'ultimo, e nel contraddittorio degli altri convenuti, che hanno resistito alla domanda, il Tribunale di Roma, con sentenza del 2 settembre 2011, ritenuta la responsabilità di tutti gli amministratori, ha condannato in solido Rotella, Paolini, Morelli e gli eredi Necci al pagamento, in favore della curatela, della somma di euro 2.696.781,25, con interessi e spese.

La sentenza è stata appellata in via principale da Morelli Ugo Arnaldo Federico ed in via incidentale da un lato dal Paolini e dall'altro dagli eredi Necci mentre il Fallimento ha resistito all'impugnazione ed il Rotella è nuovamente rimasto contumace. La Corte d'Appello di Roma, con sentenza del 17 gennaio 2013 ha parzialmente accolto l'appello, limitatamente al quantum, condannando il Morelli, il Paolini e gli eredi Necci, ferma la condanna pronunciata nei confronti del Rotella, al pagamento della minor somma di euro 1.421.000,00, regolando altresì le spese di lite. La Corte territoriale ha in breve osservato: –) che il Tribunale non aveva attribuito agli appellanti una responsabilità commissiva nella dispersione del patrimonio sociale, attività viceversa da attribuire al Rotella e che, tuttavia, Morelli, Paolini e Necci avevano indubbiamente assistito inerti al dissesto della società, senza assumere alcuna iniziativa fino al 25 maggio del 2005 ed omettendo altresì ogni controllo sull'attività del Rotella ed ogni iniziativa (come l'annullare

ovvero il rimettere in discussione il contratto con GR Investment 2003 s.r.l.) che avrebbe potuto impedire o rendere meno gravoso il tracollo di Rotella Holding s.p.a., così da incorrere in violazione degli obblighi a loro carico gravanti ai sensi dell'articolo 2392, primo comma, c.c.; -) che, a fronte di tale condotta, la tesi difensiva degli appellanti, i quali avevano in buona sostanza evidenziato che la gestione della società era per intero nelle mani del Rotella, finiva per trasformarsi in un'ammissione di responsabilità, derivante dall'aver omesso qualunque attività di vigilanza o controllo, così da realizzare una tacita complicità, quantunque ascrivibile semplicemente a colpa, con lo stesso Rotella; -) che, inoltre, Necci e Paolini non erano stati presenti al consiglio di amministrazione del 21 dicembre 2004, nel corso del quale era emersa in modo particolarmente chiaro la situazione di crisi della società, venendo così meno al proprio obbligo di discutere il bilancio, mancando anche in tal modo al compito loro demandato dal citato articolo 2392 c.c.; -) che, d'altro canto, il danno addebitabile agli appellanti non poteva essere liquidato, come aveva fatto il Tribunale, in misura pari all'ammontare dello stato passivo, ossia in euro 2.500.000,00, secondo quanto risultante da un accertamento affidato dal Fallimento ad un proprio consulente, dal momento che tale accertamento recava una mera previsione non suffragata da altri elementi, tanto più che dalla medesima consulenza risultavano crediti di euro 1.308.919,08; -) che ai fini della liquidazione del quantum occorre viceversa tener conto del pagamento del residuo prezzo in favore di GR Investment 2003 s.r.l. in epoca successiva all'ingresso nella società di Necci, del Paolini e del Morelli, ossia dell'importo di euro 1.360.959,00, somma che, addizionata all'importo netto delle passività fallimentari come documentate agli atti, ammontante a euro 1.481.000,00, e divisa per due, consentiva di quantificare il danno, in definitiva, della somma arrotondata di euro 1.421.000,00.

Per la cassazione della sentenza Marconi Paola, Necci Alessandra, e Necci Giulio Andrea hanno proposto ricorso affidato a due motivi. Paolini Giorgio e Morelli Ugo Arnaldo Federico hanno resistito con controricorsi contenenti ciascuno ricorso incidentale, entrambi affidati a quattro motivi. Il fallimento ha resistito con controricorsi. Rotella Guido non ha spiegato difese. (*Omissis*) I ricorsi sono fondati nei limiti che seguono. Tutti e tre i ricorsi denunciano un vizio di violazione di legge essenzialmente riferito all'articolo 2392 c.c., nel testo vigente; quello del Paolini in modo chiaro ed organico, gli altri attraverso motivi composti in cui detto vizio si sovrappone e talora si confonde con una denuncia di vizio motivazionale, ma è pur sempre sufficientemente delineato ed individuabile. Occorre, sul tema, in generale dire che gli amministratori possono essere chiamati a rispondere per i danni cagionati alla società amministrata se siano venuti meno ai propri doveri, così da cagionare, per il nesso di causalità, un pregiudizio alla società. Tale responsabilità ha natura contrattuale (Cass., 20 settembre 2012, n. 15955; Cass., 11 novembre 2010, n. 22911; Cass., 22 ottobre 1998, n. 10488; Cass., 22 giugno 1990, n. 6278), con tutto quanto ne deriva sul piano del riparto degli oneri probatori: in particolare, la società (o il Curatore nell'ipotesi dell'azione intentata ai sensi dell'articolo 146 l. f.) è onerato della deduzione delle violazioni, nonché della deduzione e prova del danno e del nesso di causalità tra violazione e danno. Incombe per converso sugli amministratori l'onere di dimostrare la non imputabilità a sé del fatto dannoso, fornendo la prova positiva, con riferimento agli addebiti contestati, dell'osservanza dei doveri e dell'adempimento degli obblighi loro imposti (in

questi termini Cass., 11 novembre 2010, n. 22911 in motivazione). I doveri degli amministratori, dalla cui violazione può generarsi responsabilità, si individuano per il tramite dell'articolo 2392 c.c., che trova nel caso di specie applicazione nel testo derivante dal decreto legislativo 17 gennaio 2003, n. 6, applicabile con decorrenza dal 1° gennaio 2004 (la condotta addebitata al Necci, Paolini e Morelli muove temporalmente dal loro ingresso nella società nel luglio 2004). Tale norma, come soprattutto la difesa del Paolini ha osservato, è stata significativamente modificata dal menzionato intervento di riforma. Ferma l'applicazione della business judgement rule, la quale - prima e dopo la riforma - si risolve in ciò, che le scelte gestionali compiute dagli amministratori sono in se stesse insindacabili (a partire da Cass., 12 novembre 1965, n. 2539 per arrivare fino a Cass., 12 febbraio 2013, n. 3409, e da ultimo a Cass., 2 febbraio 2015, n. 1783), salvo non si tratti di operazioni che, se valutate ex ante, si rivelino manifestamente avventate ed imprudenti, il vecchio testo dell'articolo 2392 c.c. contemplava l'obbligo degli amministratori di adempiere i propri doveri con la diligenza del mandatario, con conseguente responsabilità solidale in ipotesi di inadempimento (eccettuato il caso di funzioni proprie del comitato esecutivo o di uno o più amministratori), ed imponeva in generale il pregiudizio cagionato dall'altrui condotta, quando fosse loro addebitabile la violazione di detto obbligo.

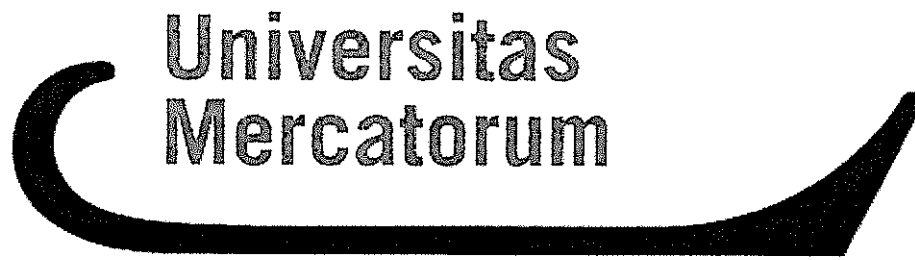
In tale quadro questa Corte ribadiva che "l'articolo 2392 c.c., che pone a carico degli amministratori il dovere di vigilare sul generale andamento della gestione di s.p.a., deve essere interpretato nel senso che ciascuno dei componenti del consiglio di amministrazione è tenuto ad attivarsi allo scopo di esercitare un controllo effettivo sull'operato degli altri, sicché l'affidamento di singoli e specifici compiti di amministrazione diretta ad alcuni soltanto agli amministratori non esclude la responsabilità degli altri; ne consegue che il componente del consiglio di amministrazione di una società di capitali, chiamato a rispondere come coobbligato solidale per omissione di vigilanza, non può sottrarsi alla responsabilità adducendo che le operazioni integranti l'illecito sono state poste in essere, con ampia autonomia, da un altro soggetto" (così Cass., 21 luglio 2004, n. 13555, in motivazione; analogamente Cass., 27 aprile 2011, n. 9384; Cass., 15 febbraio 2005, n. 3032; Cass., 29 agosto 2003, n. 12696; Cass., 11 aprile 2001, n. 5443).

La riforma del 2003 ha però come si diceva modificato i termini della disciplina applicabile. Per un verso gli amministratori operativi rispondono non già quali mandatari, bensì in ragione della "diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze" (così il nuovo testo dell'articolo 2392, primo comma, c.c.), il che nella sostanza equivale a dire che la diligenza esigibile dall'amministratore è quella del secondo comma dell'articolo 1176 c.c., raggugliata alle circostanze del caso. Per altro verso gli altri amministratori non risultano più sottoposti ad un generale obbligo di vigilanza. E non è senza ragione rammentare che tale scelta legislativa concernente la responsabilità di tali amministratori è stata motivata dall'intento di "evitare sue indebite estensioni che, soprattutto nell'esperienza delle azioni esperite da procedure concorsuali, finivano per trasformarla in una responsabilità sostanzialmente oggettiva, allontanando le persone più consapevoli dall'accettare o mantenere incarichi in società o in situazioni in cui il rischio di una procedura concorsuale le esponeva a responsabilità praticamente inevitabili" (tanto si legge nella Relazione di accompagnamento al decreto legislativo numero 6 del 2003). Ed infatti, secondo l'attuale articolo 2392 c.c., "in ogni caso gli amministratori, fermo quanto dispo-

sto dal comma terzo dell'articolo 2381, sono solidalmente responsabili se, essendo a conoscenza di fatti pregiudizievoli, non hanno fatto quanto potevano per impedirne il compimento o eliminarne o attenuarne le conseguenze dannose". La norma uscita dalla riforma richiama dunque l'articolo 2381, terzo comma, che pone a carico degli amministratori, tra l'altro, l'obbligo di valutare l'adeguatezza dell'assetto amministrativo, organizzativo e contabile della società "sulla base delle informazioni ricevute", e l'andamento della gestione "sulla base della relazione degli organi delegati". Ma il rinvio è da intendersi necessariamente esteso anche al sesto comma dell'articolo 2381 c.c., secondo il quale "gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società". Insomma, la responsabilità degli amministratori privi di specifiche deleghe operative non può oggi discendere da una generica condotta di omessa vigilanza, tale da trasmodare nei fatti in responsabilità oggettiva, ma deve riconnettersi alla violazione del dovere di agire informati, sia sulla base delle informazioni che a detti amministratori devono essere somministrate, sia sulla base di quelle che essi stessi possono acquisire di propria iniziativa. In definitiva gli amministratori (i quali non abbiano operato) rispondono delle conseguenze dannose della condotta di altri amministratori (i quali abbiano operato) soltanto qualora siano a conoscenza di necessari dati di fatto tali da sollecitare il loro intervento, ovvero abbiano omesso di attivarsi per procurarsi gli elementi necessari ad agire informati. Ne discende che, nel contesto normativo attuale, gli amministratori non operativi rispondono per non aver impedito "fatti pregiudizievoli" dei quali abbiano acquisito in positivo conoscenza (anche per effetto delle informazioni ricevute ai sensi del terzo comma dell'articolo 2381 c.c.) ovvero dei quali debbano acquisire conoscenza, di propria iniziativa, ai sensi dell'obbligo posto dall'ultimo comma dell'articolo 2381 c.c.: per il che occorre che la semplice facoltà di "chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società" sia innescata, così da trasformarsi in un obbligo positivo di condotta, da elementi tali da porre sull'avviso gli amministratori alla stregua della "diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze": altrimenti si ricadrebbe nella configurazione di un generale obbligo di vigilanza che la riforma ha invece volutamente eliminato.

Poste le premesse in iure occorrono poche parole per constatare l'effettiva sussistenza della violazione di legge denunciata dai tre ricorrenti, vero essendo che la Corte d'appello, la quale ha omesso di individuare il precetto

normativo posto all'articolo 2392 c.c. nel testo vigente (ed anzi ha ritenuto di trarne il significato da una pronuncia del Tribunale di Milano del 20 febbraio 2003 evidentemente riferita al vecchio testo), ha però ragionato sull'evidente presupposto che la norma ponesse a carico degli amministratori una "attività di vigilanza", quale esplicazione di "obblighi di verifica dell'attività gestionale", tale da comportare a carico degli originari convenuti "l'assenza di qualsiasi controllo" sull'attività della società. È dunque del tutto palese che il giudice di merito è pervenuto alla sua decisione muovendo dal presupposto, non conforme al dato normativo, che la norma ponesse a carico degli amministratori un obbligo di vigilanza, mentre, al contrario, essa stabilisce un obbligo di agire informati, avvalendosi delle informazioni ricevute e, se del caso, di quelle acquisite motu proprio in presenza di segnali di allarme tali da indurre a ricercare dati normativi ulteriori altrimenti non disponibili. Occorre allora che la Corte d'appello indagasse, sulla base degli addebiti loro rivolti dal fallimento, nel contesto del riparto degli oneri probatori di cui si è detto in apertura di paragrafo, quali fossero le informazioni che Necci, Paolini e Morelli avevano effettivamente a disposizione e se vi fossero elementi tali da richiamare la loro attenzione, tenuto conto delle informazioni loro fornite e dell'apparente plausibilità di esse, sì da verificare se la condotta di inerzia, che la Corte d'appello risulta aver loro addossato nella sua mera oggettività, fosse invece connotata da colpa. Ed in tale quadro era dunque necessario esaminare l'intero materiale istruttorio disponibile, ritualmente offerto dalle parti, per i fini dell'accertamento, sotto il profilo della condotta, della responsabilità alla stregua del vigente articolo 2392 c.c.. Dopodiché – una volta ipoteticamente accertata la violazione da parte di Necci, Paolini e Morelli degli obblighi gravanti su di essi quali amministratori – bisognava ulteriormente verificare se ed in quali eventuali limiti potesse concretamente essere predicata la sussistenza nel nesso eziologico tra detta condotta ed il pregiudizio arrecato alla società, considerando per un verso che i tre avevano fatto ingresso nella società quando il contratto R. Holding s.p.a. – GR Investment 2003 s.r.l. era stato già concluso, e chiarendo in quali termini, ed avvalendosi di quali strumenti giuridici, i medesimi come la Corte d'appello ha affermato – potessero ottenere che il contratto fosse annullato o in qualche modo ridiscusso. Vanno pertanto accolti, nei limiti della motivazione che precede, il primo motivo svolto da Marconi Paola, Necci Alessandra e Necci Giulio Andrea, i primi tre motivi spiegati dal Paolini ed i primi tre motivi del ricorso Morelli. – *Omissis*.



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO**  
**DIRITTO COMMERCIALE (L-18)**  
**DOCENTE: PAOLO REVIGLIONO**  
**OGGETTO: COMMENTO ALLA**  
**SENTENZA**

## ■ Responsabilità degli amministratori deleganti

Cassazione civile, Sez. I, 31 agosto 2016, n. 17441 – Pres. Bernabai – Rel. Di Marzio – P.M. Ceroni (conf.) – Marconi Paola ed altri, nella qualità di eredi di Necci Lorenzo (avv. Marraffa) – Fall. Rotella Holding s.p.a. (avv. Astone) ed altri (avv. Sassani, Flocco). *Cassa App. Roma 17 gennaio 2013*

### **Società – Società per azioni – Amministratori – Delega di potere gestorio – Responsabilità dei deleganti**

*Gli amministratori deleganti sono responsabili per non avere impedito fatti pregiudizievoli posti in essere dai delegati dei quali abbiano acquisito conoscenza ovvero dei quali debbono acquisire conoscenza in particolare per effetto delle informazioni ricevute che presentino elementi di allarme. (Massima non ufficiale)*

*Omissis.* – Il Curatore del Fallimento Rotella Holding s.p.a. ha convenuto in giudizio dinanzi al Tribunale di Roma Rotella Guido, Paolini Giorgio, Morelli Ugo, Arnaldo Federico nonché Marconi Paola, Necci Alessandra e Necci Giulio Andrea, quali eredi di Necci Lorenzo, spiegando nei loro confronti l'azione di responsabilità prevista dall'articolo 146 della legge fallimentare. A fondamento della domanda il Fallimento attore ha riferito: –) che Rotella Holding s.p.a., costituita il 16 ottobre 2003, il cui pacchetto azionario apparteneva per il 99% a Rotella Guido, il successivo 4 dicembre 2003 aveva acquistato da GR Investment 2003 s.r.l., società di cui lo stesso Rotella era socio, al prezzo di euro 1.600.000,00, contro un valore nominale di euro 1.360.000,00, il 77% del capitale azionario di Rotella and Partners s.p.a.; –) che il 7 ottobre 2004 Rotella Guido aveva ceduto il 16% ciascuno delle azioni di Rotella Holding s.p.a. a Lorenzo Necci e Giorgio Paolini, che erano stati nominati vicepresidenti con poteri di straordinaria ed ordinaria amministrazione, mentre Morelli Ugo Arnaldo Federico era stato nominato amministratore delegato e lo stesso Rotella Guido presidente; –) che Rotella Holding

s.p.a. era stata dichiarata fallita (*omissis*); –) che l'acquisto del 77% di Rotella and Partners s.p.a. era stato la causa principale del fallimento, accanto ad altre operazioni di minor rilievo economico, essendosi trattato di un investimento esorbitante, non giustificato dal valore economico del pacchetto azionario acquistato e tale da assorbire l'intero capitale sociale della società acquirente; –) che, all'infuori dell'importo di euro 239.041,00, il saldo del prezzo dovuto in forza dell'acquisto era stato effettuato nell'arco temporale tra il 14 ottobre 2004 ed il 31 dicembre 2004, dopo l'ingresso nella società di Necci, Morelli e Paolini, i quali dovevano ritenersi responsabili dell'occorso unitamente al Rotella.

Nella contumacia di quest'ultimo, e nel contraddittorio degli altri convenuti, che hanno resistito alla domanda, il Tribunale di Roma, con sentenza del 2 settembre 2011, ritenuta la responsabilità di tutti gli amministratori, ha condannato in solido Rotella, Paolini, Morelli e gli eredi Necci al pagamento, in favore della curatela, della somma di euro 2.696.781,25, con interessi e spese.

La sentenza è stata appellata in via principale da Morelli Ugo Arnaldo Federico ed in via incidentale da un lato dal Paolini e dall'altro dagli eredi Necci mentre il Fallimento ha resistito all'impugnazione ed il Rotella è nuovamente rimasto contumace. La Corte d'Appello di Roma, con sentenza del 17 gennaio 2013 ha parzialmente accolto l'appello, limitatamente al quantum, condannando il Morelli, il Paolini e gli eredi Necci, ferma la condanna pronunciata nei confronti del Rotella, al pagamento della minor somma di euro 1.421.000,00, regolando altresì le spese di lite. La Corte territoriale ha in breve osservato: –) che il Tribunale non aveva attribuito agli appellanti una responsabilità commissiva nella dispersione del patrimonio sociale, attività viceversa da attribuire al Rotella e che, tuttavia, Morelli, Paolini e Necci avevano indubbiamente assistito inerti al dissesto della società, senza assumere alcuna iniziativa fino al 25 maggio del 2005 ed omettendo altresì ogni controllo sull'attività del Rotella ed ogni iniziativa (come l'annullare

ovvero il rimettere in discussione il contratto con GR Investment 2003 s.r.l.) che avrebbe potuto impedire o rendere meno gravoso il tracollo di Rotella Holding s.p.a., così da incorrere in violazione degli obblighi a loro carico gravanti ai sensi dell'articolo 2392, primo comma, c.c.; -) che, a fronte di tale condotta, la tesi difensiva degli appellanti, i quali avevano in buona sostanza evidenziato che la gestione della società era per intero nelle mani del Rotella, finiva per trasformarsi in un'ammissione di responsabilità, derivante dall'aver omesso qualunque attività di vigilanza o controllo, così da realizzare una tacita complicità, quantunque ascrivibile semplicemente a colpa, con lo stesso Rotella; -) che, inoltre, Necci e Paolini non erano stati presenti al consiglio di amministrazione del 21 dicembre 2004, nel corso del quale era emersa in modo particolarmente chiaro la situazione di crisi della società, venendo così meno al proprio obbligo di discutere il bilancio, mancando anche in tal modo al compito loro demandato dal citato articolo 2392 c.c.; -) che, d'altro canto, il danno addebitabile agli appellanti non poteva essere liquidato, come aveva fatto il Tribunale, in misura pari all'ammontare dello stato passivo, ossia in euro 2.500.000,00, secondo quanto risultante da un accertamento affidato dal Fallimento ad un proprio consulente, dal momento che tale accertamento recava una mera previsione non suffragata da altri elementi, tanto più che dalla medesima consulenza risultavano crediti di euro 1.308.919,08; -) che ai fini della liquidazione del quantum occorre viceversa tener conto del pagamento del residuo prezzo in favore di GR Investment 2003 s.r.l. in epoca successiva all'ingresso nella società di Necci, del Paolini e del Morelli, ossia dell'importo di euro 1.360.959,00, somma che, addizionata all'importo netto delle passività fallimentari come documentate agli atti, ammontante a euro 1.481.000,00, e divisa per due, consentiva di quantificare il danno, in definitiva, della somma arrotondata di euro 1.421.000,00.

Per la cassazione della sentenza Marconi Paola, Necci Alessandra, e Necci Giulio Andrea hanno proposto ricorso affidato a due motivi. Paolini Giorgio e Morelli Ugo Arnaldo Federico hanno resistito con controricorsi contenenti ciascuno ricorso incidentale, entrambi affidati a quattro motivi. Il fallimento ha resistito con controricorsi. Rotella Guido non ha spiegato difese. (*Omissis*) I ricorsi sono fondati nei limiti che seguono. Tutti e tre i ricorsi denunciano un vizio di violazione di legge essenzialmente riferito all'articolo 2392 c.c., nel testo vigente; quello del Paolini in modo chiaro ed organico, gli altri attraverso motivi composti in cui detto vizio si sovrappone e talora si confonde con una denuncia di vizio motivazionale, ma è pur sempre sufficientemente delineato ed individuabile. Occorre, sul tema, in generale dire che gli amministratori possono essere chiamati a rispondere per i danni cagionati alla società amministrata se siano venuti meno ai propri doveri, così da cagionare, per il nesso di causalità, un pregiudizio alla società. Tale responsabilità ha natura contrattuale (Cass., 20 settembre 2012, n. 15955; Cass., 11 novembre 2010, n. 22911; Cass., 22 ottobre 1998, n. 10488; Cass., 22 giugno 1990, n. 6278), con tutto quanto ne deriva sul piano del riparto degli oneri probatori: in particolare, la società (o il Curatore nell'ipotesi dell'azione intentata ai sensi dell'articolo 146 l. f.) è onerata della deduzione delle violazioni, nonché della deduzione e prova del danno e del nesso di causalità tra violazione e danno. Incombe per converso sugli amministratori l'onere di dimostrare la non imputabilità a sé del fatto dannoso, fornendo la prova positiva, con riferimento agli addebiti contestati, dell'osservanza dei doveri e dell'adempimento degli obblighi loro imposti (in

questi termini Cass., 11 novembre 2010, n. 22911 in motivazione). I doveri degli amministratori, dalla cui violazione può generarsi responsabilità, si individuano per il tramite dell'articolo 2392 c.c., che trova nel caso di specie applicazione nel testo derivante dal decreto legislativo 17 gennaio 2003, n. 6, applicabile con decorrenza dal 1° gennaio 2004 (la condotta addebitata al Necci, Paolini e Morelli muove temporalmente dal loro ingresso nella società nel luglio 2004). Tale norma, come soprattutto la difesa del Paolini ha osservato, è stata significativamente modificata dal menzionato intervento di riforma. Ferma l'applicazione della business judgement rule, la quale - prima e dopo la riforma - si risolve in ciò, che le scelte gestionali compiute dagli amministratori sono in se stesse insindacabili (a partire da Cass., 12 novembre 1965, n. 2539 per arrivare fino a Cass., 12 febbraio 2013, n. 3409, e da ultimo a Cass., 2 febbraio 2015, n. 1783), salvo non si tratti di operazioni che, se valutate ex ante, si rivelino manifestamente avventate ed imprudenti, il vecchio testo dell'articolo 2392 c.c. contemplava l'obbligo degli amministratori di adempiere i propri doveri con la diligenza del mandatario, con conseguente responsabilità solidale in ipotesi di inadempimento (eccezionata il caso di funzioni proprie del comitato esecutivo o di uno o più amministratori), ed imponeva in generale il pregiudizio cagionato dall'altrui condotta, quando fosse loro addebitabile la violazione di detto obbligo.

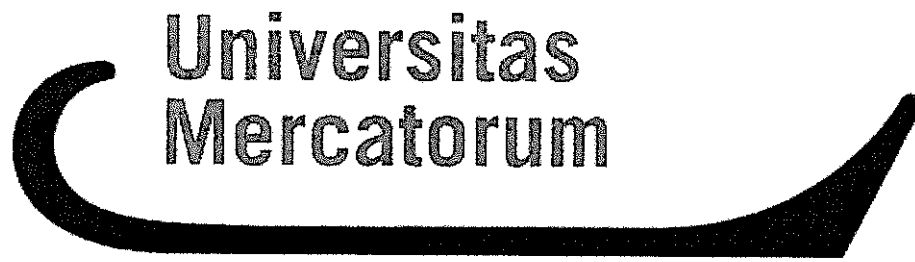
In tale quadro questa Corte ribadiva che "l'articolo 2392 c.c., che pone a carico degli amministratori il dovere di vigilare sul generale andamento della gestione di s.p.a., deve essere interpretato nel senso che ciascuno dei componenti del consiglio di amministrazione è tenuto ad attivarsi allo scopo di esercitare un controllo effettivo sull'operato degli altri, sicché l'affidamento di singoli e specifici compiti di amministrazione diretta ad alcuni soltanto agli amministratori non esclude la responsabilità degli altri: ne consegue che il componente del consiglio di amministrazione di una società di capitali, chiamato a rispondere come coobbligato solidale per omissione di vigilanza, non può sottrarsi alla responsabilità adducendo che le operazioni integranti l'illecito sono state poste in essere, con ampia autonomia, da un altro soggetto" (così Cass., 21 luglio 2004, n. 13555, in motivazione; analogamente Cass., 27 aprile 2011, n. 9384; Cass., 15 febbraio 2005, n. 3032; Cass., 29 agosto 2003, n. 12696; Cass., 11 aprile 2001, n. 5443).

La riforma del 2003 ha però come si diceva modificato i termini della disciplina applicabile. Per un verso gli amministratori operativi rispondono non già quali mandatari, bensì in ragione della "diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze" (così il nuovo testo dell'articolo 2392, primo comma, c.c.), il che nella sostanza equivale a dire che la diligenza esigibile dall'amministratore è quella del secondo comma dell'articolo 1176 c.c., ragguagliata alle circostanze del caso. Per altro verso gli altri amministratori non risultano più sottoposti ad un generale obbligo di vigilanza. E non è senza ragione rammentare che tale scelta legislativa concernente la responsabilità di tali amministratori è stata motivata dall'intento di "evitare sue indebite estensioni che, soprattutto nell'esperienza delle azioni esperite da procedure concorsuali, finivano per trasformarla in una responsabilità sostanzialmente oggettiva, allontanando le persone più consapevoli dall'accettare o mantenere incarichi in società o in situazioni in cui il rischio di una procedura concorsuale le esponeva a responsabilità praticamente inevitabili" (tanto si legge nella Relazione di accompagnamento al decreto legislativo numero 6 del 2003). Ed infatti, secondo l'attuale articolo 2392 c.c., "in ogni caso gli amministratori, fermo quanto dispo-

sto dal comma terzo dell'articolo 2381, sono solidalmente responsabili se, essendo a conoscenza di fatti pregiudizievole, non hanno fatto quanto potevano per impedirne il compimento o eliminarne o attenuarne le conseguenze dannose". La norma uscita dalla riforma richiama dunque l'articolo 2381, terzo comma, che pone a carico degli amministratori, tra l'altro, l'obbligo di valutare l'adeguatezza dell'assetto amministrativo, organizzativo e contabile della società "sulla base delle informazioni ricevute", e l'andamento della gestione "sulla base della relazione degli organi delegati". Ma il rinvio è da intendersi necessariamente esteso anche al sesto comma dell'articolo 2381 c.c., secondo il quale "gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società". Insomma, la responsabilità degli amministratori privi di specifiche deleghe operative non può oggi discendere da una generica condotta di omessa vigilanza, tale da trasmodare nei fatti in responsabilità oggettiva, ma deve riconnettersi alla violazione del dovere di agire informati, sia sulla base delle informazioni che a detti amministratori devono essere somministrate, sia sulla base di quelle che essi stessi possono acquisire di propria iniziativa. In definitiva gli amministratori (i quali non abbiano operato) rispondono delle conseguenze dannose della condotta di altri amministratori (i quali abbiano operato) soltanto qualora siano a conoscenza di necessari dati di fatto tali da sollecitare il loro intervento, ovvero abbiano omesso di attivarsi per procurarsi gli elementi necessari ad agire informati. Ne discende che, nel contesto normativo attuale, gli amministratori non operativi rispondono per non aver impedito "fatti pregiudizievole" dei quali abbiano acquisito in positivo conoscenza (anche per effetto delle informazioni ricevute ai sensi del terzo comma dell'articolo 2381 c.c.) ovvero dei quali debbano acquisire conoscenza, di propria iniziativa, ai sensi dell'obbligo posto dall'ultimo comma dell'articolo 2381 c.c.: per il che occorre che la semplice facoltà di "chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società" sia innescata, così da trasformarsi in un obbligo positivo di condotta, da elementi tali da porre sull'avviso gli amministratori alla stregua della "diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze": altrimenti si ricadrebbe nella configurazione di un generale obbligo di vigilanza che la riforma ha invece volutamente eliminato.

Poste le premesse in iure occorrono poche parole per constatare l'effettiva sussistenza della violazione di legge denunciata dai tre ricorrenti, vero essendo che la Corte d'appello, la quale ha omesso di individuare il precetto

normativo posto all'articolo 2392 c.c. nel testo vigente (ed anzi ha ritenuto di trarne il significato da una pronuncia del Tribunale di Milano del 20 febbraio 2003 evidentemente riferita al vecchio testo), ha però ragionato sull'evidente presupposto che la norma ponesse a carico degli amministratori una "attività di vigilanza", quale esplicazione di "obblighi di verifica dell'attività gestionale", tale da comportare a carico degli originari convenuti "l'assenza di qualsiasi controllo" sull'attività della società. È dunque del tutto palese che il giudice di merito è pervenuto alla sua decisione muovendo dal presupposto, non conforme al dato normativo, che la norma ponesse a carico degli amministratori un obbligo di vigilanza, mentre, al contrario, essa stabilisce un obbligo di agire informati, avvalendosi delle informazioni ricevute e, se del caso, di quelle acquisite motu proprio in presenza di segnali di allarme tali da indurre a ricercare dati normativi ulteriori altrimenti non disponibili. Occorre allora che la Corte d'appello indagasse, sulla base degli addebiti loro rivolti dal fallimento, nel contesto del riparto degli oneri probatori di cui si è detto in apertura di paragrafo, quali fossero le informazioni che Necci, Paolini e Morelli avevano effettivamente a disposizione e se vi fossero elementi tali da richiamare la loro attenzione, tenuto conto delle informazioni loro fornite e dell'apparente plausibilità di esse, sì da verificare se la condotta di inerzia, che la Corte d'appello risulta aver loro addossato nella sua mera oggettività, fosse invece connotata da colpa. Ed in tale quadro era dunque necessario esaminare l'intero materiale istruttorio disponibile, ritualmente offerto dalle parti, per i fini dell'accertamento, sotto il profilo della condotta, della responsabilità alla stregua del vigente articolo 2392 c.c.. Dopodiché – una volta ipoteticamente accertata la violazione da parte di Necci, Paolini e Morelli degli obblighi gravanti su di essi quali amministratori – bisognava ulteriormente verificare se ed in quali eventuali limiti potesse concretamente essere predicata la sussistenza nel nesso eziologico tra detta condotta ed il pregiudizio arrecato alla società, considerando per un verso che i tre avevano fatto ingresso nella società quando il contratto R. Holding s.p.a. – GR Investment 2003 s.r.l. era stato già concluso, e chiarendo in quali termini, ed avvalendosi di quali strumenti giuridici, i medesimi come la Corte d'appello ha affermato – potessero ottenere che il contratto fosse annullato o in qualche modo ridiscusso. Vanno pertanto accolti, nei limiti della motivazione che precede, il primo motivo svolto da Marconi Paola, Necci Alessandra e Necci Giulio Andrea, i primi tre motivi spiegati dal Paolini ed i primi tre motivi del ricorso Morelli. – *Omissis*.



**Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane**

**ELABORATO  
ECONOMIA AZIENDALE  
DOCENTE: RICCARDO TISCINI  
OGGETTO: ESERCITAZIONI E  
CASI SULLA GOVERNANCE  
D'IMPRESA**



**Universitas  
Mercatorum**

Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

## **ECONOMIA AZIENDALE**

**Prof. Riccardo Tiscini**

**NOME** \_\_\_\_\_ **COGNOME** \_\_\_\_\_

L'azienda Goccia S.n.C. nasce nel 1986 per opera del suo fondatore Primo Temporale. Il core business dell'impresa è rappresentato dalla produzione di ombrelli. Ben presto l'azienda si afferma come leader di mercato sotto la sapiente guida del dott. Temporale che porta, nel 2000, la Goccia S.p.A alla quotazione. Nel 2015, la Goccia S.p.A. è una grande azienda di famiglia quotata, il cui azionariato è suddiviso come segue:

- 25% famiglia Temporale, con un totale di 12 azionisti;
- 25% famiglia Fulmine, con un totale di 15 azionisti;
- 10% famiglia Saetta, con un totale di 10 azionisti;
- 15% fondo di Private Equity Arcobaleno;
- 25% di azionariato diffuso.

I membri della famiglia Temporale, Fulmine e Saetta sono cugini poichè il loro nonno (Primo Temporale) fu il fondatore della società. La società è, attualmente, organizzata sulla base del sistema tradizionale italiano di corporate governance, con un Consiglio di Amministrazione (CdA-9 membri) e un Collegio sindacale (3-membri).

Le famiglie Temporale e Fulmine identificano 3 membri del Consiglio di Amministrazione, la famiglia Saetta due ed un solo membro viene stabilito dal fondo di Private Equity Arcobaleno. Il Presidente – Amministratore Delegato è Paolo Temporale (figlio del fondatore).

La società recentemente sembra essere carente di iniziative strategiche e, alla luce di questo, il Consiglio di Amministrazione ha deciso di assumere un manager professionale che opererà come Amministratore Delegato. A Paolo Temporale sarà riservata la carica di Presidente.

Le famiglie azioniste hanno capito la necessità di assegnare al nuovo manager piene responsabilità e pieno potere decisionale, tuttavia cercano comunque di esercitare un controllo continuo ed effettivo sulle azioni manageriali, oltre a mantenere l'approvazione di strategie e di report annuali. Inoltre, il nuovo manager ha richiesto il coinvolgimento di due giovani manager da nominare nelle strutture di governo.

Il fondo di Private Equity Arcobaleno ha, inoltre, richiesto una più significativa rappresentanza nelle strutture di governo e l'adozione di pratiche di governance più rigorose, attraverso il coinvolgimento diretto di consulenti e amministratori indipendenti con l'obiettivo di monitorare il management nell'interesse degli azionisti di minoranza.

1. Nel 1986 chi è il Soggetto Giuridico e chi il Soggetto Economico della società? E nel 2000?
2. Quali dei tre modelli di governance nel sistema italiano sceglieresti? Perché?
3. Quali sono i vantaggi e gli svantaggi di ogni modello?



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO**  
**PRINCIPI CONTABILI**  
**DOCENTE: RICCARDO TISCINI**  
**OGGETTO: ANALISI DI BILANCIO**  
**DI UN'IMPRESA QUOTATA**

**Universitas  
Mercatorum**

Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

## **PRINCIPI CONTABILI**

**Prof. Riccardo Tiscini**

**NOME** \_\_\_\_\_ **COGNOME** \_\_\_\_\_

Brunello Cucinelli S.p.A. è un'azienda di moda italiana operante nel settore dei beni di lusso, conosciuta principalmente per i suoi prodotti in cashmere, fondata nel 1978 dall'omonimo stilista e imprenditore.

Di seguito vengono riportati gli schemi del bilancio consolidato chiuso al 31.12.2012.

Dopo aver correttamente riclassificato gli schemi di bilancio ai fini dell'analisi di performance, lo studente provveda al calcolo dei principali indici di liquidità, solidità e profittabilità.



**BRUNELLO CUCINELLI**

**SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA CONSOLIDATA  
AL 31 DICEMBRE 2012**

<i>(in migliaia di Euro)</i>	NOTE	31.12.2012	di cui con parti correlate	31.12.2011	di cui con parti correlate
<b>ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>					
Attività immateriali	1	16.548		11.807	
Immobili, impianti e macchinari	2	41.931	6.094	28.568	4.024
Altre attività finanziarie non correnti	3	3.162	41	1.783	41
Imposte differite attive	22	7.489		3.701	
<b>TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>		<b>69.130</b>		<b>45.859</b>	
<b>ATTIVITÀ CORRENTI</b>					
Rimanenze	4	30.089		64.708	
Crediti commerciali	5	47.826	8	48.832	12
Crediti tributari	6	987		1.652	
Altri crediti ed attività correnti	7	10.384		12.592	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	8	40.045		8.683	
Attività per strumenti finanziari derivati correnti	9	1.610		-	
<b>TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI</b>		<b>180.941</b>		<b>136.467</b>	
Attività possedute per la vendita	10	-		3.053	
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>		<b>250.071</b>		<b>185.379</b>	



<i>(in migliaia di Euro)</i>	NOTE	31.12.2012	di cui con parti correlate	31.12.2011	di cui con parti correlate
<b>PATRIMONIO NETTO</b>					
<b>PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO</b>					
Capitale sociale	11	13.600		12.000	
Riserva sovrapprezzo azioni	11	57.915		-	
Altre riserve	11	23.824		4.026	
Risultato netto di Gruppo	11	22.484		20.268	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO</b>		<b>117.823</b>		<b>36.294</b>	
<b>PATRIMONIO NETTO DI TERZI</b>					
Capitale e riserve di terzi		2.035		933	
Risultato netto di pertinenza di terzi		(241)		757	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO DI TERZI</b>		<b>1.794</b>		<b>1.690</b>	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>		<b>119.617</b>		<b>37.984</b>	
<b>PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>					
Passività per benefici a dipendenti	12	2.954		2.695	
Fondi per rischi ed oneri	13	950		893	
Debiti verso banche non correnti	14	11.559		17.611	
Debiti finanziari non correnti	15	219		-	
Altre passività non correnti	16	1.216		723	
Imposte differite passive	22	806		692	
Passività per strumenti finanziari derivati non correnti		423		-	
<b>TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>		<b>18.127</b>		<b>22.614</b>	
<b>PASSIVITÀ CORRENTI</b>					
Debiti commerciali	17	62.718	286	56.129	733
Debiti verso banche correnti	18	28.423		38.539	
Debiti finanziari correnti	19	15		-	
Debiti tributari	20	2.761		6.821	
Passività per strumenti finanziari derivati correnti	9	271		2.913	
Altre passività correnti	21	18.139		20.379	
<b>TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI</b>		<b>112.327</b>		<b>124.781</b>	
<b>TOTALE PASSIVITÀ</b>		<b>130.454</b>		<b>147.395</b>	
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITÀ</b>		<b>250.071</b>		<b>185.379</b>	



## CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2012

<i>In migliaia di Euro</i>	NOFE	Esercizio chiuso al 31 dicembre			
		2012	di cui con parti correlate	2011	di cui con parti correlate
Ricavi netti	23	279.321	50	242.635	51
Altri ricavi operativi	23	2.030	21	813	64
<b>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>		<b>281.351</b>		<b>243.448</b>	
Costi per materie prime e materiali di consumo	24	(44.461)	(55)	(47.061)	(27)
Costi per servizi	25	(148.956)	(1.606)	(116.034)	(881)
<i>di cui oneri non ricorrenti</i>	25	<i>(6.241)</i>			
Costo del personale	26	(42.621)	(173)	(37.710)	(172)
Altri costi operativi	27	(1.579)	(8)	(1.374)	(1)
Incrementi di immobilizzazioni per costi interni	28	295		229	
Ammortamenti	29	(7.125)		(5.253)	
Rettifiche di valore di attività e altri accantonamenti	30	(1.160)		(1.338)	
<b>Totale costi operativi</b>		<b>(245.607)</b>		<b>(208.541)</b>	
<b>Risultato operativo</b>		<b>35.744</b>		<b>34.907</b>	
Oneri finanziari	31	(3.942)		(3.985)	
Proventi finanziari	32	1.958		1.428	16
<b>Risultato ante imposte</b>		<b>33.760</b>		<b>32.350</b>	
Imposte sul reddito	22	(11.517)		(11.325)	
<b>Risultato dell'esercizio</b>		<b>22.243</b>		<b>21.025</b>	
Risultato di Gruppo	11	22.484		20.268	
Risultato di Terzi	11	(241)		757	
Utile per azione base	33	0,3436		0,3378	
Utile per azione diluito	33	0,3436		0,3378	

**CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO CONSOLIDATO AL 31 DICEMBRE 2012**

<i>(In migliaia di Euro)</i>	Esercizio chiuso al 31 dicembre	
	2012	2011
Risultato Netto dell'esercizio (A)	22.243	21.025
<i>Altre componenti di conto economico complessivo:</i>		
Cash flow hedge	3.014	(2.033)
Imposte sul reddito	(829)	557
Effetto variazione riserva di <i>cash flow hedge</i>	2.185	(1.476)
Differenze di conversione di bilanci esteri	(239)	403
Totale altri utili/(perdite) al netto dell'effetto fiscale (B)	1.946	(1.073)
Totale risultato complessivo al netto delle imposte (A) + (B)	24.189	19.952
<i>Attribuibili a:</i>		
Gruppo	24.487	19.113
Terzi	(298)	839



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO**  
**DIRITTO FALLIMENTARE**  
**DOCENTE: GIACOMO D'ATTORRE**  
**OGGETTO: ESERCITAZIONE SU**  
**PRESUPPOSTI FALLIMENTO**



## DIRITTO FALLIMENTARE

### ESERCITAZIONE

Tizio vanta un credito di € 35.000,00 nei confronti della società “Alfa s.r.l.”, costituita in data 18 febbraio 2016 ed esercente attività commerciale.

La società “Alfa s.r.l.” ha riconosciuto il proprio debito nei confronti di Tizio ed ha proposto un piano di rateizzo, rimasto inadempito.

Tizio vuole proporre ricorso di fallimento in danno della società “Alfa s.r.l.” e chiede al proprio consulente di valutare la sussistenza del presupposto soggettivo ai sensi dell’art. 1 l.fall.

A tal fine, Tizio consegna al consulente il bilancio di esercizio della società “Alfa s.r.l.” al 31 dicembre 2016.

Le voci più rilevanti del bilancio di esercizio della società “Alfa s.r.l.” sono le seguenti:

#### STATO PATRIMONIALE

Attivo	
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	€ 0
B) Immobilizzazioni	€ 32.869,00
C) Attivo circolante	€ 9.675,00
D) Ratei e risconti	€ 9.675,00
Totale attivo	€ 42.544,00
Passivo	
A) Patrimonio netto	€ - 35.194
B) Fondi per rischi e oneri	€ 0
C) Trattamento di fine rapporto lavoro subordinato	€ 0
D) Debiti	€ 77.251,00
E) Ratei e risconti	€ 0
Totale passivo	€ 42.544,00

## CONTO ECONOMICO

A) Valore della produzione	€ 51.934,00
B) Costi della produzione	€ 97.130,00
C) Proventi e oneri finanziari	€ 0
Utile (perdita dell'esercizio)	€ - 45.196,00

Lo studente, assunto le vesti del consulente di Tizio, valuti, sulla base delle richiamate voci del bilancio di esercizio, se ricorre il presupposto soggettivo *ex art. 1 l. fall.* per la dichiarazione di fallimento della società "Alfa s.r.l."



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO  
ECONOMIA POLITICA  
DOCENTE: GIULIO PICCIRILLI  
OGGETTO: COMMENTO SU  
DOCUMENTO CARTELLO E  
ANTITRUST**

## **I760 - ROCHE-NOVARTIS/FARMACI AVASTIN E LUCENTIS**

Provvedimento n. 24207

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 6 febbraio 2013;

SENTITO il Relatore Professor Piero Barucci;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

VISTO l'articolo 101 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE);

VISTO il Regolamento del Consiglio CE n. 1/2003 del 16 dicembre 2002, concernente l'applicazione delle regole di concorrenza di cui agli articoli 81 e 82 del Trattato CE (ora 101 e 102 TFUE);

VISTA la segnalazione della Associazione Italiana Unità Dedicare Autonome Private di Day Surgery, pervenuta in data 13 novembre 2012;

VISTA la segnalazione della Società Oftalmologica Italiana, pervenuta in data 18 gennaio 2013, e successivamente integrata in data 25 gennaio 2013;

VISTE le informazioni acquisite dalla Direzione Istruttoria dell'Autorità nel corso di attività preistruttorie;

CONSIDERATO quanto segue:

### **I. PREMESSA**

1. In data 13 novembre 2012 è pervenuta all'Autorità una segnalazione da parte della Associazione Italiana Unità Dedicare Autonome Private di Day Surgery (di seguito anche Aiudapds) relativa a una presunta intesa anticoncorrenziale esistente tra società dei gruppi Roche e Novartis. A tale segnalazione è seguita un'ulteriore segnalazione da parte della Società Oftalmologica Italiana (di seguito anche SOI), depositata il 18 gennaio 2013 e integrata il successivo 25 gennaio, dai contenuti sostanzialmente simili alla precedente. Secondo tali segnalazioni, tra i gruppi Roche e Novartis sussisterebbe un'intesa volta a impedire in Italia l'utilizzazione per la cura di alcune patologie della vista di un farmaco, denominato Avastin e commercializzato da Roche, a vantaggio di un altro farmaco, denominato Lucentis e commercializzato da Novartis, in tutto equivalente al primo, ma il cui prezzo risulta essere sensibilmente superiore. Da ciò sarebbe derivato un grave danno per il Sistema Sanitario Nazionale (di seguito anche SSN), stimato nell'ordine di centinaia di milioni di euro.

2. Con riferimento alla fattispecie denunciata, sia Aiudapds che SOI hanno sollevato in particolare la questione della peculiarità del comportamento mantenuto da Roche, la quale, nonostante la mole di studi clinici esistenti a livello internazionale che avvalorano l'efficacia terapeutica del proprio farmaco Avastin in ambito oftalmico, non ha dato corso alle attività di rilevanza sostanzialmente amministrativa per ottenere la relativa registrazione e procedere così allo sfruttamento commerciale del prodotto anche per la cura di patologie della vista molto diffuse. A detta dei segnalanti, le imprese coinvolte nell'intesa avrebbero inoltre indotto una serie di agenzie di farmacovigilanza a impedire, o quantomeno limitare, il mantenimento dell'impiego c.d. *off-label* dell'Avastin in ambito oftalmico.

### **II. LE PARTI**

3. F.Hoffmann-La Roche Ltd. (di seguito anche Roche) è la società a capo dell'omonimo gruppo svizzero operante a livello mondiale nella produzione e commercializzazione di prodotti farmaceutici e diagnostici. Il controllo del gruppo è riconducibile ad alcuni componenti della famiglia Roche-Oeri attraverso la società Roche Holding AG, di cui detengono un complessivo 50,01%, mentre il restante capitale sociale è ripartito tra la società Novartis Ltd. – facente parte del gruppo Novartis – con una partecipazione di minoranza qualificata pari al 33% circa, e altri azionisti minori. Nel 2011 il fatturato mondiale del gruppo Roche è stato di circa 35,4 miliardi di euro.

1. Roche S.p.A. (di seguito anche Roche Italia) è la società filiale italiana del gruppo Roche. Nel 2011 il fatturato di Roche Italia è stato di circa 1 miliardo di euro.

2. Genentech Inc. (di seguito anche Genentech) è una società statunitense attiva nello sviluppo e produzione di farmaci biotecnologici; la società è interamente controllata da Roche.

3. Novartis AG (di seguito anche Novartis) è la società a capo dell'omonimo gruppo svizzero operante a livello mondiale nella produzione e commercializzazione di prodotti farmaceutici; la società è una *public company* quotata presso le borse di Zurigo e New York. Nel 2011 il fatturato mondiale del gruppo Novartis è stato di circa 47 miliardi di euro.

4. Novartis Farma S.p.A. (di seguito anche Novartis Farma) è la società filiale italiana del gruppo Novartis. Nel 2011 il fatturato di Novartis Farma è stato di circa 1,9 miliardi di euro.

5. L'Associazione Italiana Unità Dedicare Autonome Private di Day Surgery è un'associazione di circa quaranta strutture sanitarie private operanti sul territorio nazionale, alcune delle quali specializzate in oftalmologia.

6. La Società Oftalmologica Italiana è un'associazione scientifica con oltre 5.000 soci, rappresentanti oltre il 60% degli oculisti operanti sul territorio nazionale. La SOI costituisce la più grande associazione oftalmologica a livello europeo.

### III. IL QUADRO NORMATIVO

7. Nei diversi ordinamenti l'autorizzazione all'immissione in commercio di un farmaco (di seguito anche AIC) viene rilasciata da parte di apposite autorità regolatorie al termine di un lungo *iter* scientifico-amministrativo composto di varie fasi di studio e sperimentazione. Tali agenzie, in particolare, approvano indicazioni terapeutiche e posologia dei farmaci, riportate in un apposito riassunto delle caratteristiche del prodotto (di seguito anche RCP) che rappresenta l'atto d'indirizzo fondamentale nella corretta applicazione di un determinato farmaco da parte di medici e strutture sanitarie (c.d. "uso secondo etichetta", ovvero "on-label").

8. Le principali autorità regolatorie operanti in ambito farmaceutico a livello mondiale sono, rispettivamente, la U.S. Food and Drug Administration (di seguito anche FDA) per gli Stati Uniti e la European Medicines Agency (di seguito anche EMA) per l'Unione Europea. Da quest'ultima dipende in particolare la c.d. procedura centralizzata per l'ottenimento dell'AIC di un farmaco, consistente in una valutazione scientifica della documentazione presentata dall'impresa richiedente, effettuata da un apposito comitato (Committee for Human Medicinal Products, di seguito anche CHMP) e trasmessa alla Commissione Europea che adotta una decisione avente carattere vincolante per gli enti nazionali competenti, i quali rilasciano AIC valide per i singoli Stati membri.

9. Nel caso dell'Italia, l'ente competente al rilascio dell'AIC è l'Agenzia Italiana del Farmaco (di seguito anche AIFA), alla quale spettano anche le più generali attività c.d. di farmacovigilanza, consistenti nel monitoraggio dell'eventuale emergenza di effetti indesiderati derivanti dall'uso dei farmaci e non riscontrati in fase sperimentale, cui possono conseguire una pluralità di provvedimenti, dalla modifica del RCP del farmaco in questione fino al suo ritiro dal mercato.

10. Tanto premesso per quanto riguarda l'AIC e il conseguente utilizzo *on-label* di un farmaco, va considerato che un medico o una struttura sanitaria, quando lo ritengono utile per la salute dei propri pazienti, possono tuttavia decidere d'impiegare un farmaco al di fuori di quanto indicato nel RCP. Ciò che viene comunemente definito "uso fuori etichetta", ovvero "off-label". Tale uso dipende dalla circostanza che spesso i farmaci sono composti da molecole già note e utilizzate da tempo, per le quali evidenze scientifiche suggerirebbero un uso razionale anche in situazioni cliniche non previste dal RCP. Rispetto all'uso *off-label* in Italia vige una particolare disciplina, anche sotto il profilo della copertura dei costi da parte del SSN.

11. In particolare, il decreto legge 21 ottobre 1996, n. 536, convertito con legge 23 dicembre 1996, n. 648, all'articolo 1, comma 4, ha stabilito che "qualora non esista valida alternativa terapeutica, sono erogabili a totale carico del Servizio sanitario nazionale, a partire dal 1 gennaio 1997, i medicinali innovativi la cui commercializzazione è autorizzata in altri Stati ma non sul territorio nazionale, i medicinali non ancora autorizzati ma sottoposti a sperimentazione clinica e i medicinali da impiegare per un'indicazione terapeutica diversa da quella autorizzata". Tali farmaci vengono a questo fine "inseriti in apposito elenco predisposto e periodicamente aggiornato" da parte dell'AIFA (di seguito anche Lista 648). Deriva da tale normativa che, a fare data dal 1996, il SSN può erogare a proprie spese farmaci utilizzati *off-label*, purché inseriti nella Lista 648 a seguito di una specifica decisione dell'AIFA.

12. Successivi interventi normativi hanno provveduto a una più rigorosa delimitazione dell'uso *off-label* dei farmaci in Italia. L'articolo 3 del decreto-legge 17 febbraio 1997, n. 23, convertito con modificazioni dalla legge 8 aprile 1998, n. 94 (c.d. legge Di Bella), ha disposto che l'attività curativa del medico viene reputata pienamente legittima soltanto quando il farmaco sia stato preventivamente autorizzato dall'autorità regolatoria (ovvero l'AIFA) per le medesime modalità di somministrazione, dosaggi o indicazioni terapeutiche per le quali è effettivamente prescritto al paziente, e delinea chiaramente gli ambiti entro cui può legittimamente collocarsi la prescrizione *off-label* dei farmaci<sup>1</sup>. Dal canto suo, l'articolo 1, comma 796, lettera z), della legge 27 dicembre 2006, n. 296 (c.d. legge finanziaria 2007) ha stabilito che l'uso di terapie farmacologiche con modalità o indicazioni diverse da quelle autorizzate a carico del SSN è consentito solo nell'ambito di sperimentazioni cliniche, vietandolo invece nelle strutture sanitarie pubbliche quando

---

<sup>1</sup> ["1. (...) il medico, nel prescrivere una specialità medicinale o altro medicinale prodotto industrialmente, si attiene alle indicazioni terapeutiche, alle vie e alle modalità di somministrazione previste dall'autorizzazione all'immissione in commercio rilasciata dal Ministero della sanità. 2. In singoli casi il medico può, sotto la sua diretta responsabilità e previa informazione del paziente e acquisizione del consenso dello stesso, impiegare un medicinale prodotto industrialmente per un'indicazione o una via di somministrazione o una modalità di somministrazione o di utilizzazione diversa da quella autorizzata, ovvero riconosciuta agli effetti dell'applicazione dell'articolo 1, comma 4, del decreto-legge 21 ottobre 1996, n. 536, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 dicembre 1996, n. 648, qualora il medico stesso ritenga, in base a dati documentabili, che il paziente non possa essere utilmente trattato con medicinali per i quali sia già approvata quella indicazione terapeutica o quella via o modalità di somministrazione e purché tale impiego sia noto e conforme a lavori apparsi su pubblicazioni scientifiche accreditate in campo internazionale".]

assuma carattere diffuso e sistematico e si configuri come alternativa terapeutica per pazienti affetti da patologie per le quali risultino autorizzati farmaci *ad hoc* ai sensi del rispettivo RCP<sup>2</sup>.

13. Infine, l'articolo 2, comma 348 della legge 24 dicembre 2007, n. 244 (c.d. legge finanziaria 2008) ha introdotto un'ulteriore limitazione per il medico curante, il quale per il trattamento di una determinata patologia non può in nessun caso prescrivere un farmaco di cui non sia autorizzato il commercio se questo non è collocato nella seconda fase della sperimentazione accreditata, ovvero non siano disponibili dati favorevoli di sperimentazione che dimostrino che il farmaco sia senza dubbio plausibile, sicuro ed efficace<sup>3</sup>. In questo senso, la prescrizione *off-label* viene a porre anche un problema di ordine etico, poiché condiziona fortemente il comportamento che il medico assume nei confronti della terapia cui sottopone il proprio paziente, del quale si assume comunque la completa responsabilità.

#### IV. I FATTI

14. Il 26 febbraio 2004 la FDA ha rilasciato a Genentech, una società controllata da Roche, l'AIC per gli Stati Uniti di un innovativo farmaco anti-angiogenico, l'Avastin<sup>4</sup>, basato sul principio attivo bevacizumab sviluppato dalla stessa Genentech, che ne detiene il brevetto. Il 12 gennaio 2005, al termine di una procedura centralizzata, Roche ha ottenuto l'AIC dell'Avastin per l'Unione Europea da parte dell'EMA e della Commissione Europea<sup>5</sup>; in data 19 ottobre 2005 l'AIFA ha quindi concesso l'AIC per l'Avastin relativamente al mercato italiano. Tutte le AIC appena citate sono state concesse per l'impiego di Avastin nelle terapie riservate ad alcune forme tumorali gravi e in stato avanzato, in particolare quelle metastatiche del colon-retto, ricorrenti più di frequente in soggetti anziani.

15. Il principio attivo alla base dell'Avastin è un anticorpo monoclonale – estratto da una cavia animale e adattato in modo da evitare reazioni di rigetto del sistema immunitario umano – che blocca la crescita di nuovi vasi sanguigni legando la sua azione al fattore vascolare di crescita endoteliale (*Vascular Endothelial Growth Factor*, di seguito anche VEGF), un segnale chimico stimolante l'angiogenesi in una varietà di malattie, in particolare tumorali.

16. Sulla base delle informazioni fornite dai segnalanti, sin dai primi impieghi di Avastin per la cura dei tumori metastatici al colon-retto è stato riscontrato in ambito clinico un significativo effetto collaterale positivo in pazienti altresì affetti da degenerazione maculare senile (di seguito anche dms), una malattia dell'occhio molto ricorrente in soggetti anziani e caratterizzata da una proliferazione di vasi sanguigni nella retina che porta alla perdita parziale o totale della vista; più in generale, la dms è riconducibile alla categoria delle maculopatie essudative, a sua volta affine al glaucoma neovascolare<sup>6</sup>. Con riferimento a tali effetti positivi sono state condotte numerose sperimentazioni e ricerche nell'ambito della comunità medico-scientifica internazionale, dalle quali è emersa una chiara efficacia terapeutica dell'Avastin per applicazioni oftalmiche<sup>7</sup>.

17. Nonostante tali risultati di ricerca, non risulta che Roche abbia mai avviato le procedure dinanzi alle diverse autorità regolatorie competenti per ottenere il riconoscimento nel relativo RCP dell'impiego di Avastin anche per la cura di patologie della vista, e poter così procedere al suo sfruttamento commerciale in tale settore. Per altro verso, la società ha invece perseguito attivamente un'estensione di usi del proprio farmaco sia sotto il profilo terapeutico che dei soggetti destinatari. Secondo quanto risulta da documentazione dell'EMA, infatti, l'impiego dell'Avastin è stato

<sup>2</sup> [“La disposizione di cui all'articolo 3, comma 2, del decreto-legge 17 febbraio 1998, n. 23, convertito, con modificazioni, dalla legge 8 aprile 1998, n. 94, non è applicabile al ricorso a terapie farmacologiche a carico del Servizio sanitario nazionale, che, nell'ambito dei presidi ospedalieri o di altre strutture e interventi sanitari, assuma carattere diffuso e sistematico e si configuri, al di fuori delle condizioni di autorizzazione all'immissione in commercio, quale alternativa terapeutica rivolta a pazienti portatori di patologie per le quali risultino autorizzati farmaci recanti specifica indicazione al trattamento. Il ricorso a tali terapie è consentito solo nell'ambito delle sperimentazioni cliniche dei medicinali di cui al decreto legislativo 24 giugno 2003, n. 211, e successive modificazioni”.]

<sup>3</sup> [“In nessun caso il medico curante può prescrivere, per il trattamento di una determinata patologia, un medicinale di cui non è autorizzato il commercio quando sul proposto impiego del medicinale non siano disponibili almeno dati favorevoli di sperimentazioni cliniche di fase seconda. Parimenti, è fatto divieto al medico curante di impiegare, ai sensi dell'articolo 3, comma 2, del decreto-legge 17 febbraio 1998, n. 23, convertito, con modificazioni, dalla legge 8 aprile 1998, n. 94, un medicinale industriale per un'indicazione terapeutica diversa da quella autorizzata ovvero riconosciuta agli effetti dell'applicazione dell'articolo 1, comma 4, del decreto-legge 21 ottobre 1996, n. 536, convertito dalla legge 23 dicembre 1996, n. 648, qualora per tale indicazione non siano disponibili almeno dati favorevoli di sperimentazione clinica di fase seconda”.]

<sup>4</sup> [V. la FDA Labeling and Regulatory History del farmaco: <http://www.accessdata.fda.gov/scripts/cder/drugsatfda/index.cfm?fuseaction=Search DrugDetails>. Cfr. anche la scheda riportata in <http://www.cancer.gov/cancertopics/druginfo/fda-bevacizumab>.]

<sup>5</sup> [V. il sommario dello European Public Assessment Report (c.d. EPAR) reso disponibile dall'EMA nel suo sito: [http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/000582/human\\_med\\_000663.jsp&mid=WC0b01ac058001d124](http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/000582/human_med_000663.jsp&mid=WC0b01ac058001d124).]

<sup>6</sup> [Secondo quanto riportato nella segnalazione della SOI la dms è una patologia gravemente invalidante che colpisce una persona su tre avente età superiore ai 75 anni e, nei paesi industrializzati, rappresenta la principale causa di cecità negli individui al di sopra dei 65 anni; nella sola Italia circa un milione di persone risultano colpite da tale malattia. ]

<sup>7</sup> [Al proposito, la SOI parla testualmente di una “enorme mole di lavori pubblicati sull'utile impiego di Avastin nelle più svariate condizioni cliniche oculari”.]

progressivamente ampliato al trattamento di diversi tipi di tumori metastatici; Roche, inoltre, sta procedendo a due sperimentazioni per usi pediatrici del farmaco<sup>8</sup>.

18. Nell'impossibilità di un impiego *on-label* dell'Avastin in ambito oftalmico si è diffuso nella comunità medica internazionale un uso *off-label* del farmaco, operato mediante il frazionamento galenico del contenuto delle fiale destinate alla cura delle patologie per cui è stata rilasciata a suo tempo l'AIC – con l'ottenimento di circa 40 dosi da ogni flacone – e la successiva iniezione intraoculare di tali partizioni. In Italia la copertura delle spese a carico del SSN dell'Avastin per impieghi *off-label* nella cura delle maculopatie essudative e del glaucoma neovascolare è stata prevista sin dal 2007, quando il farmaco è stato inserito nella Lista 648<sup>9</sup>. Sempre per quanto riguarda l'Italia, il prezzo di un singolo flacone corrisponde attualmente a 504 euro: di conseguenza, il costo di ogni dose destinata a uso oftalmico corrisponde a meno di 15 euro.

19. Mentre le applicazioni *off-label* di Avastin s'imponevano a livello mondiale come il nuovo *standard* terapeutico della dms, il 30 giugno 2006 la FDA concedeva l'AIC a Genentech per gli Stati Uniti relativamente a un altro farmaco, denominato Lucentis<sup>10</sup>, brevettato sempre da Genentech e sviluppato dalla stessa società insieme a Novartis. In questo caso, l'AIC concessa dalla FDA presentava indicazioni terapeutiche, riportate nel relativo RCP, specificamente incentrate sulla cura della dms. Il Lucentis, da somministrarsi anch'esso con iniezione intraoculare, si basa su un principio attivo denominato ranibizumab, operante con modalità anti-angiogeniche in tutto simili a quelle del bevacizumab che è alla base di Avastin.

20. Novartis, sulla base di un accordo di sviluppo e commercializzazione esclusiva del Lucentis stipulato con Genentech/Roche che le riconosce, dietro pagamento di un importo fisso e di *royalties*, i diritti commerciali esclusivi sul farmaco al di fuori degli Stati Uniti<sup>11</sup>, richiedeva all'EMA l'AIC del Lucentis per l'Unione Europea<sup>12</sup> con la specifica indicazione terapeutica della cura della dms riportata in RCP. Tale AIC veniva rilasciato dall'EMA e dalla Commissione Europea il 22 gennaio 2007. Successivamente Novartis chiedeva all'AIFA l'AIC per l'Italia, sempre con indicazioni terapeutiche relative alla cura della dms, autorizzazione che veniva concessa in data 31 maggio 2007 e contestualmente il farmaco veniva inserito nella classe farmacologica C/OSP1, non rimborsabile da parte del SSN<sup>13</sup>.

21. Il 4 dicembre 2008, sulla base di specifica domanda di Novartis per ottenere la classificazione del Lucentis ai fini della rimborsabilità da parte del SSN, AIFA ha inserito il farmaco nella classe farmacologia H/OSP1, soggetta a copertura economica da parte del SSN<sup>14</sup> e ha fissato, ad esito di una negoziazione avvenuta con la società, un "prezzo ex factory (iva esclusa)" pari a 1.100 euro, e un "prezzo al pubblico (iva inclusa)" pari a 1.815,45 euro per singola iniezione intravitreale. Solo da ultimo, a seguito di un recente intervento dell'AIFA, tale prezzo è stato abbassato a 810,62 euro<sup>15</sup>.

22. Tenuto conto dell'AIC rilasciato a Lucentis per la cura delle patologie oftalmiche fino a quel momento trattate *off-label* con l'Avastin e dell'inserimento del primo farmaco tra quelli coperti da parte del SSN, l'AIFA è intervenuta ai sensi della disciplina di cui al D.L. n. 536/96 (che, come già visto, esclude la copertura da parte del SSN dei costi di un farmaco impiegato *off-label* in presenza di una "valida alternativa terapeutica") per circoscrivere le applicazioni dell'Avastin in ambito oftalmico a carico del SSN<sup>16</sup>. La presenza dell'Avastin nella Lista 648, in particolare, veniva mantenuta soltanto per il trattamento delle maculopatie essudative diverse dalla dms, del glaucoma neovascolare e della dms già in trattamento con bevacizumab. Quest'ultima indicazione terapeutica, tuttavia, è stata eliminata dall'AIFA nel 2010 a seguito di un contenzioso radicato dal produttore di un altro farmaco, denominato Macugen<sup>17</sup>.

<sup>8</sup> [Cfr. in particolare la Assessment History del farmaco disponibile nel sito internet dell'EMA ([http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/000582/human\\_med\\_000663.jsp&mid=WC0b01ac058001d124](http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/000582/human_med_000663.jsp&mid=WC0b01ac058001d124)).]

<sup>9</sup> [Cfr. determinazione AIFA del 23 maggio 2007, pubblicata in G.U. n. 122 del 28 maggio 2007.]

<sup>10</sup> [V. la comunicazione della FDA rilasciata in pari data: <http://www.fda.gov/NewsEvents/Newsroom/PressAnnouncements/2006/ucm108685.htm>.]

<sup>11</sup> [Secondo quanto da ultimo riportato da Novartis in un suo documento ufficiale, "Novartis has two agreements with Genentech, Inc. USA, a subsidiary of Roche Holding AG (...) Novartis has licensed the exclusive rights to develop and market Lucentis outside the United States for indications related to diseases of the eye. As part of this agreement, Novartis paid Genentech/Roche an initial milestone and shared the cost for the subsequent development by making additional milestone payments upon the achievement of certain clinical development points and product approval. Novartis also pays royalties on the net sales of Lucentis products outside the United States. Lucentis sales of USD 2.4 billion (2011: USD 2.0 billion) have been recognized by Novartis" (cfr. Novartis Annual Report 2012, p. 239; <http://www.novartis.com/investors/financial-results/annual-results-2012.shtml>). In proposito cfr. anche il documento Roche Business Report 2011, p. 41 ([http://www.roche.com/investors/annual\\_reports/annual\\_reports\\_2011.htm](http://www.roche.com/investors/annual_reports/annual_reports_2011.htm)).]

<sup>12</sup> [V. il sommario dell'EPAR reso disponibile dall'EMA nel suo sito: [http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/000715/human\\_med\\_000890.jsp&mid=WC0b01ac058001d124](http://www.ema.europa.eu/ema/index.jsp?curl=pages/medicines/human/medicines/000715/human_med_000890.jsp&mid=WC0b01ac058001d124).]

<sup>13</sup> [V. determinazione AIFA del 31 maggio 2007, pubblicata in G.U. n. 130 del 7 giugno 2007.]

<sup>14</sup> [V. determinazione AIFA del 4 dicembre 2008, pubblicata in G.U. n. 295 del 18 dicembre 2008.]

<sup>15</sup> [V. determinazione AIFA del 21 dicembre 2012, pubblicata in G.U. n. 17 del 21 gennaio 2013.]

<sup>16</sup> [V. determinazione AIFA del 4 marzo 2009, pubblicata in G.U. n. 62 del 16 marzo 2009.]

<sup>17</sup> [Cfr. determinazione AIFA del 28 ottobre 2010, pubblicata in G.U. n. 269 del 17 novembre 2010, dove si fa riferimento alla sentenza del TAR Lazio n. 13777/2010.]

Anche tale farmaco presenta nel RCP apposita indicazione terapeutica per la cura della dms e viene commercializzato con livelli di prezzo similari a quelli del Lucentis, ma risulta essere impiegato in misura residuale da parte dei professionisti oftalmici<sup>18</sup>.

**23.** A fronte della sensibile differenza nei costi delle cure oftalmiche realizzate con iniezioni intravitreali di Avastin e Lucentis<sup>19</sup>, a livello internazionale sono stati progressivamente avviati studi e ricerche volte a verificare la similarità terapeutica dei due farmaci in vista di un mantenimento dell'uso *off-label* dell'Avastin nei diversi sistemi sanitari. La verifica comparata dell'efficacia terapeutica di Avastin e Lucentis, in particolare, è stata oggetto di studi finanziati da enti pubblici, dai quali è emersa una sostanziale sostituibilità terapeutica dei due farmaci<sup>20</sup>. A seguito della pubblicazione di tali studi su primarie riviste medico-scientifiche internazionali, l'impiego *off-label* dell'Avastin per la cura delle maculopatie essudative (in particolare della dms) e del glaucoma neovascolare è pertanto proseguito in tutto il mondo, Italia compresa, dove la stessa SOI ha preso a più riprese una posizione ufficiale al riguardo esprimendosi a sostegno della piena sostituibilità dei due farmaci<sup>21</sup>.

**24.** Il 30 agosto 2012 il CMPH dell'EMA è intervenuto a modificare il RCP dell'Avastin, inserendo al paragrafo 4.4 del RCP la specificazione secondo cui tale farmaco non è formulato per uso intravitreale<sup>22</sup>. Successivamente a tale intervento, il 3 ottobre 2012 l'AIFA ha adottato una comunicazione, seguita da un'apposita determinazione con la quale ha definitivamente escluso dalla Lista 648 l'Avastin<sup>23</sup>. Nella sua comunicazione, in particolare, l'AIFA cita testualmente l'intervento adottato in sede EMA, secondo cui "Avastin non è formulato per l'uso intravitreale" e "una riduzione della concentrazione di VEGF in circolo è stata dimostrata in seguito a terapia intravitreale anti-VEGF. Sono state segnalate gravi reazioni avverse di tipo sistemico quali emorragie non oculari ed eventi tromboembolici arteriosi in seguito ad iniezione intravitreale di inibitori di VEGF, e vi è un rischio teorico che può riguardare l'inibizione di VEGF"<sup>24</sup>.

**25.** Con riferimento alla modifica del RCP da parte dell'EMA, nella propria segnalazione la SOI ha considerato come questa sarebbe stata determinata dalla segnalazione da parte di Roche di complicanze derivanti dall'uso intravitreale dell'Avastin, complicanze che non riguarderebbero direttamente l'Avastin ma sarebbero relative all'uso dell'iniezione intravitreale, comune anche al Lucentis e al Macugen, ciò che renderebbe equivoco il senso e l'utilità della segnalazione in termini di farmacovigilanza. Risulta inoltre agli atti, sulla base della segnalazione di Aiudapds, che Roche abbia preso contatto con le principali agenzie di farmacovigilanza a livello internazionale per ottenere la discussione e l'aggiornamento delle informazioni registrative dell'Avastin relativamente ai suoi impieghi in ambito oftalmico.

**26.** A valle degli interventi delle agenzie di farmacovigilanza citate, se prima della determinazione AIFA del 3 ottobre 2012 il SSN poteva ancora coprire le spese dell'utilizzo *off-label* dell'Avastin per la cura delle maculopatie essudative diverse dalla dms e del glaucoma neovascolare, a seguito di tale intervento gli unici farmaci erogabili con spese a carico del SSN per la cura di tutte le maculopatie essudative e del glaucoma neovascolare risultano essere il Lucentis e il Macugen. Stante l'elevata differenza di prezzo dei farmaci citati – ovvero principalmente Lucentis e Avastin, come visto considerati tra loro sostanzialmente equivalenti da parte di una serie di studi comparativi, quali il CATT e l'IVAN, pubblicati sulle principali riviste internazionali di settore – il SSN si è trovato quindi a dover fronteggiare un aggravio di spese sanitarie significativo: al proposito, la SOI ha stimato nella sua segnalazione un maggior costo annuo atteso nella misura di oltre 400 milioni di euro.

**27.** Mentre la disciplina applicativa del farmaco Avastin risultava progressivamente circoscritta a seguito delle precitate determinazioni adottate dall'AIFA, alcune amministrazioni regionali, poste di fronte al montante aggravio economico del passaggio obbligato in ambito oftalmico dalle applicazioni *off-label* dell'Avastin a quelle *on-label* del Lucentis, provvedevano con proprie delibere a garantire una temporanea erogabilità del primo farmaco all'interno delle strutture sanitarie regionali. Avverso tali delibere, adottate in particolare dalle giunte regionali di Emilia-Romagna (n. 1628/2009) e Veneto (n. 2352/2011), la società Novartis Farma ricorreva dinanzi ai competenti tribunali amministrativi regionali al fine di ottenerne l'annullamento. Con specifico riferimento al caso dell'Emilia-Romagna, prima del deposito del ricorso da parte di Novartis Farma risultano agli atti una serie di comunicazioni inviate all'amministrazione regionale sia da Novartis Farma per sostenere l'uso *on-label* del proprio farmaco Lucentis, che da Roche Italia per contrastare l'uso *off-label* del proprio farmaco Avastin. Roche Italia, in particolare, con una nota del 9

<sup>18</sup> [Aiudaps, nella sua segnalazione, rileva espressamente come tale farmaco sia "considerato dai medici oculisti generalmente meno efficace".]

<sup>19</sup> [Secondo quanto calcolato da SOI, alla luce dei più aggiornati prezzi delle confezioni dei due farmaci disponibili sul mercato italiano, 1 ml di Lucentis costa oltre 3.200 euro, mentre 1 ml di Avastin costa circa 135 euro.]

<sup>20</sup> [In particolare lo statunitense National Eye Institute, facente parte dei National Institutes of Health, ha lanciato un ampio studio comparativo (c.d. studio CATT) di Avastin e Lucentis, i cui risultati hanno confermato sia nel 2011 che nel 2012 l'equivalenza dei due farmaci per la cura della dms; analoghi risultati sono stati ottenuti anche da un altro studio comparativo, commissionato da due strutture del sistema sanitario inglese, il National Institute for Health Research e il Health Technology Assessment Programme, pubblicato nel 2012 (c.d. studio IVAN).]

<sup>21</sup> [Cfr. Notiziario SOI, n. 4/2012, per i vari documenti in esso riportati.]

<sup>22</sup> [Cfr. decisione dell'EMA/H/C/000582-II/0044 del 30 agosto 2012.]

<sup>23</sup> [Cfr. determinazione AIFA del 18 ottobre 2012, n. 10, pubblicata in G.U. n. 252 del 27 ottobre 2012.]

<sup>24</sup> [Cfr. comunicazione AIFA del 3 ottobre 2012 (<http://www.agenziafarmaco.gov.it/it/content/uso-intravitreale-label-della-specialita-C3%A0-medicinale-avastin-C2%AE-bevacizumab-modifiche-del-riass>).]



dicembre 2009 ha sconsigliato l'uso dell'Avastin in ambito oftalmico, facendo tra l'altro presente che il gruppo Roche "non ha mai studiato né tantomeno richiesto l'autorizzazione" in tal senso.

**28.** A fronte del ricorso presentato da Novartis Farma avverso la Regione Emilia-Romagna e nei confronti di Roche Italia, non risulta che quest'ultima si sia mai costituita in giudizio. Da ultimo, si segnala come il TAR Emilia-Romagna abbia rimesso alla Corte Costituzionale una questione di legittimità costituzionale circa l'attuale impossibilità per le amministrazioni regionali – su cui ricadono concretamente, in quanto a carico del Servizio sanitario regionale, i costi dei farmaci dispensati dal SSN – di avere quantomeno un potere d'iniziativa e partecipazione alla procedura di AIC di farmaci allo stato impiegati *off-label*. Con l'occasione, il giudice amministrativo ha rilevato come il riconoscimento di un simile potere "porrebbe rimedio a situazioni nelle quali, come è avvenuto nel caso in questione, a causa di un'inesistente concorrenza tra impresa produttrice del farmaco *off-label* e quella produttrice del farmaco *on-label*, l'obbligo per il Servizio sanitario regionale di prescrivere il farmaco *on-label* costringerebbe l'amministrazione regionale, e, dunque, la collettività, a sopportare un costo economico oggettivamente eccessivo, se non addirittura esorbitante, derivante dall'alto prezzo del secondo farmaco" (ord. no. 378 del 30 maggio 2012).

**29.** Dal canto suo, il TAR Veneto ha da ultimo adottato un decreto con cui, nel respingere un'istanza di revoca del decreto relativo alla sospensione dell'utilizzo *off-label* dell'Avastin nelle strutture sanitarie regionali, ha nondimeno sancito la possibilità, a giudizio dei medici curanti, di proseguire l'impiego del farmaco per la cura di pazienti già in trattamento, alla luce del principio di continuità terapeutica (decreto n. 638 del 18 ottobre 2012).

#### **IV. VALUTAZIONI**

##### **A) Il mercato rilevante**

**30.** Al fine dell'individuazione del mercato rilevante, occorre ricordare come in caso di intese valutabili ai sensi della normativa antitrust la definizione di questo sia essenzialmente volta a individuare le caratteristiche del contesto economico e giuridico nel quale si colloca l'accordo o la pratica concordata intercorrente tra le imprese: tale definizione, dunque, risulta funzionale alla delimitazione dell'ambito nel quale l'intesa può restringere o falsare il meccanismo concorrenziale, nonché alla decifrazione del grado di offensività dell'intesa stessa<sup>25</sup>.

**31.** Tenuto conto di ciò, il mercato rilevante nel caso di specie appare *prima facie* definibile come quello delle cure destinate alle patologie della vista corrispondenti alle maculopatie essudative (tra cui la dms) e al glaucoma neovascolare. Sotto il profilo merceologico, in tale mercato risultano allo stato disponibili i soli farmaci Avastin (impiegato *off-label*), Lucentis e Macugen (impiegati *on-label*). Secondo quanto già anticipato, peraltro, il Macugen trova un impiego residuale, con la conseguenza che ad Avastin e Lucentis corrisponde la sostanziale interezza del mercato rilevante. Rispetto a tali ultimi due farmaci, si ricorda che i rispettivi principi attivi (bevacizumab e ranibizumab) e le relative modalità operative anti-angiogeniche siano sostanzialmente corrispondenti: al proposito, in un proprio documento ufficiale, la SOI è arrivata addirittura a parlare del Lucentis come di un "farmaco clone"<sup>26</sup>.

##### **B) Le condotte**

**32.** Il complesso degli elementi riportati nelle precedenti sezioni porta a ipotizzare l'esistenza di un'intesa orizzontale tra le società Roche e Novartis, anche per il tramite di Genentech e delle proprie filiali italiane Roche Italia e Novartis Farma, volta a limitare il confronto concorrenziale tra le stesse imprese nel mercato rilevante delle cure destinate alle patologie della vista corrispondenti alle maculopatie essudative e al glaucoma neovascolare. L'intesa, in particolare, appare animata dalla volontà di mantenere disponibile sul mercato il solo farmaco (Lucentis) avente il prezzo più alto, evitando in ogni modo che le applicazioni dell'Avastin ne possano pregiudicare le *performance* commerciali in un contesto di ripartizione delle relative aree di specializzazione merceologica. I maggiori costi derivanti dall'uso esclusivo del Lucentis commercializzato da Novartis che l'intesa avrebbe comportato per il SSN sono stati stimati dai segnalanti nell'ordine di diverse centinaia di milioni di euro.

**33.** Le condotte delle imprese appaiono funzionali alla massimizzazione dei profitti congiunti. Tenuto conto dell'accordo di distribuzione del Lucentis intercorrente tra Genentech/Roche e Novartis – accordo che le stesse società, come già visto, ricollegano a un più ampio rapporto di collaborazione e sviluppo instaurato in relazione a tale farmaco – Novartis ha agito al fine di ottenere il massimo vantaggio dalla vendita del Lucentis senza temere la concorrenza di un farmaco, l'Avastin, notoriamente riconosciuto come valida alternativa terapeutica avente un prezzo sensibilmente inferiore. Roche, impresa che pure dovrebbe avere interesse a una commercializzazione dell'Avastin per usi oftalmici, trova invece maggior convenienza al mantenimento dei profitti derivanti dalle *royalties* – versate da Novartis a Genentech sulla base del precitato accordo di distribuzione – di un farmaco, quale il Lucentis, di cui Roche difende le quote di mercato proprio evitando la registrazione *on-label* dell'Avastin per uso oftalmico.

**34.** L'inerzia dimostrata da Roche nei confronti di una possibile estensione degli usi dell'Avastin in campo oftalmico appare altrimenti inspiegabile secondo una normale logica imprenditoriale, tipicamente improntata alla

<sup>25</sup> [In proposito, ex multis, v. Corte di Giustizia, sent. 10 marzo 1992, causa T-68/92, Siv c. Commissione; Consiglio di Stato, VI, sent. n. 189/2001; TAR Lazio, sent. n. 1790/2003, Pellegrini c. Consip.]

<sup>26</sup> [Cfr. SOI, Terapia intravitreale per il trattamento della Degenerazione Maculare Senile Neovascolare, prot. 149/S/2012/I, 12 ottobre 2012, in Notiziario SOI, n. 4/2012, p. 12.]

massimizzazione del profitto attraverso la vendita di propri prodotti, e ciò tanto più a fronte dell'impressionante mole di studi e ricerche indipendenti che hanno accertato la piena validità terapeutica del farmaco per la cura delle maculopatie essudative e del glaucoma neovascolare<sup>27</sup>. La condotta di Roche appare ancor più peculiare quando si consideri che la stessa impresa, per lo stesso farmaco, ha invece dimostrato notevole attivismo nel chiedere e ottenere l'estensione ad altri usi sia sotto il profilo terapeutico che dei soggetti destinatari. Nella medesima logica d'inerzia strategica da parte di Roche appare inquadrabile anche la mancata costituzione in giudizio dell'impresa nei procedimenti intentati da Novartis nei confronti delle amministrazioni locali che hanno cercato di mantenere disponibile l'erogazione dell'Avastin a carico del SSN.

**35.** Nel contesto dell'intesa con Novartis rileva altresì la condotta di Roche volta a indurre le competenti agenzie di farmacovigilanza a impedire le applicazioni *off-label* dell'Avastin in ambito oftalmico. Al riguardo, risulta agli atti che il gruppo Roche avrebbe contattato varie agenzie di farmacovigilanza per provocare la discussione e l'aggiornamento delle relative informazioni registrative del proprio farmaco. In base a quanto indicato dai segnalanti, le complicità riportate da Roche alle agenzie di farmacovigilanza – alla base dell'intervento di EMA che ha comportato una modifica del RCP dell'Avastin e della successiva esclusione, per mezzo di una determinazione dell'AIFA, della copertura economica da parte del SSN dell'impiego *off-label* del farmaco in ambito oftalmico – potrebbero non essere direttamente riconducibili al farmaco, bensì all'uso dell'iniezione intravitreale, comune anche al Lucentis e al Macugen

**36.** Non è da escludersi, infine, che le condotte delle diverse imprese possano essere state condizionate anche dai forti legami di tipo societario e operativo intercorrenti tra i gruppi Roche e Novartis, a fronte (1) della partecipazione azionaria di Novartis in Roche superiore al 30%, e (2) delle attività di ricerca e sviluppo realizzate da Novartis insieme a Genentech, controllata di Roche.

### **C) L'applicabilità del diritto comunitario**

**37.** La sussistenza del pregiudizio al commercio fra Stati membri dipende da un complesso di fattori che possono non essere decisivi se considerati singolarmente e che, tra l'altro, includono: la natura dei prodotti o servizi e la posizione delle imprese interessate. Inoltre, secondo il costante orientamento della giurisprudenza comunitaria un'intesa è suscettibile di pregiudicare gli scambi intracomunitari quando, sulla base di una serie di elementi oggettivi di diritto e di fatto, la stessa possa esercitare un'influenza diretta o indiretta, attuale o potenziale, sulle correnti di scambio tra Stati membri, in una misura che potrebbe nuocere alla realizzazione degli obiettivi di un mercato unico<sup>28</sup>.

**38.** A fronte di tali principi, si rileva che le condotte oggetto del presente provvedimento investono l'intero territorio italiano, ricordando in proposito come la Commissione abbia specificamente indicato che *"gli accordi che si estendono a tutto il territorio di uno Stato membro hanno, per loro natura, l'effetto di consolidare la compartimentazione dei mercati a livello nazionale, ostacolando così l'integrazione economica voluta dal Trattato"*<sup>29</sup>.

RITENUTO, pertanto, che le condotte sopra descritte, poste in essere da Novartis AG, F.Hoffmann-La Roche Ltd., Genentech Inc., Novartis Farma S.p.A. e Roche S.p.A. sono suscettibili di configurare un'intesa restrittiva della concorrenza nel mercato delle cure destinate alle patologie della vista corrispondenti alle maculopatie essudative – tra cui la degenerazione maculare senile – e al glaucoma neovascolare, in violazione dell'articolo 101 del TFUE;

### **DELIBERA**

a) l'avvio dell'istruttoria, ai sensi dell'articolo 14 della legge n. 287/90, nei confronti delle società Novartis AG, F.Hoffmann-La Roche Ltd., Genentech Inc., Novartis Farma S.p.A. e Roche S.p.A. per accertare l'esistenza di violazioni dell'articolo 101 del TFUE;

b) la fissazione del termine di giorni sessanta, decorrente dalla notificazione del presente provvedimento, per l'esercizio da parte dei rappresentanti legali della Parte, o di persone da essa delegate, del diritto di essere sentiti, precisando che la richiesta di audizione dovrà pervenire alla Direzione Agroalimentare, Trasporti e Farmaceutico della Direzione Generale per la Concorrenza di questa Autorità almeno quindici giorni prima della scadenza del termine sopra indicato;

c) che il responsabile del procedimento è il dottor Luca Arnaudo;

<sup>27</sup> [L'apparente incomprensibilità del comportamento di Roche è stata tra l'altro di recente segnalata anche in prestigiose pubblicazioni mediche internazionali: v. in particolare Fiona Godlee, *Avastin versus Lucentis*, in *British Medical Journal*, maggio 2012 (<http://www.bmj.com/content/344/bmj.e3162>); Robert Campbell et al., *Implications of "not me" drugs for health systems: lessons from age related macular degeneration*, in *British Medical Journal*, maggio 2012 (<http://www.bmj.com/content/344/bmj.e2941>).]

<sup>28</sup> [Cfr. la Comunicazione della Commissione europea sulla nozione del pregiudizio al commercio fra Stati membri di cui agli articoli 81 e 82 Trattato CE (Commissione 2004/C 101/07, in GUCE C 101/81 del 27 aprile 2004); Cfr. sentenza della Corte di giustizia delle Comunità europee dell'11 luglio 2005, C-42/84, *Remia BV e al. c. Commissione.*]

<sup>29</sup> [Cfr. punto 78 della Comunicazione della Commissione sulla nozione di pregiudizio, cit.. V. anche sentenza della Corte CE del 19 febbraio 2002, C-309/99, *Wouters.*]

d) che gli atti del procedimento possono essere presi in visione presso la Direzione Agroalimentare, Trasporti e Farmaceutico della Direzione Generale per la Concorrenza di questa Autorità dai legali rappresentanti della Parte o da persone da essa delegate;

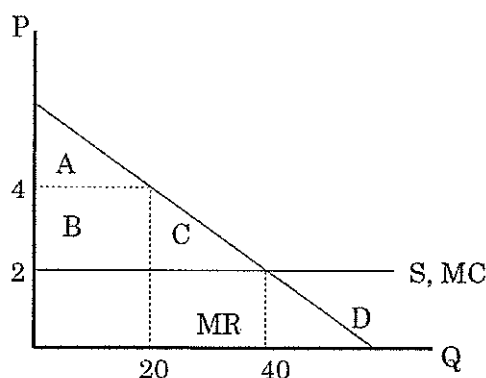
e) che il procedimento deve concludersi entro il 20 dicembre 2013.

Il presente provvedimento verrà notificato ai soggetti interessati e pubblicato nel Bollettino dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

IL SEGRETARIO GENERALE  
*Roberto Chieppa*

IL PRESIDENTE  
*Giovanni Pitruzzella*

Nell'ultimo paragrafo della dispensa n.12 è presente la seguente figura:



Ricordiamoci che questa figura rappresenta gli effetti della monopolizzazione di un mercato. In particolare, la figura illustra come cambia l'equilibrio se in un mercato sono inizialmente presenti 10 imprese indipendenti che, successivamente, vengono acquistate da un unico soggetto. Il mercato, quindi, passa da concorrenziale a monopolistico.

Come discusso nella dispensa, nell'equilibrio concorrenziale il prezzo è pari a 2 e la quantità scambiata è pari a 40. Invece, nell'equilibrio monopolistico, il prezzo è pari a 4 e la quantità scambiata è pari a 20. Inoltre, nell'equilibrio concorrenziale le imprese fanno profitti nulli mentre nell'equilibrio monopolistico i profitti sono pari all'area B. La monopolizzazione, infine, causa anche una riduzione del surplus sociale. Si osservi che l'equilibrio monopolistico si può comunque ottenere anche se le imprese rimangono indipendenti. Questo accade se esse si accordano formando un **cartello**. In particolare, le imprese possono sia accordarsi sul **prezzo** praticato sia sulla **quantità** prodotta. Nel caso illustrato nella figura, ad esempio, potrebbero accordarsi di praticare tutte un prezzo pari a 4; in questo caso la domanda (e gli scambi) saranno pari a 20 unità ed i profitti complessivi saranno pari all'area B. Oppure, potrebbero accordarsi di produrre 2 unità di merce ciascuna; in questo caso la curva di offerta aggregata sarebbe una retta verticale in corrispondenza della quantità 20 ed il prezzo (incrocio tra domanda ed offerta) sarebbe pari a 20. Anche in questo caso i profitti complessivi sarebbero pari all'area B.

Siccome danneggiano i consumatori e riducono il surplus sociale, i cartelli sono **vietati**. Per questa ragione, buona parte dell'attività delle autorità antitrust consiste proprio nell'effettuare indagini per scoprire e, eventualmente, sanzionare gli accordi di cartello.

Alla luce di queste considerazioni leggete e commentate il documento allegato (procedimento Antitrust 24207) che si riferisce ad un famoso caso Antitrust, il caso Avastin-Lucentis. Il documento rappresenta l'apertura di un'istruttoria da parte dell'Antitrust italiana (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, [www.agcm.it](http://www.agcm.it)) contro le società farmaceutiche Roche e Novartis, accusate di essersi accordate ai danni del Servizio Sanitario Nazionale.

In particolare, nel vostro elaborato (max 3 pagine) mi aspetto che emergano i seguenti punti:

- 1) Quali sono gli argomenti utilizzati dall'antitrust per dedurre che le due società si sono accordate.
- 2) A quanto ammonta il danno dell'accordo per il Servizio Sanitario Nazionale.

Buon lavoro  
Giulio Piccirilli

P.S. Il documento proposto è solo l'inizio della procedura. Per chi muore dalla voglia di sapere come si difendono le due imprese e come va a finire il caso ecco il link: <http://www.agcm.it/concorrenza/intese-e-abusi/open/41256297003874BD/6E027A2DF9418D08C1257C9F0053DDF4.html>



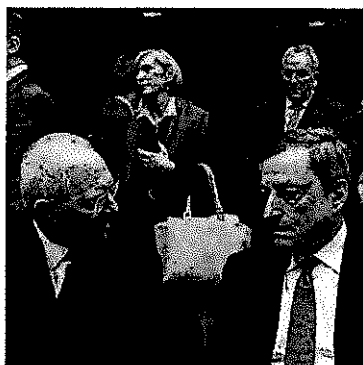
Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO**  
**ECONOMIA POLITICA II**  
**DOCENTE: GIULIO PICCIRILLI**  
**OGGETTO: ELABORATO SUL**  
**QUANTITATIVE EASING**

# La Bce lascia invariati i tassi e conferma il Quantitative easing

*Il consiglio direttivo della Banca centrale non alza il costo del denaro e conferma il riacquisto titoli fino a fine marzo per 80 miliardi. Da aprile ne comprerà invece per 60 miliardi, come previsto dal programma*

09 marzo 2017



Mario Draghi (a sx) col ministro delle finanze tedesco Wolfgang Schäuble (ansa)

**MILANO** - La Bce lascia il costo del denaro invariato: il tasso principale rimane fermo al minimo storico dello 0,00%, quello sui depositi bancari a -0,40% e quello di rifinanziamento marginale a 0,25%. Il consiglio direttivo della Bce "continua ad aspettarsi" che i tassi d'interesse di riferimento "rimangano ai livelli attuali o inferiori per un lungo periodo di tempo, e ben oltre l'orizzonte degli acquisti di asset netti".

E proprio sugli acquisti il governatore Mario Draghi non cede alle pressioni dei tedeschi. La Bce riduce a 60 miliardi al mese il ritmo degli acquisti di titoli da aprile a dicembre, dagli attuali 80 miliardi di euro. Nessuna

modifica del Quantitative Easing della Bce: contrariamente alle richieste giunte soprattutto da parte tedesca il Consiglio direttivo dell'Eurotower nella riunione odierna ha confermato l'attuale livello di acquisti (80 miliardi) fino alla fine di marzo per poi scendere - come già anticipato - a 60 miliardi di euro sino alla fine di dicembre 2017 "o anche oltre se necessario". Ma la Bce conferma anche di essere pronta a estendere gli interventi "se le prospettive diverranno meno favorevoli o se le condizioni finanziarie risulteranno incoerenti con ulteriori progressi verso un aggiustamento durevole del profilo dell'inflazione".



**tonia mastrobuoni**  
@mastrobudipo

Segui

#draghi l'euro è irreversibile e ricorda che maggioranza europei a favore euro e che tre paesi l'hanno adottato durante la crisi #bce  
14:58 - 9 Mar 2017

6 2

Nella sua conferenza stampa, Draghi ha si riconosciuto che la congiuntura si sta rafforzando, ma anche rimarcato che rimane necessaria una politica ultra-accomodante da parte della Banca centrale. Dal comunicato introduttivo che come sempre il governatore legge prima delle domande della stampa sono state comunque apportate alcune piccole modifiche che tolgono il senso di urgenza alla necessità della Bce di intervenire, visto il miglioramento delle condizioni, anche se il Consiglio direttivo si tiene le mani libere. Che ha aggiornato le stime macro per l'Eurozona: la crescita del 2017 è alzata a +1,8%, quella del 2018 a +1,7%, mentre è invariata a +1,6% nel 2019. Secondo il governatore, nel blocco della moneta unica "permangono rischi al ribasso sull'economia,



## STRUMENTI

## MARKET OVERVIEW

[Lista completa >](#)

Mercati	Materna prima	Titoli di stato	
FTSE MIB			20.875,04 +0,92%
FTSE 100			7.288,32 +0,33%
DAX 30			12.471,12 +0,13%
CAC 40			5.285,14 +0,31%
SWISS MARKET			8.764,64 +0,61%
DOW JONES			20.999,28 +1,13%
NASDAQ			6.021,29 +0,63%
HANG SENG			24.455,94 +1,31%

## CALCOLATORE VALUTE

Euro  1

Dollaro USA

1 EUR = 1,09 USD

## TOP VIDEO

da Taboola

Addio bottigliette, arriva Ooho l'acqua in capsula

Nord Corea, attacco virtuale agli Usa: in un video la simulazione del bombardamento

## DAL WEB

Promosso da Taboola



Lorenzo che bulta per terra la Ducati:  
noooooooooo!  
Sky



Il mercato della bellezza 2.0  
Beiersdorf

anche se meno pronunciati rispetto al passato". Quanto ai prezzi, la Bce ha alzato all'1,7%, dall'1,3% di tre mesi fa, la stima d'inflazione per il 2017, e a 1,6% da 1,5% quella per il 2018. La stima sul 2019 è confermata all'1,7% e Draghi è tornato a sottolineare che a spingere la dinamica sono le componenti volatili.

Segui



**tonia mastrobuoni**  
@mastrobradipo

Segui

#draghi la ripresa forse si sta irrobustendo #bce

14:37 - 9 Mar 2017

1

Dal fronte tedesco sono arrivate notevoli pressioni per ridimensionare la politica espansiva della Bce, ma il governatore ha tenuto duro. Il presidente dell'Istituto di ricerca economica tedesca Ifo, **Clemens Fuest**, è stato perentorio: "La Bce dovrebbe alzare il piede dall'acceleratore" e ridimensionare il suo programma di acquisto di titoli di 10 miliardi di euro al mese a partire dal prossimo mese di aprile. L'Ifo stima un tasso di inflazione appena inferiore al 2% in Germania e nell'Eurozona nel 2017 e questo, secondo Fuest, è l'indicatore che è il momento di iniziare a ridimensionare la politica monetaria espansiva in Europa.



**tonia mastrobuoni**  
@mastrobradipo

Segui

#draghi continuiamo a monitorare inflazione per capire se dinamica temporanea #bce

14:39 - 9 Mar 2017

1

Un'altra bordata è arrivata dal ministro delle Finanze tedesco **Wolfgang Schaeuble**: "Le misure di politica fiscale e monetaria hanno raggiunto il limite", sottolineando che "più dura la fase dei bassi tassi di interesse, più aumenta l'impatto" sul settore finanziario. "Per questo - ha spiegato Schaeuble - pur nel rispetto dell'indipendenza delle banche centrali, sto propugnando un tempestivo avvio della exit strategy. Sarà piuttosto difficile ma deve essere fatto".



**tonia mastrobuoni**  
@mastrobradipo

Segui

#draghi una politica monetaria molto accomodante è ancora necessaria per sostenere inflazione #bce

14:36 - 9 Mar 2017

2



**tonia mastrobuoni**  
@mastrobradipo

Segui

#draghi su europa a + velocità è qst politica ma c'è bisogno di maggiore collaborazione e magari non tutti sono pronti ad accelerare #bce

15:09 - 9 Mar 2017

STASERA IN TV

20:30 - 21:25  
**Soliti ignoti - Il Ritorno**

21:20 - 23:10  
**50 modi per far fuori papà**

21:10 - 23:20  
**Loro chi?**

21:10 - 23:00  
**Safe**

Guida Tv completa »

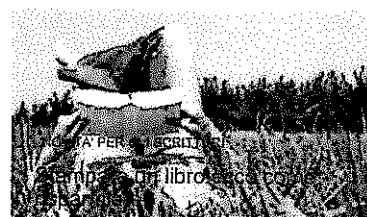
CLASSIFICA TVZAP SOCIALSCORE



1. **Balfando con le stelle**

96/100

Mi piace



**Come una mamma**

paola cerutti  
NARRATIVA

Publicare un libro

Corso di scrittura

Mi piace  Piace a 3,2 mln persone.



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO  
STATISTICA ECONOMICA PER IL  
TURISMO  
DOCENTE: SIMONA ANDREANO  
OGGETTO: ESERCITAZIONE SU  
ALCUNI DATI IN TABELLA, PER  
METTERE IN PRATICA QUANTO  
APPRESO NELLA PARTE DEL  
CORSO RIFERITA ALLA  
STATISTICA DESCRITTIVA  
UNIVARIATA**



## ELABORATO 1

In questo elaborato lo studente dovrà compiere una semplice esercitazione sugli aspetti di base della statistica descrittiva univariata, che ritrova nelle prime lezioni del corso di Statistica economica. Tale elaborato, oltre a rendere lo studente più familiare con gli strumenti studiati durante il corso, lo prepara ad affrontare in modo più approfondito l'esame, che sia nella sua forma orale che a quiz, prevede il calcolo di alcune statistiche di base.

L'elaborato dovrà essere consegnato online al docente, che – una volta corretto – attribuirà una valutazione dicotomica, del tipo "Superato/ Non superato.

I calcoli e i risultati di tale elaborato dovranno essere spediti in formato pdf, pertanto nel caso vengano svolti a mano, il foglio dovrà essere scannerizzato e salvato come pdf, per poter essere caricato e spedito online. Si consiglia di presentare tutti i passaggi dei calcoli, al fine di poter fare una correzione ragionata e cogliere, nel caso, errori di distrazione.

### Elaborato

Un'agenzia di viaggio ha svolto un'indagine campionaria sui propri clienti per verificare la durata delle vacanze prenotate tramite l'agenzia.

I risultati dell'indagine sono riportati nella seguente tabella:

Durata vacanze	Numero clienti
1-3	18
3-7	35
7-10	30
> 10	22

Calcolare per la seguente tabella:

- a) La moda
- b) La mediana
- c) La media aritmetica
- d) Il rango (o anche detto campo di variazione)

Per la tabella riportata sopra costruire un opportuno grafico rappresentativo del fenomeno.

Per poter eseguire i calcoli, si assuma che il numero massimo di durata della vacanza sia 20.

Una seconda agenzia ha registrato sui propri clienti una media pari a 9.58, e uno scostamento quadratico medio pari a 5.

Confrontare i dati delle due agenzie, in termini di tendenza centrale e variabilità.



**Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane**

**ELABORATO 2  
STATISTICA ECONOMICA PER IL  
TURISMO  
DOCENTE: SIMONA ANDREANO  
OGGETTO: CALCOLARE E  
INTERPRETARE ALCUNI NUMERI  
INDICI E RAPPORTI STATISTICI.**

## ELABORATO 2

Questo secondo elaborato è dedicato ai Numeri indici e ai Rapporti statistici. Argomenti trattati durante il corso (lezioni 14-17). Tale elaborato, oltre a rendere lo studente più familiare con gli strumenti studiati durante il corso, lo prepara ad affrontare in modo più approfondito l'esame, che può prevedere il calcolo e l'interpretazione di tali indici.

L'elaborato dovrà essere consegnato online al docente, che – una volta corretto – attribuirà una valutazione dicotomica, del tipo "Superato/ Non superato.

I calcoli e i risultati di tale elaborato dovranno essere spediti in formato pdf, pertanto nel caso vengano svolti a mano, il foglio dovrà essere scannerizzato e salvato come pdf, per poter essere caricato e spedito online. Si consiglia di presentare tutti i passaggi dei calcoli, al fine di poter fare una correzione ragionata e cogliere, nel caso, errori di distrazione.

### Esercizio Numeri indici

Nel periodo 2010-2015 il numero di abbonamenti ad internet dell'operatore ABC risulta essere:

2010	2011	2012	2013	2014	2015
4.599	5.469	6.293	7.319	8.111	7.945

Calcolare:

- a) La serie dei numeri indici a base fissa, prendendo come base l'anno 2010
- b) La serie dei numeri indici a base mobile
- c) Interpretare il numero indice a base fissa e a base mobile dell'anno 2015
- d) Calcolare e interpretare la variazione per i due numeri indici, nell'anno 2012

### Esercizio Rapporti statistici

Un'indagine sulla destinazione geografica delle vacanze degli italiani di breve durata ha dato i seguenti risultati:

	<b>Numero turisti</b>	<b>Popolazione</b>	<b>Km2</b>
Nord	26.633	21.504.000	120.260
Centro	39.784	19.053.000	108.589
Sud	29.732	18.557.000	73.223
<b>Italia</b>	<b>96.149</b>	<b>59.114.000</b>	<b>302.072</b>

Riprendere le formule e calcolare per i dati riportati in tabella i seguenti Rapporti statistici:

- a) Rapporti di composizione
- b) Prendendo la popolazione come fenomeno generante, calcolare i rapporti di derivazione
- c) Rapporti di densità



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO**  
**ECONOMIA E GESTIONE DELLE**  
**IMPRESE**  
**DOCENTE: MARIA ANTONELLA**  
**FERRI**  
**OGGETTO: STUDIO CASO**  
**AZIENDALE**

# **Extendia:**

## **Valutazione strategica di un nuovo prodotto**

### **Introduzione: questioni manageriali rilevanti**

Il lancio di un nuovo prodotto rappresenta una sfida coinvolgente nella vita di un'azienda che affronta la forte competizione dei mercati internazionali, perché diverse funzioni aziendali sono coinvolte a supporto del processo decisionale e molteplici sono le implicazioni derivanti da una siffatta scelta. Il presente caso mira a descrivere il processo decisionale legato al lancio di un nuovo prodotto in un contesto industriale caratterizzato da una forte pressione concorrenziale, quello degli elettrodomestici bianchi. Lo studente potrà confrontarsi con un caso reale che evidenzia come le dinamiche strategiche, le implicazioni finanziarie e le caratteristiche tecnico-prestazionali di un prodotto si intersecano in un contesto di mercato maturo e influenzano il processo decisionale.

Il caso è strutturato in due sezioni. Nella prima viene descritta sinteticamente l'azienda e il suo contesto competitivo. Nella seconda è presentato il caso *Ex-tendia*, con una descrizione dettagliata del mercato di riferimento e del rationale strategico dell'operazione. La sezione si conclude con la descrizione dei principali input di valutazione e con i relativi quesiti.

L'allievo è chiamato ad analizzare in maniera critica le scelte dell'azienda e le eventuali alternative strategiche.

### **1.L'azienda: dalla nascita al 2005**

La Merloni Elettrodomestici (Merloni) nasce nel 1970, a seguito di un'operazione di scissione della Merloni SpA. Vittorio Merloni, figlio del fondatore Aristide, ne diventa l'Amministratore Delegato. La nuova società eredita la divisione Applicazioni per la casa della Merloni SpA. I primi passi della nuova azienda sono verso il progressivo sviluppo internazionale e la differenziazione, con l'introduzione di un nuovo *brand* per i prodotti del bianco: Ariston.

A una prima fase di crescita organica segue uno sviluppo per vie esterne, sia in Italia sia all'estero. L'azienda riesce immediatamente a conquistare significative quote di mercato in Italia, Regno Unito e Francia, localizzando la propria produzione in diverse aree dell'Europa dell'Ovest. Due sono le principali operazioni di acquisizione registrate nel corso degli anni:

1. nel 1987, Merloni acquista la Indesit, azienda italiana impegnata nel comparto del bianco e in profonda crisi economico-finanziaria;
2. nel 1989, l'azienda realizza la sua operazione più importante, acquisendo la francese Scholtès, società concorrente impegnata nella fascia alta del mercato con un forte radicamento territoriale.

L'azienda aumenta le sue vendite grazie a un profondo rinnovamento del portafoglio *brand* e una forte personalizzazione del prodotto. Quest'ultima strategia è implementata anche attraverso l'introduzione di "Margherita", la prima lavatrice con un nome di donna per il *brand* Ariston.

È nel 1987 che la Merloni viene ammessa alle quotazioni della Borsa di Milano, e nel 2001 entra nel segmento "STAR".

Nei primi anni '90, Merloni avvia il presidio del mercato russo per mezzo di un ufficio commerciale, mentre la produzione resta localizzata in Europa.

Nel 2000, Merloni acquista STINOL, il principale produttore russo di frigoriferi, e inizia così a commercializzare i suoi prodotti verso tutti i paesi dell'ex Unione Sovietica.

Nel 2002, Merloni acquisisce il 50% di GDA-Hotpoint dalla Marconi; per il rimanente 50% viene concluso un accordo di opzione di acquisto e vendita con General Electric, in virtù del quale Merloni acquisisce il diritto di aumentare progressivamente la quota di controllo della società, fino al 100%, nell'arco dei successivi 6 anni.

Nel 2004, due nuovi impianti vengono aperti: il primo in Russia per la produzione di lavatrici e il secondo in Polonia per quella di frigoriferi.

Nel 2005, la Merloni cambia la sua denominazione sociale in "Indesit Company", con la volontà esplicita di comunicare il legame tra la società e il suo *brand* principale.

Nel 2005 Indesit Company avvia la produzione in Cina di lavastoviglie per il tramite di una *joint venture* – WUXI Indesit Home Appliances – con un produttore locale.

## 1.1 I pilastri strategici

Le scelte strategiche della Indesit si basano su tre pilastri:

### 1. *Focused brand strategy*

Il gruppo si presenta sul mercato con un portafoglio di marchi limitato, inferiore a quello dei principali concorrenti. Quattro i principali marchi: due Europei (Indesit e Ariston) e due a forte rilievo territoriale (Scholtès in Francia e Hotpoint nel Regno Unito). Nel 2006, si procede a un'ulteriore semplificazione modificando il marchio Ariston in AristonHotpoint.

### 2. *Low cost producer*

Le caratteristiche strutturali del settore impongono una ricerca continua di efficienza per la riduzione dei costi. L'ottimizzazione viene realizzata attraverso:

- la standardizzazione della componentistica e dei processi produttivi;
- l'efficientamento del processo di acquisto di materie prime;
- la rilocalizzazione delle attività *labour intensive* verso paesi che presentano rilevanti vantaggi di costo.

3. *Strong product innovation*

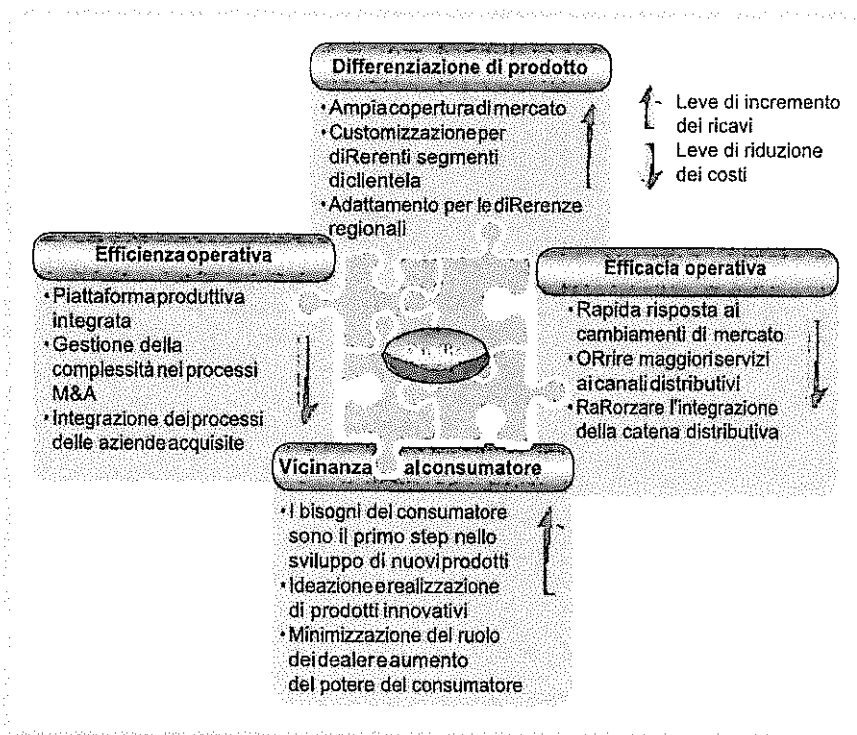
Indesit rinnova il suo parco prodotti mediamente ogni 2,5/3 anni. L'investimento in innovazione non riguarda solo i prodotti, ma anche i processi al fine di ridurre il time to market e aumentare l'efficienza della struttura dei costi. L'innovazione di prodotto è essenziale in un settore in cui la differenziazione è percepita con difficoltà dal consumatore finale e in cui il deflazionamento di un prodotto inizia dopo soli 6 mesi dalla sua introduzione nel punto vendita.

**La descrizione del modello di business**

Il modello di business della Indesit è organizzato su quattro leve strategiche:

1. *differenziazione di prodotto;*
2. *vicinanza al consumatore;*
3. *efficienza operativa;*
4. *efficacia operativa.*

L'azione combinata di queste quattro leve ha un impatto determinante sulla creazione di valore; se da un lato per le prime due è possibile prevedere un impatto positivo sul livello dei ricavi, dall'altro le ultime due favoriscono un miglioramento dei margini attraverso l'ottimizzazione della struttura dei costi. Nella **Figura 1** sono descritte le principali azioni implementate per azionare le differenti leve strategiche.



**Figura 1**  
Il modello di business della Indesit (2003-2004).  
Fonte: Indesit Company.

## 2. Il contesto decisionale

### 2.1 L'industry e il comportamento competitivo

Il settore si caratterizza per un elevato livello di competizione e un eccesso strutturale di offerta rispetto alla domanda. Tale evidenza, a livello globale, determina una forte pressione sui margini e una competizione *price-based* sempre più intensa.

La situazione competitiva è diversa tra Europa e Stati Uniti. In effetti, mentre negli Stati Uniti questo squilibrio tra domanda e offerta ha portato a un'elevata concentrazione nel settore, in Europa, accanto a un eccesso di capacità produttiva, resistono molti produttori regionali che conservano la propria nicchia di mercato rallentando il processo di consolidamento del settore.

Ulteriore caratteristica del settore, che conferma la forte concorrenzialità interna, è l'esistenza di limitate barriere all'ingresso di tipo strutturale, in ragione di una tecnologia standardizzata e non particolarmente innovativa e di un livello di investimenti di entità relativamente ridotta per il comparto manifatturiero.

Le aziende operanti nel settore hanno attivato strategie competitive e di marketing al fine di innalzare barriere all'entrata di tipo strategico, investendo nella personalizzazione del *brand*. A oggi, i dati confermano il rilievo crescente del marchio nel processo di acquisto di frigoriferi e di elettrodomestici bianchi. L'efficacia di queste barriere risulta dipendere criticamente dalla capacità dell'impresa di investire in modo continuo sullo sviluppo e sul mantenimento di un marchio riconosciuto e riconoscibile.

La struttura dei costi, tipica dell'*industry*, è caratterizzata da una forte componente fissa, con un conseguente elevato grado di leva operativa. Tale struttura, fonte di rigidità strategica, rappresenta un incentivo alla continua ricerca di opportunità di riduzione dei costi per il tramite dell'innovazione dei processi e la standardizzazione della componentistica.

Dal punto di vista delle relazioni verticali lungo la filiera produttiva, va evidenziato il ruolo della grande distribuzione organizzata. La vendita dei prodotti, principalmente per la linea a libera installazione (*free standing*), e con quote sempre più importanti anche nel segmento *built in*, non è realizzata direttamente al consumatore finale ma tramite intermediari commerciali dotati di rilevante e crescente potere contrattuale.

Eccesso di offerta, basse barriere all'entrata, livello di concentrazione limitata, difficoltà di differenziazione del prodotto, forza della grande distribuzione organizzata rendono il settore strutturalmente competitivo e soggetto a naturale compressione dei margini. In particolare, ciò avviene nei momenti di forte inflazionamento dei costi di produzione causato, tipicamente, da un aumento dei prezzi delle principali materie prime. In queste condizioni, risulta difficile riuscire a "scaricare" a valle gli aumenti di tali costi di produzione.

A seguito di una siffatta struttura del settore e dei rapporti competitivi lungo la filiera, le aziende a esso appartenenti sono impegnate a:

- ricercare continuamente delle opportunità di riduzione dei costi, investendo per l'ottenimento di una loro struttura sempre più contenuta e flessibile (riduzione della componente fissa rispetto a quella variabile);
- differenziare il prodotto sia a livello di funzionalità tecniche (capacità, classi energetiche, nuove funzioni ecc.) sia di quelle intangibili (per esempio, personalizzazione e design).



La prima opzione strategica impone l'adozione di diversi comportamenti competitivi.

Primo fra tutti la rilocalizzazione della produzione di linee di prodotto ad alto contenuto di mano d'opera verso paesi a minore costo del lavoro. In un settore in cui il prezzo del prodotto è la leva di marketing preponderante, competere con produttori già localizzati in paesi a basso costo o che progressivamente spostano la produzione in tali aree senza una strategia analoga diventa impossibile. È tuttavia importante sottolineare che, dati i rilevanti costi logistici per prodotti di elevata volumetria e basso valore unitario, esiste un limite geografico alla possibilità di de-localizzare in modo economicamente conveniente. Questo limite logistico è uno dei motivi, per esempio, della limitata quota di mercato che produttori coreani o cinesi hanno oggi nei mercati dell'Europa Occidentale.

Sempre orientate al contenimento dei costi di prodotto si annoverano le seguenti attività strategiche:

- creazione di piattaforme industriali standardizzate. Analogamente a quanto realizzato nel settore dell'auto, per esempio, anche nel settore degli elettrodomestici si cercano piattaforme di prodotto e industriali che possano, con un unico processo produttivo e componentistica standardizzata, generare prodotti finiti diversi tra loro;
- fabbriche monoprodotto di grandi dimensioni. Più flessibili rispetto alle fabbriche pluriprodotto (lavatrici e, per esempio, frigoriferi), generano in teoria un aumento dei costi fissi di struttura compensati dalla ricerca di dimensioni più elevate;
- localizzazione degli acquisti di componentistica in paesi a basso costo. Oltre alla produzione in tali paesi, in cui il vantaggio è rappresentato dal costo del lavoro direttamente impiegato nella produzione, i produttori di elettrodomestici spostano progressivamente gli acquisti di componentistica (motori, compressori, cablaggi, chips elettronici ecc.) in paesi a basso costo quali Cina, Brasile, Turchia;
- creazione di "parchi fornitori". Rientrano in questa categoria le attività volte a creare, intorno a un sito produttivo in un paese a basso costo, una rete di fornitori locali di componentistica cui appaltare fasi del processo produttivo al fine sia di beneficiare di minori costi di acquisto (sul componente) sia di rendere variabile parte del costo stesso.

Perseguita l'efficienza, l'impresa deve orientarsi alla verifica di opportunità di differenziazione del proprio prodotto.

Il mercato dei bianchi in Europa, lato domanda, si caratterizza, fatte salve alcune eccezioni di mercato (fra cui, per esempio, la Russia) e/o di prodotto (per esempio le lavastoviglie), per una sostanziale saturazione. L'acquisto dunque, che in media avviene ogni 7-8 anni, risulta essere soprattutto di tipo sostitutivo. I tassi di crescita del mercato sono quindi – salvo le citate eccezioni – piuttosto contenuti e la crescita di una singola azienda risulta dipendere per lo più dalla sua capacità di erodere quote di mercato ai concorrenti.

La differenziazione di prodotto risulta quindi essenziale al fine di:

- difendere la propria posizione competitiva dagli "attacchi" dei concorrenti;
- ottenere tassi di crescita superiori a quelli strutturalmente contenuti dell'industria;

- neutralizzare, con politiche anti erosione, il naturale deprezzamento degli elettrodomestici, che in assenza di differenziazione, anche solo "cosmetica", perdono circa il 5% del loro valore su base annua.

Oltre che tramite il marchio, la differenziazione di prodotto avviene, come ricordato, sia a livello di funzionalità tecniche (capacità, classi energetiche, nuove funzioni ecc.) sia di quelle intangibili (per esempio, personalizzazione e design).

Rientrano nelle evoluzioni tecnico/tecnologiche le modifiche atte a soddisfare un nuovo bisogno, quindi un bisogno che il consumatore ancora non percepisce pienamente, quindi funzionalità introdotte in altri mercati (per esempio, USA) e non ancora presenti in Europa.

### 3. Il lancio di Extendia

#### 3.1 L'ambiente competitivo

Nelle **Tabelle 1 e 2** di seguito riportate è sintetizzata la distribuzione delle vendite della Indesit per categoria di prodotto e capacità di carico. Dall'analisi dei dati emerge che:

- il gruppo Indesit registra una quota di mercato in volumi superiori rispetto a quella in valore per i comparti Front, Front Slim e Front Slim <35 cm, segno di un livello dei prezzi del gruppo più basso rispetto a quello medio e di un posizionamento di mercato (*price index*) inferiore alla media;
- per i segmenti WD e Top Loading si registra un fenomeno inverso, con una quota di mercato in valore superiore rispetto a quella in volumi;
- le vendite sono concentrate soprattutto nella categoria delle lavatrici a carica frontale;
- la Indesit non ha prodotti cosiddetti "*Big Size*" ovvero lavatrici con elevata capacità di carico (maggiore di 8 kg).

La disaggregazione per aree geografiche evidenzia la forte apertura internazionale del gruppo, con più del 75% delle vendite realizzato all'estero. La presentazione della quota di mercato in volumi, in valore e il *medium going price* prevalente consentono di trarre ulteriori considerazioni sul posizionamento e sulla struttura della domanda della Indesit.

Tabella 1 Indesit: mercato delle lavatrici in Europa per categoria di prodotto (2002)

Type2	% vol%	val (euro)	mgs (euro)
	2002	2002	2002
Big Size	0,0%	0,0%	1300
Front	67,5%	66,3%	442
Front slim	6,2%	5,8%	417
Front slim <35 cm	1,8%	1,4%	345
Top loading	21,0%	21,8%	467
WD	3,4%	4,8%	635
<b>Totale complessivo</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>450</b>

Fonte: Indesit Company.

Tabella 2 Indesit: mercato delle lavatrici in Europa per categoria e capacità di carico (2002)

	MKTsh QTY	MKTsh Val	MGP
Francia	12,2%	10,8%	453
Italia	24,4%	22,2%	363
Polonia	5,9%	6,4%	371
Romania	22,6%	26,0%	365
Federazione Russa	26,0%	24,8%	411
Spagna	7,5%	6,7%	356
Regno Unito	48,1%	45,4%	469
<b>MGP</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>454</b>

Fonte: Indesit Company.

### 3.2 Il razionale strategico

Nel 2002 la Direzione Marketing di Indesit ha deciso di commissionare una ricerca di mercato finalizzata a valutare l'esistenza di domanda per una lavatrice con capacità di carico superiore rispetto allo standard massimo vigente sul mercato (7 kg). Queste macchine, nel 2002 in concreto assenti sul mercato europeo, erano invece già presenti da qualche anno sul mercato nord americano.

La ricerca ha dimostrato che esisteva, in effetti, una domanda potenziale, seppure ancora di nicchia, rappresentata da un'utenza che avrebbe potuto apprezzare un elettrodomestico in grado di assicurare, da un lato, il lavaggio di capi ingombranti e voluminosi (tende, piumoni ecc.) e dall'altro la flessibilità nei lavaggi, con l'opportunità di realizzarne anche, per esempio, giornalmente per famiglie numerose.

La Direzione Marketing riteneva che l'entrata nel segmento di Indesit con il marchio Ariston, ovvero il marchio di fascia medio alta di Indesit Group, avrebbe potuto generare significativi vantaggi. In particolare, avrebbe:

- consentito di migliorare il *price index* di gruppo, ponendo sul mercato una macchina a un prezzo superiore a quello medio di Indesit;
- avuto un elevato ritorno di immagine essendo Indesit la prima azienda, in Europa, a lanciare un prodotto fortemente differenziante quale una *Big Size*.

Convintasi della validità del progetto, il passo successivo da parte della Direzione Marketing è stato la discussione con la Direzione Tecnica del Lavaggio per valutare la fattibilità tecnica e progettuale del nuovo prodotto. Le alternative erano:

- riuscire ad ampliare la capacità di carico su una piattaforma esistente (per esempio portare una macchina da 7 kg a 8 kg);
- realizzare una nuova piattaforma di prodotto.

Una serie di incontri con i tecnici del gruppo, ha portato alla conclusione che era tecnicamente impossibile ampliare la capacità di carico delle lavatrici standard, e che si rendeva necessario lo sviluppo di un nuovo progetto.

I tecnici di Indesit si misero quindi al lavoro per progettare una nuova piattaforma per una lavatrice di grandi dimensioni. Oltre alla parte progettuale in senso stretto, la nuova piattaforma richiedeva investimenti consistenti per la realizzazione

Tabella 3 Mercato Big Size in Europa (2002)

	vol%	val (euro)	mgp (euro)
<b>Group</b>	<b>2002</b>	<b>2002</b>	<b>2002</b>
Whirlpool Grp	7000	100,0%	1300
<b>Totale complessivo</b>	<b>7000</b>	<b>100,0%</b>	<b>1300</b>

Fonte: Indesit Company.

di un mobile più grande e la valutazione di componenti diverse rispetto a quelle finora utilizzate offerte da fornitori nuovi, mai sperimentati prima.

Le prime stime del team di valutazione ipotizzavano un investimento complessivo di circa 5 milioni di euro.

#### Segmento Big Size

Nel 2002, anno di sviluppo del prodotto per Indesit, la Whirlpool lanciava una lavatrice *Big Size* da 8 kg che evidenziava come l'intuizione del gruppo fosse stata felice: esisteva una domanda latente di lavatrici di grandi dimensioni. Il prezzo del prodotto Whirlpool (1300 euro) era di molto superiore rispetto a quello delle lavatrici standard (Tabella 3).

Whirlpool, società leader negli USA, sfruttando le piattaforme tecnologiche sviluppate per il mercato americano, introduce rapidamente una lavatrice di grandi dimensioni. In America, infatti, erano particolarmente diffuse lavatrici di dimensioni elevate con due categorie di prodotto: *Ultra Capacity* ed *Extra-Large Capacity*. In entrambi i casi, le dimensioni e la capacità di carico erano superiori rispetto allo standard. Il *time to market* per la Whirlpool è decisamente ridotto rispetto alla Indesit, grazie alla possibilità di adattare al mercato europeo un prodotto già presente nell'offerta di valore del gruppo (Tabella 4).

### 3.3 La valutazione: input al 2002

Al termine della fase di analisi, di marketing e tecnologica, la Direzione Marketing è pronta a presentare il progetto per l'approvazione dell'investimento necessario al lancio sul mercato, entro 18 mesi, della nuova lavatrice Ariston Extendia.

Secondo le *policies* di Indesit, la Richiesta di Approvazione Investimenti (RAI) deve essere presentata dalla direzione proponente (in questo caso il marketing) alla Direzione Pianificazione e Controllo per la necessaria valutazione quantitativa.

Tabella 4 Whirlpool: offerta Big Size

	Ultra Capacity	Extra-Large Capacity
Modelli	WHIRLPOOL Duet GHW KENMORE (prodotta da Whirlpool e venduta da Sears) Elite H.E.3T LG XX32series	FRIGIDAIRE GLTF 1670 GE WPXH 214 AWW MAYTAG Neptune
Dimensioni	altezza: cm 96-109 larghezza: cm 68 profondità: cm 75-80	altezza: cm 91-107 larghezza: cm 68 profondità: cm 65-74
Capacità	~10 kg	~8,5 kg

Fonte: Whirlpool Group.

Tabella C.5 Costi industriali unitari (2002)

Nuova macchina euro/pz	Materie prime	Manodopera	Altri costi variabili	Totale
BSG 1400 trifase Digit 4 tasti	294	33,4	1,7	362,5
BS 1400 trifase display Grafico	389	33	1,7	457,1

Fonte: Indesit Company.

Tabella C.6 Ricavi e volumi unitari (2002)

Denominazione		Anno	Anno	Anno	Anno	Anno
		2004	2005	2006	2007	2008
<b>Big Size Digit</b>	Volumi	8000	20 000	25 000	30 000	40 000
	Ricavo unitario euro/pz	550	547,25	544,51	541,79	539,08
<b>Big Size Grafico</b>	Volumi		1.500	2500	4000	5000
	Ricavo unitario euro/pz		618	605,70	599,65	593,65

Fonte: Indesit Company.

Tabella C.7 Investimenti per il progetto Extendia (2002)

<b>Progetto</b>	<b>4 000 000</b>
Outsourcing 2003	250 000
Feasibility e prototipi	420 000
Linea montaggio + collaudo + imballaggio	230 000
Contenitori	100 000
<b>Totale investimento al 2003</b>	<b>5 000 000</b>

Fonte: Indesit Company.

Nelle **Tabelle C.5, C.6 e C.7** i primi risultati dell'analisi, con dettaglio dei costi, degli investimenti e dei ricavi unitari stimati. In ultimo, si riporta la sintesi delle *main assumption* per la costruzione del *Discounted Cash Flows Model*. I dati si riferiscono ai due modelli: Digit e Grafico.

A questa struttura di ricavi unitari corrispondeva un prezzo previsto per la vendita pari a 1199 euro per la versione Digit e 1349 euro per quella Grafico, con la volontà dichiarata di raggiungere un posizionamento di mercato leggermente inferiore rispetto all'unico concorrente operante sul mercato, Whirlpool (**Tabella C.4**).

Di seguito sono elencate le principali *assumption* per la redazione del *business plan* a servizio della valutazione.

- Piano di ammortamento dell'investimento.

	2004	2005	2006	2007	2008
Ammortamento	587,8	1175,5	1175,5	1175,5	623,0

- Altri costi unitari.

	2004	2005	2006	2007	2008
Costi logistici	15,98	15,98	15,98	15,98	15,98
Costi CNQ	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6

- L'aliquota di imposta sul risultato operativo si ipotizza costante e pari al 36,4%.
- Flusso di investimento in capitale circolante.

	2004	2005	2006	2007	2008
Crediti commerciali	-	3512,8	4480,5	5526,2	-
Debiti commerciali	-	2125,0	2736,2	3141,3	-

- Il WACC della Business Unit Washing è ipotizzato costante e pari all'8,2%.

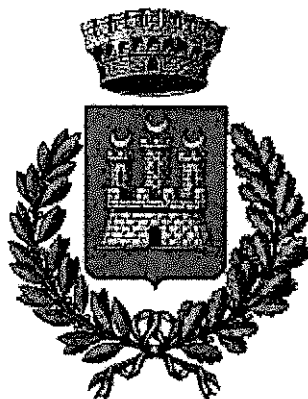
### Quesiti

1. Quale strategia di leadership è fondamentale nell'azienda?
2. Sulla base delle informazioni ricevute dalla Direzione Marketing, la Direzione P&C avrebbe dovuto approvare o respingere l'investimento?
3. Quali sono le motivazioni che hanno reso l'investimento non profittevole?
4. Quali alternative strategiche l'azienda avrebbe potuto esplorare per ridurre l'ammontare dell'investimento iniziale e l'incidenza dei costi fissi?



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO  
BRAND DESTINATION  
MANAGEMENT  
DOCENTE: MARIA ANTONELLA  
FERRI  
OGGETTO: STUDIO CASO  
AZIENDALE E ESERCITAZIONE**



**DOCUMENTO DSW**  
*Analisi SWOT*  
*del SISTEMA TURISTICO*  
*DI CASTIGLIONE DELLA PESCAIA*

*documento elaborato da*



---

Indice

<b>1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE</b> .....	<b>2</b>
<b>2. L'ANALISI SWOT</b> .....	<b>2</b>
<b>3. METODOLOGIA IMPIEGATE PER L'ANALISI SWOT</b> .....	<b>3</b>
<b>4. DIMENSIONE AMBIENTALE</b> .....	<b>5</b>
4.1. ANALISI INTERNA ED ESTERNA .....	5
4.2. AZIONI DIMENSIONE AMBIENTALE .....	7
4.3. PRIORITÀ AZIONI DIMENSIONE AMBIENTALE .....	8
<b>5. DIMENSIONE SOCIO-CULTURALE</b> .....	<b>10</b>
5.1. ANALISI INTERNA ED ESTERNA .....	10
5.2. AZIONI DIMENSIONE SOCIO-CULTURALE .....	12
5.3. PRIORITÀ AZIONI DIMENSIONE SOCIO CULTURALE .....	13
<b>6. DIMENSIONE ECONOMICA</b> .....	<b>15</b>
6.1. ANALISI INTERNA ED ESTERNA .....	15
6.2. AZIONI DIMENSIONE ECONOMICA .....	17
6.3. PRIORITÀ AZIONI DIMENSIONE ECONOMICA .....	18





## 1. Scopo e campo di applicazione

Scopo del presente documento è quello di presentare le azioni strategiche ed operative per uno **Sviluppo Sostenibile e Competitivo del Sistema Turistico del Comune di Castiglione della Pescaia** emerse dalle attività svolte nell'ambito del *Progetto SISTEMA CASTIGLIONE: TURISMO TUTTO L'ANNO e per TUTTI i GUSTI* per l'attivazione dell'Osservatorio Turistico di Destinazione del Comune di Castiglione della Pescaia.

## 2. L'analisi SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica per valutare i punti di forza (strengths), debolezza (weaknesses), le opportunità (opportunities) e le minacce (threats) di un sistema rispetto ad un obiettivo stabilito.

La Matrice SWOT utilizzata è rappresentata schematicamente nelle due figure che seguono

TAB 2.1

<b>Punti di FORZA</b> <i>Quali sono i punti di Forza del Turismo a Castiglione della Pescaia?</i>	<b>Punti di DEBOLEZZA</b> <i>Quali sono i punti di Debolezza del Turismo a Castiglione della Pescaia?</i>
<b>OPPORTUNITÀ</b> <i>Quali sono le eventuali OPPORTUNITÀ che potrebbero facilitare lo sviluppo di un Turismo Sostenibile e Competitivo a Castiglione della Pescaia?</i>	<b>MINACCE</b> <i>Quali sono le principali MINACCE che potrebbero impedire lo sviluppo di un Turismo Sostenibile e Competitivo a Castiglione della Pescaia?</i>

TAB 2.2

SWOT Analisi		Analisi Interna	
		Punti di FORZA	Punti di DEBOLEZZA
Analisi esterna	<b>OPPORTUNITÀ</b>	<b>Strategie FORZE-OPPORTUNITÀ</b> Sviluppare azioni per valorizzare punti di forza e opportunità	<b>Strategie DEBOLEZZE-OPPORTUNITÀ</b> Sviluppare azioni per eliminare le debolezze sfruttando le opportunità
	<b>MINACCE</b>	<b>Strategie FORZE-MINACCE</b> Sviluppare azioni per difendersi dalle minacce sfruttando i punti di forza	<b>Strategie DEBOLEZZE-MINACCE</b> Individuare azioni di difesa per evitare che le minacce acuiscano i punti di debolezza

### **3. Metodologia impiegate per l'analisi SWOT**

L'analisi SWOT del sistema turistico del Comune di Castiglione della Pescaia è stata effettuata utilizzando tecniche e metodologie di partecipazione al fine di realizzare una indagine condivisa da tutti gli attori locali che hanno partecipato al processo.

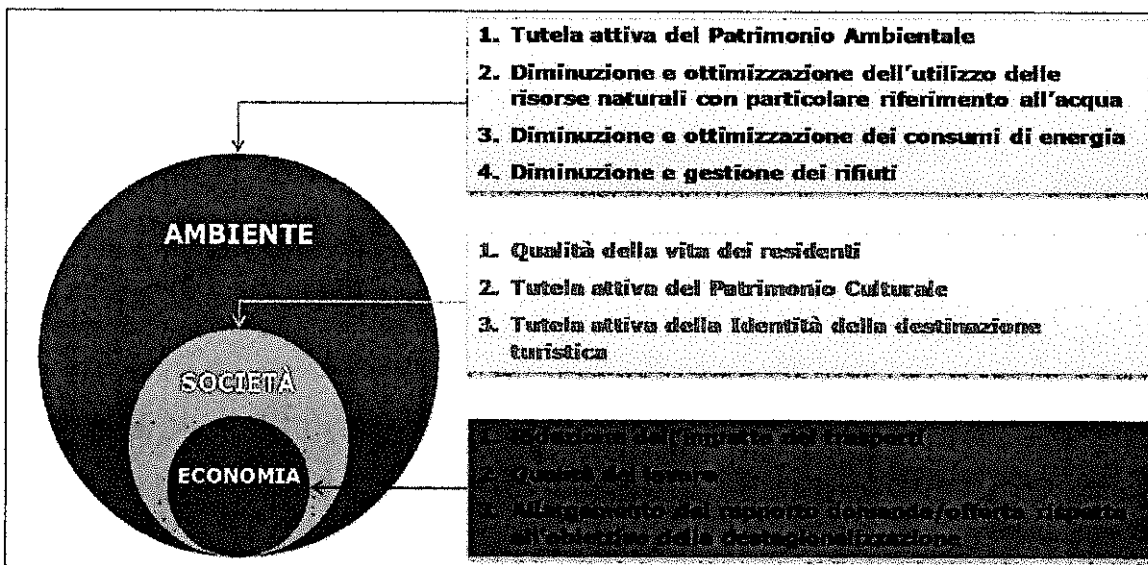
I rappresentanti delle organizzazioni che hanno sottoscritto il "Protocollo di intesa per uno sviluppo sostenibile e competitivo di Castiglione della Pescaia" (PIS) con l'Amministrazione hanno partecipato a vari forum ed incontri di lavoro allo scopo di analizzare l'assetto organizzativo del proprio "sistema turistico" ed individuare le possibili azioni da intraprendere.

Partendo dall'analisi dei fenomeni collegati al turismo, sono quindi stati individuati i **punti di forza e di debolezza** del sistema locale in rapporto alle **potenzialità di sviluppo** e ai **limiti** derivanti dagli obiettivi di Sostenibilità collegati alle **10 Tematiche dalla Carta di Firenze**

I 10 presidi del Turismo sostenibile enunciati dalla Carta di Firenze sono:

1. Riduzione dell'Impatto dei trasporti
2. Qualità della vita dei residenti
3. Qualità del lavoro
4. Allargamento del rapporto domanda/offerta rispetto all'obiettivo della destagionalizzazione
5. Tutela attiva del Patrimonio Culturale
6. Tutela attiva del Patrimonio Ambientale
7. Tutela attiva della Identità della destinazione turistica
8. Diminuzione e ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse naturali con particolare riferimento all'acqua
9. Diminuzione e ottimizzazione dei consumi di energia
10. Diminuzione e gestione dei rifiuti

Nel presente documento le 10 tematiche sono state suddivise in base alle 3 dimensioni della sostenibilità come riportato nel seguente schema:



Le informazioni raccolte nel presente documento sono emerse da:

- Forum gestiti con tecniche partecipative:
  - Stakeholder: Incontro di presentazione progetto del 14 Dicembre 2010

**Analisi SWOT del SISTEMA TURISTICO DI CASTIGLIONE DELLA PESCAIA**  
**DSW rev. 0 del 12/06/2012**

- Stakeholder: Incontro pubblico realizzato con la tecnica partecipativa *World café* del 1 marzo 2011
  - Panel di Indirizzo + altri stakeholder: Incontro pubblico per gruppi di lavoro per la definizione dell'analisi interna (p.ti di forza e di debolezza) ed esterna (minacce e opportunità) del 19 Aprile 2011
  - Panel Tecnico: incontro di presentazione primi risultati SWOT del 3 Ottobre 2011
  - Panel di Indirizzo + altri stakeholder: Incontro pubblico di presentazione della struttura dell'Osservatorio Turistico di Destinazione
  - Panel di Indirizzo + altri stakeholder: Incontro pubblico per gruppi di lavoro per la definizione delle azioni strategiche e operative del 12 Dicembre 2011
  - Panel di Indirizzo: incontro per la definizione delle priorità delle azioni strategiche ed operative del 22 Maggio 2012
- Informazioni estrapolate da:
- Relazione sullo Stato dell'Ambiente - Castiglione della Pescaia 2010 Agenda 21 Locale
  - PAL (Piano di azione Locale) Castiglione della Pescaia 2010 Processo di Agenda 21 Locale
  - "Questionario sul Turismo a Castiglione" dicembre 2010 marzo 2011
  - "L'offerta del Sistema turistico di Castiglione della Pescaia" volto ad analizzare le aspettative dei turisti ed effettuato nel periodo agosto/settembre 2011

Le azioni individuate sono state classificate secondo i 4 quadranti tradizionali della Analisi SWOT:

- FORZE-OPPORTUNITÀ: Sviluppare azioni per valorizzare punti di forza e opportunità
- DEBOLEZZE-OPPORTUNITÀ: Sviluppare azioni per eliminare le debolezze sfruttando le opportunità
- FORZE-MINACCE: Sviluppare azioni per difendersi dalle minacce sfruttando i punti di forza
- DEBOLEZZE-MINACCE: Individuare azioni di difesa per evitare che le minacce acuiscono i punti di debolezza

Le azioni sono quindi state suddivise in **Azioni Strategiche** ed **Azioni Operative** secondo le seguenti definizioni:

- **Azioni Strategiche:** azioni volte alla trasformazione del sistema turistico e territoriale della destinazione nel medio e lungo periodo attraverso interventi che prevedono una pianificazione di lungo termine ed investimenti significativi con il coinvolgimento dell'Amministrazione Comunale e degli attori locali.
- **Azioni Operative:** azioni volte alla realizzazione di interventi puntuali per il miglioramento del sistema turistico e territoriale della destinazione nel breve periodo; attuazione di interventi nel breve periodo anche con spese e/o investimenti modesti attraverso il coinvolgimento di uno o più attori locali.

Per le azioni emerse e discusse nell'ambito dell'Osservatorio Turistico di Destinazione sono state individuate le relative priorità di intervento in una scala da 1 a 4 (1 bassa priorità - 4 alta priorità, si veda tabella sotto) attraverso:

- l'analisi delle aspettative espresse dai turisti riportati nell'indagine "L'offerta del Sistema turistico di Castiglione della Pescaia";
- le segnalazioni e le priorità espresse dai partecipanti al Panel di Indirizzo

SCALA PRIORITÀ	
MOLTO ALTO	4
ALTO	3
MEDIO	2
BASSO	1

## 4. DIMENSIONE AMBIENTALE

### 4.1. Analisi interna ed esterna

#### Tutela attiva del Patrimonio AMBIENTALE

Analisi Interna	<b>Punti di FORZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualità dell'ambiente naturale (mare, pinete e arcipelago, Diaccia Botrona)</li> <li>Presenza di macchia mediterranea</li> <li>Spiagge libere</li> <li>Agricoltura tradizionale</li> <li>Aria pulita</li> <li>Spiagge spaziose e fondali bassi ideali per famiglie</li> </ul>
	<b>Punti di DEBOLEZZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scarsa manutenzione e pulizia delle aree verdi e del contesto urbano</li> <li>Consumo del territorio</li> <li>Complesso S. Maria</li> <li>Sporcizia su alcune scogliere (es. zona le Rocchette) e nelle spiagge libere</li> <li>Scogliera di Capezzolo chiusa</li> <li>Inquinamento acustico notturno</li> </ul>
Analisi Esterna	<b>MINACCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erosione costiera</li> <li>Stravolgimento del paesaggio agricolo tradizionale</li> <li>Abbandono delle campagne e delle colline</li> <li>Urbanizzazione selvaggia e concessioni edilizie poco trasparenti</li> <li>Disboscamento non controllato</li> <li>Dissesto idrogeologico</li> </ul>
	<b>OPPORTUNITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo sinergie con patrimonio ambientale dell'entroterra</li> <li>Aumento della domanda di turismo naturalistico</li> </ul>

#### Diminuzione e ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse naturali con particolare riferimento all'ACQUA

Analisi Interna	<b>Punti di FORZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualità dei servizi erogati dall'Acquedotto del Fiora</li> <li>Depuratore</li> </ul>
	<b>Punti di DEBOLEZZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualità dell'acqua</li> <li>Perdite della rete idrica</li> <li>Fognature</li> </ul>
Analisi Esterna	<b>MINACCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilità e qualità di acqua da falda</li> <li>Cuneo salino (aumento della salinità delle acque di falda)</li> <li>Legge regionale sulle Piscine</li> </ul>
	<b>OPPORTUNITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrazione tra pubblico e privato per adottare tecnologie e micro sistemi per diminuire e ottimizzare l'utilizzo della risorsa acqua</li> <li>Lagheti collinari per irrigazione agricola</li> <li>Disponibilità dell'acqua del mare</li> </ul>

**Analisi SWOT del SISTEMA TURISTICO DI CASTIGLIONE DELLA PESCAIA**  
**DSW rev. 0 del 12/06/2012**

**Diminuzione e ottimizzazione dei consumi di ENERGIA**

Analisi Interna	Punti di FORZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzo di lampade a basso consumo nella pubblica illuminazione</li> </ul>
	Punti di DEBOLEZZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pannelli fotovoltaici a Tirli in pieno campo</li> </ul>
Analisi Esterna	MINACCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eccessiva burocrazia per l'installazione dei pannelli solari termici e fotovoltaico)</li> <li>Campi fotovoltaici in pieno campo (fatti solo per business e che snaturano l'ambiente naturale)</li> </ul>
	OPPORTUNITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrazione tra pubblico e privato per adottare tecnologie e micro sistemi per ridurre e ottimizzare il consumo di energia</li> <li>Integrazione tra agricoltura naturale e produzione di energia da fonti rinnovabili (Tagli del verde e biomasse)</li> <li>Parco tematico su energie rinnovabili ("Progetto Maremma 2015, energie per crescere": Progetto per la realizzazione del "laboratorio per l'innovazione tecnologica")</li> <li>Incentivi per le energie rinnovabili (tetti fotovoltaici)</li> <li>Incentivi per geotermia a bassa entalpia</li> <li>Coibentazione degli edifici e certificazione energetica</li> <li>Incentivi per Bioedilizia (anche per gli stabilimenti Balneari)</li> <li>LED per illuminazione pubblica</li> </ul>

**Diminuzione e gestione dei RIFIUTI**

Analisi Interna	Punti di FORZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progetto "Compost= ri-ciclo di vita"</li> <li>% raccolta differenziata superiore alla media provinciale</li> <li>Isola ecologica</li> </ul>
	Punti di DEBOLEZZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produzione di rifiuti solidi urbani pro-capite superiore alla media (regionale e provinciale)</li> <li>Mancanza di punti di raccolta per le medicine scadute</li> <li>Campagne di raccolta sempre troppo piene</li> <li>Rifiuti abbandonati nelle campagne</li> <li>Orari di apertura dell'isola ecologica</li> </ul>
Analisi Esterna	MINACCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevato numero di presenze turistiche che incide sulla produzione dei rifiuti</li> </ul>
	OPPORTUNITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raccolta porta a porta</li> <li>Disponibilità di rifiuti verdi</li> </ul>

**4.2. Azioni Dimensione AMBIENTALE**

Matrice Azioni	Punti di Forza	Punti di Debolezza
<b>Opportunità</b>	<p align="center"><b>Strategie FORZE-OPPORTUNITÀ</b> Azioni per valorizzare punti di forza e opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione sistema spiaggia/ pineta: ampliamento spiagge libere integrate con pineta attrezzate con servizi accessibili per disabili e raggiungibili con navette elettriche e piste ciclabili</li> <li>• Attrezzare nelle campagne punti di Veduta/belvedere</li> <li>• Spazi attrezzati per pic-nic</li> <li>• Casa Rossa (Ximenes)/Diaccia Botrona riprendere il possesso e valorizzarla</li> <li>• Apertura sentieri per cavallo e biciclette nella macchia</li> <li>• Utilizzare l'acqua depurata dai depuratori comunali per innaffiamento giardini comunali</li> <li>• Immissione acqua del depuratore nella Diaccia Botrona invece che nella Bruna</li> <li>• Dotarsi di una macchina per produrre cippato dalla potatura delle piante per la produzione di energia</li> </ul>	<p align="center"><b>Strategie DEBOLEZZE-OPPORTUNITÀ</b> Azioni per eliminare le debolezze sfruttando le opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camuffare lo scempio di S.Maria: concorso di idee creative dei giovani professionisti della zona)</li> <li>• Zonizzazione acustica e controlli (specialmente in fascia notturna)</li> <li>• Fare pressione a livello provinciale per rivedere le regole per i controlli sul grado di rischio dei laghetti</li> <li>• Installare un dissalatore di ultima generazione (acqua potabile)</li> <li>• Mercatini del baratto dell'usato</li> <li>• Aumentare la frequenza del ritiro dei rifiuti (vetro, plastica e medicine)</li> <li>• Ripristino strada vicinale uso pubblico S. Guglielmo</li> </ul>
<b>Minacce</b>	<p align="center"><b>Strategie FORZE-MINACCE</b> Azioni per difendersi dalle minacce sfruttando i punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Azioni per il recupero e valorizzazione delle piante autoctone della macchia mediterranea</li> <li>• Maggiori controlli sulle case rurali per il mantenimento delle attività agricole</li> <li>• Aree camper attrezzate con acqua a pagamento</li> </ul>	<p align="center"><b>Strategie DEBOLEZZE-MINACCE</b> Azioni di difesa per evitare che le minacce acquisiscano i punti di debolezza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Occupare i disoccupati del "turismo" in bassa stagione per lavori "sociali" utili per l'ambiente (es. cura e pulizia delle aree verdi,...)</li> <li>• Disposizione comunale per obbligare a piantare alberi a fronte di un rilascio di licenza per costruire nuove case.</li> <li>• Ripristino della scogliera di capezzolo</li> <li>• Obbligo di doppia condotta per l'acqua dello sciacquone per le ristrutturazioni (quando possibile)</li> <li>• Fare pressione per cambiare la legge regionale sulle piscine</li> <li>• Richiedere all'Acquedotto del Fiora di riparare le condutture rotte di propria competenza</li> <li>• Fare pressione per rendere più snella la burocrazia per le autorizzazioni di pannelli solari e fotovoltaici</li> <li>• Rivedere gli orari di apertura dell'Isola Ecologica</li> </ul>

### **4.3. Priorità Azioni Dimensione AMBIENTALE**

SCALA PRIORITÀ	
<b>MOLTO ALTO</b>	<b>4</b>
<b>ALTO</b>	<b>3</b>
<b>MEDIO</b>	<b>2</b>
<b>BASSO</b>	<b>1</b>

#### **Strategie FORZE-OPPORTUNITÀ: Azioni per valorizzare punti di forza e opportunità**

AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ	AZIONI OPERATIVE	PRIORITÀ
Casa Rossa (Ximenes)/Diaccia Botrona riprendere il possesso e valorizzarla	<b>4</b>	Dotarsi di una macchina per produrre cippato dalla potatura delle piante per la produzione di energia	<b>2,5</b>
Immissione acqua del depuratore nella Diaccia Botrona invece che nella Bruna	<b>4</b>	Attrezzare nelle campagne punti di veduta/belvedere	<b>2</b>
Utilizzare l'acqua dei depuratori comunali per innaffiamento giardini comunali	<b>3,5</b>		
Apertura sentieri per cavallo e biciclette nella macchia	<b>3</b>		
Integrazione sistema spiaggia/pineta: ampliamento spiagge libere integrate con pineta attrezzate con servizi per disabili e raggiungibili con navette elettriche e piste ciclabili	<b>2,5</b>		
Spazi attrezzati per pic-nic	<b>2</b>		

#### **Strategie DEBOLEZZE-OPPORTUNITÀ: Azioni per eliminare le debolezze sfruttando le opportunità**

AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ	AZIONI OPERATIVE	PRIORITÀ
Installare un dissalatore di ultima generazione (acqua potabile)	<b>3</b>	Zonizzazione acustica e controlli (specialmente in fascia notturna)	<b>3</b>
		Aumentare la frequenza del ritiro dei rifiuti (vetro, plastica e medicine)	<b>3</b>
		Ripristino strada vicinale uso pubblico S. Guglielmo	<b>3</b>
		Mercatini del baratto dell'usato	<b>2,5</b>
		Fare pressione a livello provinciale per rivedere le regole per i controlli sul grado di rischio dei laghetti	<b>2</b>
		Concorso di idee creative dei giovani professionisti per camuffare lo "scempio" di S.Maria	<b>1,5</b>

**Analisi SWOT del SISTEMA TURISTICO DI CASTIGLIONE DELLA PESCAIA**  
**DSW rev. 0 del 12/06/2012**

**Strategie FORZE-MINACCE: Azioni per difendersi dalle minacce sfruttando i punti di forza**

AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ	AZIONI OPERATIVE	PRIORITÀ
		Aree camper attrezzate con acqua a pagamento	3,5
		Azioni per il recupero e valorizzazione delle piante della macchia mediterranea	2
		Maggiori controlli sulle case rurali per il mantenimento delle attività agricole	1,5

**Strategie DEBOLEZZE-MINACCE: Azioni di difesa per evitare che le minacce acquiscano i punti di debolezza**

AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ	AZIONI OPERATIVE	PRIORITÀ
Occupare i disoccupati del "turismo" in bassa stagione per lavori "sociali" utili per l'ambiente (es. cura e pulizia delle aree verdi,...)	1	Richiedere all'Acquedotto del Fiora di riparare le condutture di competenza	4
		Ripristino della scogliera di capezzolo	3,5
		Obbligo di doppia condotta per l'acqua dello sciacquone per le ristrutturazioni (quando possibile)	3,5
		Fare pressione per cambiare la legge regionale sulle piscine	3,5
		Rivedere gli orari di apertura dell'Isola Ecologica	3
		Disposizione comunale per obbligare a piantare alberi a fronte di un rilascio di licenza per costruire nuove case	2
		Fare pressione per rendere più snella la burocrazia per le autorizzazioni di pannelli solari e fotovoltaici	2



## **5. DIMENSIONE SOCIO-CULTURALE**

### **5.1. Analisi interna ed esterna**

#### **Qualità della VITA dei residenti**

<b>Analisi Interna</b>	<b>Punti di FORZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità della vita ("ritmo calmo non frenetico") a dimensione delle famiglie</li> <li>• Aria pulita</li> <li>• Integrità dell'ambiente e bel paesaggio</li> </ul>
	<b>Punti di DEBOLEZZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assenza di attività di intrattenimento</li> <li>• "Mancanza di ascolto" da parte dell'amministrazioni su tematiche di interesse dei cittadini</li> <li>• Multe</li> <li>• Mancanza di divertimenti e spazi per i giovani e bambini</li> <li>• Scarsa presenza della polizia</li> <li>• Alti affitti e alto costo della vita (negozi, ristoranti,...)</li> <li>• Costo dei parcheggi</li> <li>• Poche spiagge libere</li> <li>• Centro storico abbandonato dai residenti</li> </ul>
<b>Analisi Esterna</b>	<b>MINACCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi economica</li> <li>• Poche opportunità di lavoro</li> <li>• Allontanamento dei giovani - emigrazione</li> <li>• Perdita di identità del Paese</li> <li>• Mancanza di alternative alla spiaggia</li> </ul>
	<b>OPPORTUNITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creazione di spazi per i giovani e bambini</li> <li>• Valorizzazione strutture esistenti con funzioni polivalenti (teatro, cinema, auditorium musicale, sala convegni,...)</li> <li>• Creazione di spazi per gli anziani</li> <li>• Servizio di pronto soccorso e consultorio (tutto l'anno)</li> <li>• Casa di riposo per anziani</li> <li>• Diminuire il costo dei parcheggi a pagamento</li> </ul>

**Analisi SWOT del SISTEMA TURISTICO DI CASTIGLIONE DELLA PESCAIA**  
**DSW rev. 0 del 12/06/2012**

**Tutela attiva del Patrimonio CULTURALE**

Analisi Interna	<b>Punti di FORZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona archeologica</li> <li>• Antichi Borghi dell'entroterra</li> <li>• Diaccia Botrona</li> <li>• Giardino Viaggio di Ritorno</li> <li>• Stage Solti Te Kanawa Accademia di Bel Canto</li> <li>• Pian di Rocca</li> <li>• Monumenti storici nella Macchia</li> <li>• Via della Dogana</li> <li>• Buona posizione come base per escursioni</li> </ul>
	<b>Punti di DEBOLEZZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di una "cabina di regia" per il coordinamento delle iniziative culturali</li> <li>• Attenzione alla quantità più che alla qualità degli eventi</li> <li>• Orari di apertura del Museo di Vetulonia</li> </ul>
Analisi Esterna	<b>MINACCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
	<b>OPPORTUNITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento degli eventi (es. Notte bianca)</li> <li>• Valorizzazione e fruibilità dei siti di interesse (Vetulonia, Pian di Rocca, Diaccia Botrona, Parco archeologico, Castelli, Tombe di Val Beretta, monumenti storici nella macchia,... )</li> <li>• Programmazione di un Cartellone annuale di eventi e spettacoli</li> <li>• Migliorare la comunicazione</li> <li>• Costruire una rete tra gli operatori turistici per mettere a sistema tutte le iniziative (costruzione di "pacchetti")</li> <li>• Organizzazione di escursioni con autobus elettrici</li> <li>• Strada del Contemporaneo (Piano Territoriale Provinciale)</li> </ul>

**Tutela attiva della IDENTITÀ della destinazione turistica**

Analisi Interna	<b>Punti di FORZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricoltura tradizionale e di qualità</li> <li>• Paese caratteristico</li> <li>• Nome rinomato/conosciuto</li> </ul>
	<b>Punti di DEBOLEZZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di sviluppo di attività legate alle vocazioni del territorio</li> </ul>
Analisi Esterna	<b>MINACCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Business ad ogni costo"</li> </ul>
	<b>OPPORTUNITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto/incentivazione per le attività tradizionali (allevamento, agricoltura, caccia e pesca, cantieristica,...)</li> <li>• Marketing territoriale</li> <li>• Eventi e iniziative per valorizzare la cultura del territorio (cultura contadina, folklore, tradizioni legate alla pesca e alla cucina,...)</li> <li>• "Regione Toscana ha indicato la provincia di Grosseto come riferimento regionale per l'innovazione delle filiere agroalimentari e agroindustriali"</li> </ul>

**5.2. Azioni Dimensione SOCIO-CULTURALE**

Matrice Azioni	Punti di Forza	Punti di Debolezza
<b>Opportunità</b>	<p align="center"><b>Strategie FORZE-OPPORTUNITÀ</b> Azioni per valorizzare punti di forza e opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento della biblioteca con attività per bambini e adulti</li> <li>• Giardino di arte contemporanea: promozione attraverso visite e creazione di laboratorio</li> <li>• Istituzione di pronto soccorso permanente e consultorio</li> <li>• Potenziamento scuola di musica</li> <li>• Grey Jazz Festival: serata di concerti</li> <li>• Incentivare la bioagricoltura attraverso incentivi e promozione</li> <li>• Promozione di eventi es. centro ippico, vela...</li> <li>• Creare il parco archeologico di Vetulonia e un'associazione che raggruppi gli Amici del Parco di Vetulonia</li> <li>• Rendere fruibili le tombe di Valberetta</li> <li>• Valorizzare la strada vecchia di Castiglione – Marina di Grosseto - Incrocio 4 strade (pineta) – duna spiaggia creando un Parco Naturale Costiero</li> </ul>	<p align="center"><b>Strategie DEBOLEZZE-OPPORTUNITÀ</b> Azioni per eliminare le debolezze sfruttando le opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riqualficazione area ex Paoletti retro Comune al fine di diventare un luogo di eventi</li> <li>• Sistema di navette che conduca alla spiaggia libera (con parcheggio scambiatore)</li> <li>• Dotare la spiaggia libera di servizi igienici e accesso pronto soccorso</li> <li>• Portare i turisti a pescare</li> <li>• Da qui a Scarlino possibilità di un percorso che facevano i frati (i percorsi della fede)</li> <li>• I percorsi delle cantine</li> <li>• Sfruttare alternative diverse dal mare</li> <li>• Attività del cantiere navale sostenuta e facilitata</li> <li>• Concentrarsi su alcuni eventi di qualità che potrebbero diventare eventi fissi</li> <li>• Creare una rete per il coordinamento degli eventi culturali</li> <li>• Pagamento degli eventi (non devono essere per forza gratuiti)</li> <li>• Controllo affitti case private</li> <li>• La settimana della cultura: riprendere l'iniziativa dell'anno scorso in cui è stato presentato un libro con degustazione di prodotti del territorio.</li> </ul>
<b>Minacce</b>	<p align="center"><b>Strategie FORZE-MINACCE</b> Azioni per difendersi dalle minacce sfruttando i punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativa di giovani per la gestione dei servizi</li> <li>• Tavolo per i giovani per dare loro la parola</li> <li>• Conoscenza del territorio anche attraverso progetti a scuola</li> </ul>	<p align="center"><b>Strategie DEBOLEZZE-MINACCE</b> Azioni di difesa per evitare che le minacce acuiscono i punti di debolezza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corsi per favorire la formazione professionale dei giovani</li> <li>• Politiche per aumentare la stagione e politiche di defiscalizzazione</li> <li>• Potenziamento dei circuiti di trekking</li> </ul>

**5.3. Priorità Azioni Dimensione SOCIO CULTURALE**

SCALA PRIORITÀ	
<b>MOLTO ALTO</b>	<b>4</b>
<b>ALTO</b>	<b>3</b>
<b>MEDIO</b>	<b>2</b>
<b>BASSO</b>	<b>1</b>

**Strategie FORZE-OPPORTUNITÀ: Azioni per valorizzare punti di forza e opportunità**

AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ	AZIONI OPERATIVE	PRIORITÀ
Istituzione di pronto soccorso permanente e consultorio	<b>4</b>	Potenziamento della biblioteca con attività per bambini e adulti	<b>3,5</b>
Valorizzare la strada vecchia di Castiglione/Marina di Grosseto/Incrocio 4 strade (pineta)/duna spiaggia creando un Parco Naturale Costiero	<b>1,5</b>	Grey Jazz Festival: serata di concerti	<b>3</b>
Incentivare la bioagricoltura attraverso incentivi e promozione	<b>1</b>	Promozione di eventi es. centro ippico, vela...	<b>3</b>
		Potenziamento scuola di musica	<b>2,5</b>
		Rendere fruibili le tombe di Valberetta	<b>2,5</b>
		Giardino di arte contemporanea: promozione attraverso visite e creazione di laboratorio	<b>2</b>
		Creare il parco archeologico di Vetulonia e un'associazione che raggruppi gli Amici del Parco di Vetulonia	<b>1,5</b>

**Strategie DEBOLEZZE-OPPORTUNITÀ: Azioni per eliminare le debolezze sfruttando le opportunità**

AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ	AZIONI OPERATIVE	PRIORITÀ
Creare alternative al mare	<b>4</b>	Controllo affitti case private	<b>4</b>
Concentrarsi su alcuni eventi di qualità che potrebbero diventare eventi fissi	<b>3,5</b>	Settimana della cultura: riprendere l'iniziativa dell'anno scorso in cui è stato presentato un libro con degustazione di prodotti del territorio.	<b>3,5</b>
Riqualificazione area ex Paoletti retro Comune al fine di diventare un luogo di eventi	<b>2,5</b>	Valorizzare i percorsi della fede che i frati facevano da Castiglione a Scarlino	<b>2,5</b>
Sistema di navette che conduca alla spiaggia libera (con parcheggio scambiatore)	<b>2,5</b>	Valorizzare i percorsi delle cantine	<b>2,5</b>
Dotare la spiaggia libera di servizi igienici e accesso pronto soccorso	<b>2,5</b>	Pagamento degli eventi (non devono essere per forza gratuiti)	<b>2,5</b>
Sostenere e facilitare le attività del cantiere navale	<b>2</b>	Portare i turisti a pescare	<b>2</b>

**Analisi SWOT del SISTEMA TURISTICO DI CASTIGLIONE DELLA PESCAIA**  
**DSW rev. 0 del 12/06/2012**

**Strategie FORZE-MINACCE: Azioni per difendersi dalle minacce sfruttando i punti di forza**

AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ	AZIONI OPERATIVE	PRIORITÀ
		Conoscenza del territorio anche attraverso progetti a scuola	3,5
		Cooperativa di giovani per la gestione dei servizi	1,5
		Tavolo per i giovani per dare loro la parola	1,5

**Strategie DEBOLEZZE-MINACCE: Azioni di difesa per evitare che le minacce acuiscano i punti di debolezza**

AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ	AZIONI OPERATIVE	PRIORITÀ
Corsi per favorire la formazione professionale dei giovani	3	Potenziamento dei circuiti di trekking	3
Politiche per aumentare la stagione e politiche di defiscalizzazione	2,5		

## **6. DIMENSIONE ECONOMICA**

### **6.1. Analisi interna ed esterna**

#### **Riduzione dell'impatto dei TRASPORTI**

<b>Analisi Interna</b>	<b>Punti di FORZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetto "STOP &amp; GO"</li> <li>• Progetto di Bike Sharing "Mi piaci in Bici"</li> <li>• Servizio bus navetta Castiglione/Rocchette</li> </ul>
	<b>Punti di DEBOLEZZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilità caotica nel periodo estivo</li> <li>• Mancanza di parcheggi</li> <li>• Localizzazione e giorno del mercato settimanale</li> <li>• Mezzi di trasporto pubblico scarsi e inquinanti</li> <li>• Pineta utilizzata come parcheggio</li> <li>• Carenza di informazioni sugli orari dei mezzi di trasporto pubblici</li> <li>• Strade dissestate</li> <li>• Porto</li> <li>• Servizio TAXI</li> </ul>
<b>Analisi Esterna</b>	<b>MINACCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eccessiva urbanizzazione con aumento quantitativo delle 2°case</li> </ul>
	<b>OPPORTUNITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliorare la pianificazione della mobilità (pubblica e privata)</li> <li>• Utilizzare navetta elettrica per collegare le varie aree</li> <li>• Mobilità pubblica accessibile anche ai disabili</li> <li>• Aree pedonale più estesa in centro (in particolare nelle ore serali)</li> <li>• Piste ciclabili</li> <li>• Parcheggi scambiatori</li> <li>• Mezzi a noleggio per spostamenti a breve distanza</li> <li>• Sviluppo della mobilità turistica via mare</li> <li>• Navette elettriche per agriturismi/mare</li> </ul>

#### **Qualità del LAVORO**

<b>Analisi Interna</b>	<b>Punti di FORZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strutture ricettive ben organizzate</li> </ul>
	<b>Punti di DEBOLEZZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di personale specializzato</li> <li>• Attività commerciali chiuse in bassa stagione</li> <li>• Scarsa sinergia tra i privati e tra privati e amministrazione</li> <li>• Poca professionalità degli operatori turistici</li> <li>• Mancanza di servizi di qualità nei bagni</li> </ul>
<b>Analisi Esterna</b>	<b>MINACCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi economica</li> <li>• Mancanza di nuova imprenditorialità</li> <li>• Riduzione delle opportunità di lavoro</li> <li>• Abbassamento del livello dell'offerta turistica</li> </ul>
	<b>OPPORTUNITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliorare la collaborazione tra gli attori del territorio</li> <li>• Formazione agli operatori per lo sviluppo della cultura dell'accoglienza</li> <li>• Istituire una scuola ad indirizzo turistico/alberghiero</li> <li>• Istituire un Master di Alta Formazione per l'accoglienza turistica</li> </ul>

**Analisi SWOT del SISTEMA TURISTICO DI CASTIGLIONE DELLA PESCAIA  
DSW rev. 0 del 12/06/2012**

**Allargamento del rapporto domanda/offerta rispetto all'obiettivo della  
DESTAGIONALIZZAZIONE**

<b>Analisi Interna</b>	<b>Punti di FORZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strutture ricettive ben organizzate</li> </ul>
	<b>Punti di DEBOLEZZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di personale specializzato</li> <li>• Attività commerciali chiuse in bassa stagione</li> <li>• Scarsa sinergia tra i privati e tra privati e amministrazione</li> <li>• Poca professionalità degli operatori turistici</li> <li>• Mancanza di servizi di qualità nei bagni</li> </ul>
<b>Analisi Esterna</b>	<b>MINACCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi economica</li> <li>• Mancanza di nuova imprenditorialità</li> <li>• Riduzione delle opportunità di lavoro</li> <li>• Abbassamento del livello dell'offerta turistica</li> </ul>
	<b>OPPORTUNITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliorare la collaborazione tra gli attori del territorio</li> <li>• Formazione agli operatori per lo sviluppo della cultura dell'accoglienza</li> <li>• Istituire una scuola ad indirizzo turistico/alberghiero</li> <li>• Istituire un Master di Alta Formazione per l'accoglienza turistica</li> </ul>

**Analisi SWOT del SISTEMA TURISTICO DI CASTIGLIONE DELLA PESCAIA**  
**DSW rev. 0 del 12/06/2012**

**6.2. Azioni Dimensione ECONOMICA**

Matrice Azioni	Punti di Forza	Punti di Debolezza
<b>Opportunità</b>	<p align="center"><b>Strategie FORZE-OPPORTUNITÀ</b></p> <p>Azioni per valorizzare punti di forza e opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento servizio bus/navetta Castiglione – Rocchette</li> <li>• Implementare un servizio di navetta "a chiamata"</li> <li>• Potenziare "bus notte"</li> <li>• Incrementare la promozione di prodotti gastronomici locali (es. carciofo morellino)</li> <li>• Predisporre corridoio di lancio tra il faro e Capezzolo</li> </ul>	<p align="center"><b>Strategie DEBOLEZZE-OPPORTUNITÀ</b></p> <p>Azioni per eliminare le debolezze sfruttando le opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliorare la gestione comunale della pineta</li> <li>• Modificare giorno e luogo del mercato</li> <li>• Miglioramento delle informazioni sul servizio bus tramite sito AMS/Comune</li> <li>• Incrementare i servizi per bambini (es. area gioco coperta)</li> <li>• Organizzare corsi di formazione a livello comunale qualificanti per l'inserimento del personale nelle strutture ricettive</li> <li>• Servizio bus via mare</li> </ul>
<b>Minacce</b>	<p align="center"><b>Strategie FORZE-MINACCE</b></p> <p>Azioni per difendersi dalle minacce sfruttando i punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorire la riqualificazione delle strutture ricettive</li> </ul>	<p align="center"><b>Strategie DEBOLEZZE-MINACCE</b></p> <p>Azioni di difesa per evitare che le minacce acuiscono i punti di debolezza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento della promozione turistica tramite web, informazioni più organiche e in più lingue</li> </ul>



### **6.3. Priorità Azioni Dimensione ECONOMICA**

SCALA PRIORITÀ	
<b>MOLTO ALTO</b>	<b>4</b>
<b>ALTO</b>	<b>3</b>
<b>MEDIO</b>	<b>2</b>
<b>BASSO</b>	<b>1</b>

#### **Strategie FORZE-OPPORTUNITÀ: Azioni per valorizzare punti di forza e opportunità**

AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ	AZIONI OPERATIVE	PRIORITÀ
Potenziamento servizio bus/navetta Castiglione – Rocchette	3,5	Incrementare la promozione di prodotti gastronomici locali (es. carciofo morellino)	3,5
		Potenziare "bus notte"	3
		Predisporre corridoio di lancio tra il faro e Capezzolo	2
		Implementare un servizio di navetta "a chiamata"	1,5

#### **Strategie DEBOLEZZE-OPPORTUNITÀ: Azioni per eliminare le debolezze sfruttando le opportunità**

AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ	AZIONI OPERATIVE	PRIORITÀ
Incrementare i servizi per bambini (es. area gioco coperta,...)	3	Migliorare la gestione comunale della pineta	4
Organizzare corsi di formazione a livello comunale qualificanti per l'inserimento del personale nelle strutture ricettive	3	Miglioramento delle informazioni sul servizio bus tramite sito AMS/Comune	3
Servizio bus via mare	3	Modificare giorno e luogo del mercato	1,5

#### **Strategie FORZE-MINACCE: Azioni per difendersi dalle minacce sfruttando i punti di forza**

AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ	AZIONI OPERATIVE	PRIORITÀ
Favorire la riqualificazione delle strutture ricettive	3,5		

#### **Strategie DEBOLEZZE-MINACCE: Azioni di difesa per evitare che le minacce acuiscono i punti di debolezza**

AZIONI STRATEGICHE	PRIORITÀ	AZIONI OPERATIVE	PRIORITÀ
		Miglioramento della promozione turistica tramite web, informazioni più organiche e in più lingue	3,5

## **ESERCITAZIONE DI BRAND DESTINATION MANAGEMENT**

1. Sulla base del piano di analisi SWOT del Sistema Turistico di Castiglione della Pescaia, l'esercitazione consiste nell'individuare le più significative Azione Strategiche ed Operative (max 8) al fine di promuovere il Brand Castiglione in ambito nazione ed internazionale.
2. Oltre a quelle presentate nel documento, quali altre azioni potrebbero aiutare la diffusione del Brand?



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO  
STRATEGIE D'IMPRESA E  
MARKETING  
DOCENTE: MARIA ANTONELLA  
FERRI  
OGGETTO: STUDIO CASO  
AZIENDALE E ESERCITAZIONE**

# Breil: un orologio... da non toccare

Esaminiamo la storia e le strategie della Binda Italia spa, società che propone al mercato un'offerta contrassegnata dal marchio Breil e da altri importanti brand. Il marchio Breil da più di cinquanta anni contraddistingue sveglie e orologi sia da polso sia da parete ed è uno dei più noti nel settore.

## LA STORIA

La storia di Binda Italia inizia nel 1906 quando Innocente Binda apre un negozio di orologeria in un piccolo centro sulle rive del Lago Maggiore.

Vent'anni dopo l'attività viene trasferita a Milano.

Binda si rifornisce dalla vicina Svizzera sia di prodotti finiti sia di componenti con i quali inizia una propria produzione di orologi.

Nel 1932 vengono lanciati sul mercato gli orologi da polso *Wyl-er Vetta*, prodotti in collaborazione con lo svizzero Paul Wyler; nel 1934 la Nazionale italiana di calcio diventa campione del mondo: l'allenatore Vittorio Pozzo e alcuni famosi calciatori dell'epoca (Meazza, Combi) indossano orologi Wyler Vetta.

Nel 1942 nasce il primo orologio a marchio Breil (nome di una lo-

calità svizzera): inizialmente viene proposta una linea di sveglie e, diversi anni dopo (anni 1970), anche di orologi da polso.

Nel 1956 Binda effettua un'azione promozionale insolita: alcuni orologi di propria produzione vengono fatti cadere dall'alto della torre Eiffel a Parigi; dopo un volo di 302 metri gli orologi sono perfettamente funzionanti!

Le tappe successive dello sviluppo della società della famiglia Binda possono essere così sintetizzate:

1997: l'impresa diventa distributore in Italia di *Seiko* e *Lorus*;

1999: ai prodotti distribuiti si aggiunge il brand *Nike timing*;

2000: inizia la produzione in *licensing* del marchio *D&G* (Dolce & Gabbana);

2002: analoga operazione viene effettuata col marchio *Du-*

cati corse; Binda è ormai leader del mercato;

2001 – 2003: lancio di *Breil gioielli* e *Breil bags*.

## LA MISSIONE AZIENDALE E LE STRATEGIE

La mission consiste nell'*affascinare il consumatore con prodotti di qualità, di sicura personalità e ben identificati, che devono stimolare il piacere di indossarli.*

Gli *obiettivi strategici* dell'impresa si basano pertanto sui seguenti elementi:

la *qualità*, intesa come "durabilità" ovvero resistenza del prodotto al tempo e all'usura;

elevato rapporto *qualità/prezzo*;

design e forza del *marchio*; costante *rinnovamento del portafoglio prodotti*.

Pur essendo in calo il mercato degli orologi, il fatturato di Binda è in crescita.

Tale risultato (come si legge nel sito [www.bindagroup.com](http://www.bindagroup.com)) è da attribuire a un "approccio attento e dinamico, in grado di anticipare e interpretare le tendenze dei diversi mercati in Italia e all'estero", in modo da poter fare leva sulle caratteristiche distintive dei propri prodotti.

## ALCUNI DATI DI BINDA ITALIA SPA

<b>Attività:</b>	ideazione, produzione e distribuzione di orologi da polso, gioielli e borse.
<b>Marchi:</b>	Breil – Wyler Vetta – Breil Stones – Tribe Breil – D&G Time – Seiko – Lorus – Nike.
<b>Fatturato 2003:</b>	circa 180 milioni di euro (due terzi sono generati dal marchio Breil).
<b>Dipendenti:</b>	150 (alcune attività sono svolte in outsourcing).

Per il futuro l'impresa si prefigge:

- di rafforzare le posizioni sul territorio nazionale;
- di dare avvio a un importante percorso di crescita internazionale potenziando, tra l'altro, i punti vendita al dettaglio in molti paesi stranieri, dove la presenza è attualmente limitata.

Risorse imponenti (3% del fatturato) vengono poi destinate alla funzione "ricerca e sviluppo" per una *continua innovazione, differenziazione e diversificazione*. Infine, l'impresa ha creato una nuova divisione per *"operare nel mercato dei beni di lusso a livello internazionale, con una distribuzione mirata e selettiva dei punti vendita con un profilo medio-alto"*.

### NAVIGANDO IN INTERNET

Il sito [www.bindagroup.com](http://www.bindagroup.com) è un sito immagine che consente di avere notizie sull'impresa e la sua attività. Interessanti si rivelano al riguardo le sezioni: "News", "Storia" e "Il gruppo". Le sezioni "Area p.r." e "Contact" offrono gli indirizzi dell'impresa e l'e-mail oltre agli indirizzi degli uffici relazioni esterne e degli uffici stampa.

Il target "storico" dell'impresa è costituito da una clientela ampia, adulta, di sesso maschile, caratterizzata dalla trasversalità (segmenti differenti in quanto a professione, area geografica di appartenenza, valori di riferimento). Nel corso del tempo il target si è allargato e oggi comprende anche giovani (nel 1996 è stata lanciata la linea Tribe Breil per giovani alternativi e dal look originale) e donne, che rappresentano il 60% delle vendite.

## IL MARKETING MIX

### PRODOTTO

Il prodotto base è l'orologio da polso "declinato" in diverse varianti, destinate a vari segmenti di clientela. Nel 2000 è stata proposta una collezione di gioielli d'acciaio, inizialmente distribuita tramite un

numero limitato di gioiellerie selezionate; oggi la produzione di gioielli si aggira sul milione di pezzi annui.

Sono state poi introdotte sul mercato le *Breil bags* (borse), per ora presenti solo in due punti vendita monomarca a Milano. Particolare attenzione è attualmente dedicata ai brand *Wylter Vetta* e *Seiko*, come si evidenzia nella tabella che segue.

#### WYLER VETTA

- Riposizionamento del marchio nel settore dell'orologeria di alta gamma; nuove collezioni dalla linea raffinata.
- Campagna pubblicitaria di sostegno.
- Nuovo logo (frutto di una complessa ricerca stilistica).
- Target: 70% uomini, 30% donne (età media 25-45).

#### SEIKO

- Posizionamento più chiaro e distinto, rispetto al precedente: il prodotto è indirizzato a un target meno generico costituito da persone di 35-45 anni (70% uomo, 30% donna), di classe sociale medio-alta.

### PREZZO

A fronte di una qualità particolarmente curata, i prezzi possono definirsi di fascia media. La tabel-

la che segue mette in evidenza la quantità di articoli prodotta nel 2003 per le linee più importanti e le corrispondenti fasce di prezzo praticate sul mercato.

LINEA	NUMERO PEZZI PRODOTTI	FASCE DI PREZZO (€)
Breil	700.000	150-200
Tribe Breil	300.000	80-120
Gioielli Breil	1.000.000	40-120
Breil bags	non disponibile	160-230

Fonte: Mark Up

### DISTRIBUZIONE

La politica distributiva di Binda può essere così sintetizzata:

gli orologi Breil e altri prodotti dell'assortimento sono reperibili in 5.000 punti vendita (orologerie, gioiellerie), un centinaio dei

quali caratterizzati da corner monomarca; 150 negozi sono ubicati in centri commerciali e realizzano il 20% delle vendite, altri 1.500 si trovano all'estero; due negozi monomarca sono situati a Milano; come si legge nel sito aziendale, "particolare attenzione è ri-

volta a uno sviluppo della personalizzazione dei punti vendita a marchio Breil – shop in shop e corner – e allo studio di nuovi progetti quali il franchising”;

la catena di negozi in franchising opererà sia in Italia sia all'estero (Spagna, Inghilterra, Germania e Giordania).

## COMUNICAZIONE

La strategia competitiva di Binda punta in maniera esplicita sulla riconoscibilità e identificabilità dello stile nonché su una politica comunicazionale tesa al rafforzamento del brand.

Tale politica ha giocato su due fronti: il marchio e la pubblicità.

Il marchio è passato dalla “B” stilizzata agli attuali due anelli che si intersecano e viene proposto in modo evidente e centrale in tutta la comunicazione di tipo visivo.

## LE CARATTERISTICHE DEL FRANCHISING BINDA

**Superficie del punto vendita:** 40 mq.

**Localizzazione:** zone ad alto traffico in capoluoghi di provincia di almeno 150.000 abitanti; centri commerciali.

**Addetti:** un paio per punto vendita.

**Entry fee e royalty:** non previsti.

La pubblicità, dallo stile innovativo e altamente riconoscibile, è incentrata su spot e annunci mirati a comunicare l'eccezionalità del prodotto, il forte desiderio di indossare un Breil, desiderio capace di superare tutte le altre aspirazioni dell'individuo: “*Toglietemi tutto ma non il mio Breil*” è stato per ben dieci anni il *claim* dell'impresa, sostituito poi dal più internazionale “*Don't touch my Breil*”. Entrambi i *claims* hanno accompagnato spot “*fantastici e ironici*” in cui vengono eviden-

ziate “*le conseguenze di un atto che nessuno dovrebbe mai compiere: sottrarre un orologio Breil alla legittima proprietaria*” (dal sito aziendale); essi hanno contribuito a fissare in maniera indelebile il marchio Breil nella mente dei consumatori. Il grado di ricordo (*awareness*) del marchio Breil è oggi del 90% (era il 30% dieci anni fa).

Elevati sono gli investimenti dell'impresa in pubblicità a mezzo TV e stampa: 30 milioni di euro nel 2003, 35 milioni di euro nel 2004.

## PAROLE CHIAVE

<b>Awareness</b>	Conoscenza. Indica il grado di ricordo di uno spot pubblicitario, di un prodotto, di un marchio.
<b>Brand</b>	Marca e marchio aziendale (giuridicamente inteso).
<b>Brand extension</b>	Introduzione di nuovi prodotti contrassegnati da un marchio già esistente.
<b>Corner</b>	Angolo. Consiste nell'offerta, effettuata in negozi che vendono più marche (negozi multimarca), di propri prodotti in un settore specifico del punto vendita, ben evidenziato con locandine, espositori in legno ecc. Il corner può essere multimarca o monomarca.
<b>Declinare</b>	Nel linguaggio del marketing indica l'articolazione dell'offerta di un determinato prodotto. Per esempio: l'offerta di pasta di grano duro del pastificio Alfa è <i>declinata</i> in numerose varianti, costituite da tutti i formati di pasta.
<b>Licensing</b>	Contratto col quale il <i>licenziante</i> (titolare di un marchio o di un brevetto) affida al <i>licenziatario</i> lo sfruttamento del marchio o del brevetto dietro compenso ( <i>royalty</i> ).
<b>Logo</b>	Abbreviazione di logotipo, indica un disegno, un simbolo, un'unione di lettere o un breve testo che identificano un'impresa o un prodotto.
<b>Multicanalità</b>	Utilizzo di più canali e formule distributive.
<b>Shop in shop</b>	Analogo al corner, consiste in un vero e proprio negozio (con assortimento vasto) nell'ambito di un altro punto vendita di ampia superficie (per esempio, nell'ambito di un grande magazzino).

**ANALIZZIAMO IL CASO**

Svolgi i punti seguenti per verificare il tuo grado di comprensione del caso proposto.

**1. Identifica i punti di forza e i punti di debolezza delle strategie di Binda.**

1. Brand extension; 2. Presenza all'estero; 3. Multicanalità; 4. Riconoscibilità del marchio; 5. Fidelizzazione della clientela; 6. Distribuzione capillare di tutto l'assortimento; 7. Ricordo del marchio da parte del pubblico; 8. Possibilità di acquistare tramite Internet.

**Risposta:**

a. punti di forza; b. punti di debolezza.

1	2	3	4	5	6	7	8
...	...	...	...	...	...	...	...

**2. Il posizionamento Breil è:**

- a) per attributi
- b) per benefici del prodotto
- c) per tipo di utilizzatore
- d) rispetto a una classe di prodotti

**3. La strategia di marketing dell'impresa può essere così qualificata:**

- a) marketing indifferenziato
- b) marketing concentrato
- c) marketing differenziato
- d) nicchia

**4. La strategia dell'impresa può essere così qualificata:**

- a) di difesa con comportamento preventivo
- b) di difesa con comportamento passivo
- c) di marketing personalizzato
- d) di attacco

**5. In cosa consiste la strategia di diversificazione attuata da Binda e quali scopi persegue?**

---



---



---



---



6. Il marchio Breitl e la sua comunicazione costituiscono la base:

- a) della politica distributiva dell'impresa
- b) del vantaggio competitivo dell'impresa
- c) della politica di prezzo
- d) di una strategia di nicchia

7. Binda sta attuando una strategia di sviluppo o di consolidamento? Motiva la tua risposta.

8. In un mercato in calo (quello degli orologi) Binda Italia spa vede crescere il proprio fatturato. Indica alcuni elementi dell'approccio strategico dell'impresa in questione che consentono di raggiungere un tale risultato.





Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO**  
**STATISTICA ECONOMICA**  
**DOCENTE: ANDREA MAZZITELLI**  
**OGGETTO: ESERCIZI DI**  
**RICAPITOLAZIONE SULLA**  
**CONTABILITA' NAZIONALE**

### **Esercizio 1**

In un sistema economico completamente chiuso, vi sono tre sole aziende: A, B, C. Nell'anno considerato, A vende a B per 100 e a C per 20. L'azienda B vende all'azienda A per 50 e all'azienda C per 50. L'azienda C vende ad A per 20 e a B per 10.

Il costo del lavoro dipendente è pari a 40, nell'azienda A, a 60 nell'azienda B ed a 80 nell'azienda C.

Il capitale investito e l'imprenditore nelle tre aziende vengono retribuiti con 30 nell'azienda A, 10 nell'azienda B e con 50 nell'azienda C.

Si calcoli:

1. Il valore aggiunto in ciascuna azienda
2. Il PIL
3. Le vendite finali dell'azienda C
4. La domanda finale aggregata

### **Esercizio 2**

Un sistema economico è costituito da tre branche.

La branca 1 presenta una produzione totale di 40.000 euro che si ripartisce nel modo seguente:

- a) il 20% è destinato al reimpiego;
- b) il 30% è destinato alla branca 2 (per 1/3) e alla branca 3 (per i 2/3);
- c) il 50% è destinato alla domanda finale.

La branca 2 presenta una produzione totale di 35.000 euro che si ripartisce nel modo seguente:

- d) il 10% è destinato al reimpiego;
- e) il 40% è ripartito tra la branca 1 e la branca 3 in egual misura;
- f) il 50% è destinato alla domanda finale.

La branca tre presenta una produzione totale di 38.000 euro che si ripartisce nel modo seguente:

- g) il 15% è destinato al reimpiego;
- h) il 25% è destinato alla branca 1 (per 1/5) e alla branca 2 (per i restanti 4/5);
- i) il 60% è destinato alla domanda finale.

Costruire la tavola input-output del sistema economico.



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO  
STATISTICA AZIENDALE  
DOCENTE: ANDREA MAZZITELLI  
OGGETTO: ESERCIZI DI  
RICAPITOLAZIONE SUI MODELLI  
DI REGRESSIONE**

## I modelli di regressione

### Esercizio n. 1

Nelle tabelle seguenti sono riportati i risultati di un modello di regressione stimato su un campione di 305 imprese che producono macchine e apparecchi meccanici per spiegare la produttività del lavoro in funzione delle seguenti variabili esplicative: Intensità del capitale (espressa in migliaia di euro per dipendente ed indicata con KL), Vendite (esprese in milioni di euro) e localizzazione geografica dell'impresa (rappresentata da una variabile binaria che assume valore pari a 1 se l'impresa appartiene ad una regione del Nord-Ovest e 0 altrimenti).

	Gradi di libertà	Somma dei quadrati
Modello	3	1888573.87
Errore	301	610784.98
Totale corretto	304	2499358.85

	Stime dei parametri	Errori standard
Intercetta	37.099	6.296
KL	0.226	0.031
Vendite	0.372	0.020
Nord-Ovest	12.801	6.736

- Calcolare il coefficiente di determinazione  $R^2$  e  $R^2$  corretto.
- Verificare la significatività statistica del modello nel suo complesso, ad un livello di fiducia del 95%, (il valore critico al 95% della distribuzione  $F$  di Fisher è pari a 2.63)
- Calcolare i valori delle statistiche  $t$  di Student per i parametri stimati, indicando quelli che risultano statisticamente significativi ad un livello di fiducia del 95% (il valore critico al 95% della  $t$  di Student è 1.968).

### Esercizio n. 2

Nella seguente tabella sono riportati i risultati della stima di un modello di regressione logistica per spiegare la variabile dicotomica *Export* (1 se l'impresa ha esportato la sua produzione, 0 altrimenti) attraverso tre variabili esplicative: *Età* (in anni), *Totale Attivo* (in termini logaritmici) e *R&S* (1 se l'impresa ha investito in Ricerca e Sviluppo, 0 altrimenti):

	Stime dei parametri	Errori standard
Intercetta	-2.4319	1.3342
Età	0.0148	0.0115
Totale Attivo	0.3223	0.1655
R&S	1.8157	0.3510

- Verificare la significatività statistica delle variabili *Età* e *R&S* (ad un livello di fiducia del 95%). Calcolare gli *odds ratio* relativi a tali variabili e interpretarne il risultato.
- Sulla base dei parametri stimati, calcolare la probabilità di esportare per un'azienda con i seguenti valori delle variabili esplicative: *Età* = 6; *Totale Attivo* = 5.5; *R&S* = 1.



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO  
STATISTICA ECONOMIA PER IL  
MARKETING  
DOCENTE: ANDREA MAZZITELLI  
OGGETTO: ESERCIZI DI  
RICAPITOLAZIONE SUI MODELLI  
DI REGRESSIONE**

## I modelli di regressione

### Esercizio n. 1

Nelle tabelle seguenti sono riportati i risultati di un modello di regressione stimato su un campione di 305 imprese che producono macchine e apparecchi meccanici per spiegare la produttività del lavoro in funzione delle seguenti variabili esplicative: Intensità del capitale (espressa in migliaia di euro per dipendente ed indicata con KL), Vendite (esprese in milioni di euro) e localizzazione geografica dell'impresa (rappresentata da una variabile binaria che assume valore pari a 1 se l'impresa appartiene ad una regione del Nord-Ovest e 0 altrimenti).

	Gradi di libertà	Somma dei quadrati
Modello	3	1888573.87
Errore	301	610784.98
Totale corretto	304	2499358.85

	Stime dei parametri	Errori standard
Intercetta	37.099	6.296
KL	0.226	0.031
Vendite	0.372	0.020
Nord-Ovest	12.801	6.736

- Calcolare il coefficiente di determinazione  $R^2$  e  $R^2$  corretto.
- Verificare la significatività statistica del modello nel suo complesso, ad un livello di fiducia del 95%, (il valore critico al 95% della distribuzione  $F$  di Fisher è pari a 2.63)
- Calcolare i valori delle statistiche  $t$  di Student per i parametri stimati, indicando quelli che risultano statisticamente significativi ad un livello di fiducia del 95% (il valore critico al 95% della  $t$  di Student è 1.968).

### Esercizio n. 2

Nella seguente tabella sono riportati i risultati della stima di un modello di regressione logistica per spiegare la variabile dicotomica *Export* (1 se l'impresa ha esportato la sua produzione, 0 altrimenti) attraverso tre variabili esplicative: *Età* (in anni), *Totale Attivo* (in termini logaritmici) e *R&S* (1 se l'impresa ha investito in Ricerca e Sviluppo, 0 altrimenti):

	Stime dei parametri	Errori standard
Intercetta	-2.4319	1.3342
Età	0.0148	0.0115
Totale Attivo	0.3223	0.1655
R&S	1.8157	0.3510

- Verificare la significatività statistica delle variabili *Età* e *R&S* (ad un livello di fiducia del 95%). Calcolare gli *odds ratio* relativi a tali variabili e interpretarne il risultato.
- Sulla base dei parametri stimati, calcolare la probabilità di esportare per un'azienda con i seguenti valori delle variabili esplicative: *Età* = 6; *Totale Attivo* = 5.5; *R&S* = 1.



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO**  
**DIRITTO PRIVATO**  
**DOCENTE: ANTONIO CATRICALA'**  
**OGGETTO: COMMENTO SUGLI**  
**ATTI COMPIUTI DA PERSONA**  
**INCAPACE DI INTENDERE E**  
**VOLERE**

#### **428. Atti compiuti da persona incapace d'intendere o di volere.**

Gli atti compiuti da persona che, sebbene non interdetta, si provi essere stata per qualsiasi causa, anche transitoria, incapace d'intendere o di volere al momento in cui gli atti sono stati compiuti possono essere annullati [c.c. 775, 1425] su istanza della persona medesima o dei suoi eredi o aventi causa [c.c. 377, 799], se ne risulta un grave pregiudizio all'autore.

L'annullamento dei contratti non può essere pronunciato se non quando, per il pregiudizio che sia derivato o possa derivare alla persona incapace d'intendere o di volere o per la qualità del contratto o altrimenti, risulta la malafede dell'altro contraente.

L'azione si prescrive nel termine di cinque anni dal giorno in cui l'atto o il contratto è stato compiuto.

Resta salva ogni diversa disposizione di legge [c.c. 120, 591, n. 3].



# INTERPRETAZIONE DEL CODICE

Esercitazione

**Ambito oggettivo:** negozi e non atti in senso stretto

**Ambito soggettivo:** soggetti legalmente capaci

**Disciplina:** 2 tesi

428

**1<sup>a</sup> tesi**

comma 1 (negozi unilaterali)

- a) incapacità di intendere o di volere
- b) grave pregiudizio per l'autore

comma 2 (contratti)

- a) incapacità di intendere o di volere
- b) mala fede dell'altro contraente  
(conoscenza dello stato di incapacità naturale)

428

**2<sup>a</sup> tesi**

comma 1 (tutti i negozi)

- a) incapacità di intendere o di volere
- b) grave pregiudizio per l'autore

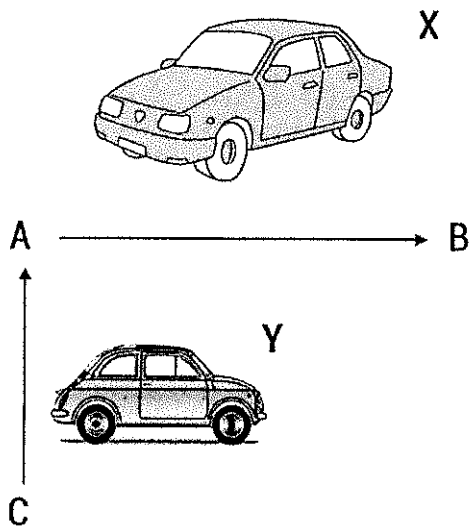
comma 2 (contratti)

- a) incapacità di intendere o di volere
- b) grave pregiudizio per l'incapace
- c) mala fede dell'altro contraente  
(conoscenza dell'incapacità e del grave pregiudizio)

### Caso 1

A vende la propria autovettura X a B con la condizione sospensiva che C venda ad A la propria autovettura Y.

*CONDITIO EXISTIT*



*Quid iuris* del contratto tra A e B se la compravendita tra C e A

1. è annullata
2. è rescissa
3. è risolta
4. è assoggettata con successo a revocatoria
5. oppure a redibitoria
6. è nulla
7. è inesistente

Tizio, conoscendo la situazione di incapacità naturale di Caio, acquista da quest'ultimo un'autovettura usata al giusto prezzo di mercato.

Caio, ripresosi dallo stato di incapacità, volendo riottenere la proprietà dell'autovettura, consulta un avvocato.

Anche Tizio si rivolge al proprio legale.

Si sostengano le ragioni dell'uno o dell'altro o di entrambi i contendenti.



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO**  
**DIRITTO TRIBUTARIO**  
**DOCENTE: MASSIMO PROCOPIO**  
**OGGETTO: COMMENTO DELLA**  
**SENTENZA**

Corte costituzionale, Sent. 13 luglio 2016 (5 luglio 2016), n. 173 - Pres. Grossi - Red. Morelli (stralcio)

Redditi di lavoro dipendente - Determinazione - Contributo di solidarietà - Pensioni di importo elevato - Legittimità

Si ritiene non fondata la questione di legittimità costituzionale dell'art. 1, comma 483, della Legge n. 147/2013; quindi, è legittimo il contributo di solidarietà sulle pensioni di importo elevato, e cioè superiore (da 14 a oltre 30 volte) al trattamento annuo minimo INPS, introdotto con la Legge finanziaria del 2014, per gli anni 2014-2016.

(Omissis)

7. - Residua, da ultimo, la verifica di costituzionalità del comma 486, su cui soprattutto si concentra l'interesse dei giudici a quibus.

7.1. - Aggregate per profili di identità, di (anche solo parziale) sovrapposizione o, comunque, di complementarietà - ed unitariamente quindi valutate - le plurime censure rivolte, con le sei ordinanze di rimessione, al "contributo di solidarietà", che l'impugnato comma 486 dell'art. 1 della Legge n. 147/2013 pone, per un triennio, a carico dei titolari di "trattamenti pensionistici corrisposti da enti gestori di forme di previdenza obbligatorie" complessivamente superiori da quattordici a trenta volte il trattamento minimo INPS, innescano altrettante questioni di legittimità costituzionale.

Le quali, coordinate in scala di logica consequenzialità, possono, a loro volta, così riassumersi.

Se il "contributo di solidarietà" qui oggetto di scrutinio, violi: a) l'art. 136 Cost., in ragione della sostanziale "identità della fattispecie normativa prevista dal comma 486 rispetto a quella dell'art. 18, comma 22-bis, del D.L. 6 luglio 2011, n. 98, a suo tempo dichiarato illegittimo dalla Corte", con la ricordata sentenza n. 116/2013 (così, in particolare, ordinanza di rimessione n. 109/2015); b) gli artt. 3 e 53 Cost., trattandosi, al di là del nomen iuris, di un (mascherato) prelievo tributario, risolvendosi - al pari del c.d. contributo di perequazione di cui al citato art. 18, comma 22-bis, del D.L. 6 luglio 2011, n. 98 (Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria), come convertito - in "un intervento impositivo irragionevole e discriminatorio ai danni di una sola categoria di cittadini"; c) gli artt. 3 e (secondo la Sezione giurisdizionale per la Regione Calabria) 81 e 97 Cost. (quest'ultimo parametro evocato anche dalla Sezione per la Regione Campania), poiché (ove anche configurato come prestazione imposta ai fini di solidarietà endoprevidenziale) il contributo in questione risulterebbe comunque connotato dalla "vaghezza della formulazione legislativa che costituisce un indizio della sua irrazionalità non essendo chiarito, ad esempio, quali siano i criteri attraverso i quali le somme derivanti dai contributi di solidarietà saranno destinate ad aiutare i titolari di pensioni più basse ma con quali criteri oppure se serviranno anche per fronteggiare i disavanzi della disoccupazione e della cassa integrazione INPS che sono per lo più alimentati dallo Stato ovvero, ancora, se una parte del ricavato (peraltro indeterminata e mai quantificata) possa essere utilizzata per il c.d. Fondo INPS per gli esodati"; d) gli artt. 2, 3, 36 e 38 Cost., poiché - non costituendo il prelievo de quo, un contributo di solidarietà (per superamento dei limiti intrinseci che dovrebbero connotare un siffatto contributo), né una riduzione del trattamento di quiescenza conseguente ad una modifica normativa del sistema pensionistico - esso si configurerebbe come una mera ablazione del trattamento di quiescenza dei pensionati incisi, in contrasto con i principi di razionalità-solidarietà, oltre che di adeguatezza pensionistica e della proporzionalità con l'attività lavorativa prestata ed i contributi pagati, risultando, altresì, leso anche il "principio dell'affidamento", per non essere ragionevole la riduzione del trattamento pensionistico operata nella specie; e) l'art. 3 (primo comma) Cost., in ragione della diversa disciplina del comma 486 rispetto a quella - più favorevole in ordine al quantum del prelievo - introdotta dalla Regione Sicilia con l'art. 22 della Legge 12 agosto 2014, n. 21 (Assessment del bilancio della Regione per l'anno finanziario 2014. Variazioni al bilancio di previsione della Regione per l'esercizio finanziario 2014 e modifiche alla L.R. 28 gennaio 2014, n. 5 "Disposizioni programmatiche e correttive per l'anno 2014. Legge di stabilità regionale". Disposizioni varie).

8. - Venendo allo scrutinio delle questioni così elencate, deve, in primo luogo, escludersi che sussista la denunciata violazione dell'art. 136 Cost. I "contributo di solidarietà" ora in contestazione non colpisce, infatti, le pensioni erogate negli anni (2011- 2012), incise dal precedente contributo perequativo, dichiarato costituzionalmente illegittimo in ragione della sua accertata natura tributaria e definitivamente, quindi, caducato (e conseguentemente recuperato da quei pensionati) per effetto della sentenza di questa Corte n. 116/2013; colpisce, invece, sulla base di differenti presupposti e finalità, pensioni, di elevato importo, nel successivo periodo, a partire dal 2014.

E tanto esclude che la disposizione sub comma 486 dell'art. 1 della Legge n. 147/2013 sia elusiva del giudicato costituzionale (rappresentato dalla suddetta sentenza), atteso appunto, che l'odierna disposizione non disciplina le stesse fattispecie già regolate dal precedente art. 18, comma 22-bis, del D.L. n. 98/2011, né surrettiziamente proroga gli effetti di quella norma dopo la sua rimozione dall'ordinamento giuridico (vedi sentenza n. 245/2012).

Ragione per cui ciò che, a questo punto, resta da valutare è se la riproposizione, per il futuro, di una forma di prelievo, che si denuncia "analogo" a quella rimossa con la citata sentenza n. 116/2013, non violi, a sua volta, gli artt. 3 e 53 della Costituzione.

9. - Neppure i suddetti parametri possono dirsi, però, vulnerati dalla disposizione in esame.

E ciò per il motivo, assorbente, che il contributo, che ne forma oggetto, non riveste la natura di imposta, attribuitagli dai rimettenti quale presupposto per il sollecitato controllo di compatibilità con il precetto (altrimenti non pertinente) di cui all'art. 53, in relazione all'art. 3 Cost. Il prelievo istituito dal comma 486 della norma impugnata non è configurabile, infatti, come tributo non essendo acquisito allo Stato, né destinato alla fiscalità generale, ed essendo, invece, prelevato, in via diretta, dall'INPS e dagli altri enti previdenziali coinvolti, i quali - anziché versarlo all'Erario in qualità di sostituti di imposta - lo trattengono all'interno delle proprie gestioni, con specifiche finalità solidaristiche endo-previdenziali, anche per quanto attiene ai trattamenti dei soggetti c.d. esodati.

Si tratta, del resto, di una misura non strutturalmente dissimile - come sottolineato dalla difesa dello Stato - da quella a suo tempo introdotta dall'art. 37 della Legge 23 dicembre 1999, n. 488 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato - Legge finanziaria 2000), il quale analogamente disponeva che "A decorrere dal 1 gennaio 2000 e per un periodo di tre anni, sugli importi dei trattamenti pensionistici corrisposti da enti gestori di forme di previdenza obbligatorie complessivamente superiori al massimale annuo previsto dall'art. 2, comma 18, della Legge 8 agosto 1995, n. 335, è dovuto, sulla parte eccedente, un contributo di solidarietà nella misura del 2 per cento...". Norma, quest'ultima, che questa Corte ebbe a ritenere non in contrasto con gli artt. 3 e 53 Cost., in quanto "volta a realizzare un circuito di solidarietà interno al sistema previdenziale" (ordinanza n. 22/2003), e neppure contraria agli artt. 2, 36 e 38 Cost. (ordinanza n. 160/2007). 10. - Si è dunque, nella specie, in presenza di un prelievo inquadrabile nel genus delle prestazioni patrimoniali imposte per legge, di cui all'art. 23 Cost., avente la finalità di contribuire agli oneri finanziari del sistema previdenziale (sentenza n. 178/2000; ordinanza n. 22/2003). 11. - Resta allora da verificare se il contributo di solidarietà sulle pensioni più alte, come disciplinato dal censurato comma 486, risponda a criteri di ragionevolezza e proporzionalità, tenendo conto dell'esigenza di bilanciare la garanzia del legittimo affidamento nella sicurezza giuridica con altri valori costituzionalmente rilevanti.

11.1. - In linea di principio, il contributo di solidarietà sulle pensioni può ritenersi misura consentita al legislatore ove la stessa non ecceda i limiti entro i quali è necessariamente costretta in forza del combinato operare dei principi, appunto, di ragionevolezza, di affidamento e della tutela previdenziale (artt. 3 e 38 Cost.), il cui rispetto è oggetto di uno scrutinio "stretto" costituzionalità, che impone un grado di ragionevolezza complessiva ben più elevato di quello che, di norma, è affidato alla mancanza di arbitrarietà.

In tale prospettiva, è indispensabile che la legge assicuri il rispetto di alcune condizioni, atte a configurare l'intervento ablativo come sicuramente ragionevole, non imprevedibile e sostenibile.

Il contributo, dunque, deve operare all'interno dell'ordinamento previdenziale, come misura di solidarietà "forte", mirata a puntellare il sistema pensionistico, e di sostegno previdenziale ai più deboli, anche in un'ottica di mutualità intergenerazionale, siccome imposta da una situazione di grave crisi del sistema stesso, indotta da vari fattori - endogeni ed esogeni (il più delle volte tra loro intrecciati: crisi economica internazionale, impatto sulla economia nazionale, disoccupazione, mancata alimentazione della previdenza, riforme strutturali del sistema pensionistico) - che devono essere oggetto di attenta ponderazione da parte del legislatore, in modo da conferire all'intervento

quella incontestabile ragionevolezza, a fronte della quale soltanto può consentirsi di derogare (in termini accettabili) al principio di affidamento in ordine al mantenimento del trattamento pensionistico già maturato (sentenze n. 69/2014, n. 166/2012, n. 302/2010, n. 446/2002, ex plurimis).

L'effettività delle condizioni di crisi del sistema previdenziale consente, appunto, di salvaguardare anche il principio dell'affidamento, nella misura in cui il prelievo non risulti sganciato dalla realtà economico-sociale, di cui i pensionati stessi sono partecipi e consapevoli. Anche in un contesto siffatto, un contributo sulle pensioni costituisce, però, una misura del tutto eccezionale, nel senso che non può essere ripetitivo e tradursi in un meccanismo di alimentazione del sistema di previdenza.

Il prelievo, per essere solidale e ragionevole, e non infrangere la garanzia costituzionale dell'art. 38 Cost. (agganciata anche all'art. 36 Cost., ma non in modo indefettibile e strettamente proporzionale: sentenza n. 116/2010), non può, altresì, che incidere sulle "pensioni più elevate"; parametro, questo, da misurare in rapporto al "nucleo essenziale" di protezione previdenziale assicurata dalla Costituzione, ossia la "pensione minima".

Inoltre, l'incidenza sulle pensioni (ancorché) "più elevate" deve essere contenuta in limiti di sostenibilità e non superare livelli apprezzabili: per cui, le aliquote di prelievo non possono essere eccessive e devono rispettare il principio di proporzionalità, che è esso stesso criterio, in sé, di ragionevolezza della misura.

In definitiva, il contributo di solidarietà, per superare lo scrutinio "stretto" di costituzionalità, e palesarsi dunque come misura improntata effettivamente alla solidarietà previdenziale (artt. 2 e 38 Cost.), deve: operare all'interno del complessivo sistema della previdenza; essere imposto dalla crisi contingente e grave del predetto sistema; incidere sulle pensioni più elevate (in rapporto alle pensioni minime); presentarsi come prelievo sostenibile; rispettare il principio di proporzionalità; essere comunque utilizzato come misura una tantum.

11.2. - Tali condizioni appaiono, sia pur al limite, rispettate nel caso dell'intervento legislativo in esame.

Come detto, esso opera all'interno del sistema previdenziale, che concorre a finanziare, in un contesto di crisi del sistema stesso, acuitasi negli ultimi anni, per arginare la quale il legislatore ha posto in essere più di un intervento, contingente o strutturale, tra cui, in particolare, proprio quelli per salvaguardare la posizione dei lavoratori c.d. esodati (da ultimo, commi da 263 a 270 dell'art. 1 della Legge n. 208/2015). Inoltre, il contributo riguarda le pensioni più elevate, ossia quelle il cui importo annuo si colloca tra 14 a 30 e più volte il trattamento minimo di quiescenza, incidendo in base ad aliquote crescenti (del 6, 12 e 18 per cento), secondo una misura che rispetta il criterio di proporzionalità e, in ragione della sua temporaneità, non si palesa di per sé insostenibile, pur innegabilmente comportando un sacrificio per i titolari di siffatte pensioni.

In questi termini, l'intervento legislativo di cui al denunciato comma 486, nel suo porsi come misura contingente, straordinaria e temporalmente circoscritta, supera lo scrutinio "stretto" di costituzionalità.

12. - Anche sotto il profilo della violazione dell'art. 3 Cost. in riferimento al tertium rappresentato dal comma 487 della stessa Legge n. 147/2013 e, per il suo tramite, dalla legislazione siciliana, la questione non è fondata, giacché evoca un termine di raffronto (il comma 487) non idoneo a radicare un giudizio di eguaglianza, concernendo questo le misure di risparmio di spesa rimesse all'autonomia di organi costituzionali e di Regioni ad autonomia speciale rispetto a soggetti che non fanno parte del circuito della previdenza obbligatoria (in particolare, per ciò che concerne la Regione siciliana opera il Fondo di quiescenza di cui alla L.R. 14 maggio 2009, n. 6, recante: "Disposizioni programmatiche e correttive per l'anno 2009") e, dunque, non suscettibile di raffronto con i pensionati di cui al comma 486.

13. - Non si ravvisa, infine, nemmeno la dedotta violazione degli artt. 81 e 97 Cost., in quanto il primo parametro invocato non risulta conferente, disciplinando la disposizione censurata non già una nuova spesa o maggiori oneri, ma un'entrata; mentre la destinazione alle gestioni previdenziali del prelievo, e dunque per fini istituzionali delle stesse (e anche per il finanziamento di misura a favore degli "esodati"), non costituisce arbitraria attribuzione di discrezionalità amministrativa (art. 97 Cost.) alle stesse gestioni previdenziali o, comunque, indifferenziata destinazione di spesa (art. 81 Cost.).

P.Q.M.

La Corte costituzionale, riuniti i giudizi,

1) dichiara non fondata la questione di legittimità costituzionale dell'art. 1, comma 483, della Legge 27 dicembre 2013, n. 147 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato - Legge di stabilità 2014), sollevata, in riferimento agli artt. 3, 53, 36 e 38 della Costituzione, dalla Sezione giurisdizionale della Corte dei conti per la Regione Calabria, con le due ordinanze in epigrafe;

2) dichiara non fondate le questioni di legittimità costituzionale dell'art. 1, comma 486, della Legge n. 147/2013, sollevate, in riferimento agli artt. 2, 3, 4, 35, 36, 38, 53, 81, 97 e 136 Cost., dalle sezioni giurisdizionali della Corte dei conti per le Regioni Veneto, Campania, Calabria e Umbria, con le sei ordinanze in epigrafe indicate;

3) dichiara inammissibile la questione di legittimità costituzionale dell'art. 1, comma 483, della Legge n. 147/2013, sollevata dalla Sezione giurisdizionale della Corte dei conti per la Regione Calabria, in riferimento all'art. 117, primo comma, Cost., in relazione agli artt. 6, 21, 25, 33 e 34 della Convenzione Europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali, firmata a Roma il 4 novembre 1950, ratificata e resa esecutiva con la Legge 4 agosto 1955, n. 848, con le due ordinanze in epigrafe;

4) dichiara inammissibile la questione di legittimità costituzionale dell'art. 1, comma 487, della Legge n. 147/2013, sollevata, in riferimento agli artt. 2, 3, 4, 35, 36, 38, 53, 81, 97 e 136 Cost., dalla Sezione giurisdizionale della Corte dei conti per la Regione Calabria, con le due ordinanze in epigrafe;

5) dichiara inammissibile la questione di legittimità costituzionale dell'art. 1, comma 590, della Legge n. 147/2013, sollevata, in riferimento agli artt. 3 e 53 Cost., dalla Sezione giurisdizionale della Corte dei conti per la Regione Calabria, con le due ordinanze in epigrafe.





Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO  
DIRITTO PUBBLICO  
DOCENTE: RAFFAELE SQUITIERI  
OGGETTO: LO STUDENTE POTRA'  
APPROFONDIRE LA NOZIONE DEL  
CONTROLLO PREVENTIVO DI  
LEGGITTIMITA' DELLA CORTE  
DEI CONTI, INDICANDONE LA  
NATURA E GLI EFFETTI  
PRODOTTI SULL'ATTO  
SOTTOPOSTO A CONTROLLO**



Del. n. 253/2016/PREV

***Corte dei Conti***  
***Sezione Regionale di Controllo***  
***per l'Abruzzo***

nell'adunanza del 1 dicembre 2016

composta dai magistrati:

Antonio FRITTELLA	Presidente
Lucilla VALENTE	Consigliere (relatore)
Antonio DANDOLO	Consigliere
Vincenzo CHIORAZZO	Consigliere
Andrea LUBERTI	Primo Referendario
Angelo Maria QUAGLINI	Referendario

Con l'assistenza del Segretario di adunanza, Dott. Fabio De Paulis:

visto il testo unico delle leggi sulla Corte dei conti, approvato con R.D. 12 luglio 1934, n. 1214;

vista la legge 21 marzo 1953, n. 161, contenente modificazioni al predetto testo unico;

vista la legge 14 gennaio 1994 n. 20, come integrata dalla successiva legge 20 dicembre 1996, n. 639;

visto l'art. 27 della legge 24 novembre 2000, n. 340;

visto l'art. 3, comma 62, della legge 24 dicembre 2007, n. 244 e le norme ivi richiamate;

visto il Regolamento concernente l'organizzazione delle funzioni di controllo della Corte dei conti, nel testo modificato, da ultimo, con deliberazione del Consiglio di Presidenza n. 229/CP/2008 del 19 giugno 2008 (G.U. n. 153 del 2/07/2008);

visto il decreto n. 5457 del 13 settembre 2016, emesso dal Direttore Generale del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della ricerca - Ufficio scolastico regionale per l'Abruzzo, concernente il conferimento dell'incarico di direzione dell'Ufficio IV (Ambito territoriale di Chieti e Pescara) alla Dott.ssa XXX, ai sensi dell'art. 19, comma 6, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165;

visto il rilievo istruttorio n. 2963 del 6 ottobre 2016 della Sezione regionale di controllo per l'Abruzzo nonché la risposta dell'Amministrazione, pervenuta all'anzidetta Sezione in data 26 ottobre 2016;

vista la relazione prot. n. 75 in data 17 novembre 2016, con la quale il Consigliere delegato ha chiesto il deferimento alla sede collegiale del provvedimento sopra citato, per la pertinente pronuncia di conformità a legge, su conforme richiesta del Magistrato istruttore in data 11 novembre 2016 prot. n. 3296;

vista l'ordinanza n. 35 in data 18 novembre 2016, con la quale il Presidente della Sezione regionale di controllo per l'Abruzzo ha

convocato in data odierna la Sezione medesima per l'esame della questione proposta;

viste le note del 18 novembre 2016 della Segreteria della Sezione, con le quali la predetta ordinanza è stata comunicata al Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale per l'Abruzzo, al Direttore Generale della Direzione Generale per le Risorse Umane e Finanziarie - Dipartimento per la Programmazione e la Gestione delle Risorse Umane, Finanziarie del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della ricerca e al Direttore della Ragioneria Territoriale dello Stato con sede in L'Aquila;

udito il relatore, Consigliere dott.ssa Lucilla Valente;

presenti e sentiti in adunanza il Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale per l'Abruzzo ed il Dirigente Ufficio IV Direzione Generale per le Risorse Umane e Finanziarie - Dipartimento per la Programmazione e la Gestione delle Risorse Umane, Finanziarie del MIUR;

non rappresentata la Ragioneria territoriale provinciale competente;

visti gli atti inclusi nel fascicolo;

ritenuto in

#### **FATTO**

In data 15 settembre 2016 è pervenuto alla Sezione, per il prescritto controllo preventivo di legittimità, il decreto n. 5457 del 13

settembre 2016, del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della ricerca – Ufficio scolastico regionale per l'Abruzzo, di conferimento dell'incarico di direzione dell'Ufficio IV (Ambito territoriale di Chieti e Pescara) alla Dott.ssa XXX ai sensi dell'art. 19, comma 6, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

Al riguardo l'ufficio di controllo, con rilievo istruttorio n.2963 del 6 ottobre 2016, ha sottolineato molteplici criticità, legate, in sintesi, da un lato alla mancanza di condizioni legittimanti l'affidamento di incarichi dirigenziali ex art. 19, comma 6, del D lgs n.165/2001, dall'altro alle modalità procedurali seguite per la selezione delle candidature.

Primo profilo di criticità veniva ravvisato nella carente motivazione della determinazione di ricorrere all'affidamento di incarichi dirigenziali esterni ai sensi del citato comma, affidamento che, comunque, sembrava trovare esclusivo fondamento nella circostanza di fatto che il numero di posizioni da coprire fosse superiore alle unità di personale con qualifica dirigenziale.

Non emergevano nel provvedimento *"elementi valutativi relativamente all'effettiva necessità di supplire a tale carenza nell'organico mediante ricorso ad incarichi esterni, anche in un'ottica di analisi comparativa che ponderi costi e benefici della soluzione scelta rispetto ad altre opzioni possibili, quali, ad esempio, l'assunzione di incarichi ad interim da parte di altri dirigenti"*.

Si chiedevano, pertanto, all' Ufficio Scolastico Regionale per l'Abruzzo *"le ragioni giustificatrici del ricorso all'affidamento di incarichi esterni, comunicando altresì le valutazioni eventualmente effettuate per escludere soluzioni organizzative di tipo diverso"*.

Veniva, altresì, messo in rilievo l'ulteriore vizio di legittimità procedurale legato alla circostanza che l'Amministrazione aveva avviato la fase di selezione esterna, senza essersi preventivamente accertata della indisponibilità dei dirigenti di ruolo ad assumere l'incarico in esame, mediante pubblicizzazione della posizione, come richiesto dalla giurisprudenza di questa Corte (delibera della Corte dei conti n. SCCLEG 36/2014/PREV adottata dalla Sezione Centrale di controllo di legittimità sugli atti del Governo e dell'Amministrazione dello Stato).

Si evidenziava, altresì, nel rilievo medesimo che l'avviso di disponibilità dei posti di funzione dirigenziale non generale presso l'Amministrazione centrale e periferica (prot. 4442 del 13/3/2015) richiamato nelle premesse del D.M. dell'8/4/2015 n. 207, non appariva idoneo ad escludere, appieno, la possibilità che altri dirigenti in organico fossero interessati all'incarico in esame; ciò in quanto – alla data della citata ricognizione – la posizione in discorso risultava ricoperta e quindi non disponibile.

Secondariamente, venivano sollevati ulteriori rilievi in merito alla carenza nel provvedimento di conferimento, della esplicitazione in parte motiva della sussistenza, in capo alla Dott.ssa XXX, degli stringenti

requisiti legittimanti il ricorso ad incarichi esterni, consistenti nella *"comprovata qualificazione professionale"* e nella *"non rinvenibilità di competenze analoghe all'interno dell'Amministrazione conferente"*.

L'Ufficio di controllo rilevava, in particolare, la mancata preliminare definizione dei criteri di valutazione dei *curricula* e la estrema genericità degli stessi in alcuni casi, elementi che non hanno permesso la ricostruzione dell'iter logico seguito dall'Amministrazione stessa per addivenire alla scelta esternata nel provvedimento.

L'Ufficio scolastico ha controdedotto, con nota n. 6283 del 26 ottobre 2016, esponendo le sue considerazioni, che di seguito si riportano negli aspetti ritenuti di maggior importanza per i fini che qui interessano.

Sul primo punto di rilievo, attinente alla determinazione di ricorrere all'affidamento dell'incarico, il medesimo Ufficio ha precisato che la procedura di conferimento di incarico dirigenziale ex art. 19, comma 6, del D.lgs. del 30 marzo 2001, n. 165 trova fondamento in *"un atto assunto dal Ministro dell'Istruzione, Università e Ricerca, con il quale è stato determinato e ripartito, tra i diversi livelli organizzativi, sia centrale che periferici, il contingente dei posti di incarico dirigenziale da conferirsi ex art. 19, comma 6 e art. 19, comma 5/bis del detto D lgs n. 165/2001"*; in particolare, - prosegue l'Ufficio - trattasi del D.M. n. 207 dell'8.4.2015, che assegna all'Ufficio scolastico regionale *"n. 1 posto ex art. 19, comma 6 e n. 1 posto ex art. 19, comma 5/bis, con*

*conseguente autorizzazione al conferimento degli incarichi stessi da parte del titolare dell'Ufficio medesimo. Il decreto ministeriale reca espresso riferimento alla necessità di garantire funzionalità ai predetti uffici, che, attesa la scopertura di organico dirigenziale, sopra citata, non sarebbe garantita senza il conferimento di incarichi dirigenziali, nei limiti di legge, ai sensi dell'articolo 19, commi 5/ bis e 6, del D. L.gs 30 marzo 2001 , n. 165, e successive modifiche e variazioni".*

La nota, poi, precisa che l'incarico si è reso necessario a seguito del pensionamento del funzionario con qualifica dirigenziale che lo ricopriva (anche quest'ultima ai sensi del più volte ricordato art 19, comma 6), disponendo tutti gli altri dirigenti di ruolo dell'Ufficio scolastico già di incarico triennale, con decorrenza 20 aprile 2015.

Ad ulteriore sostegno della legittimità del proprio operato, l'Ufficio scolastico segnalava la nota prot. 6093 del 9 aprile 2016, con la quale il Ministero forniva indicazioni ai direttori generali regionali, per il conferimento di incarichi dirigenziali esterni, uniformando il testo dell'avviso pubblico e i modelli di domanda di partecipazione.

Con riguardo, invece, alle criticità sollevate in merito alla procedura di selezione operata, l'Ufficio scolastico ha ritenuto che l'art. 19, comma 6, si limiti a richiamare la sussistenza di "*particolare specializzazione professionale, culturale e scientifica*" desumibile dal curriculum "*riservando conseguentemente all'esercizio della discrezionalità amministrativa, in capo all'Amministrazione procedente,*



*la valutazione, secondo una modalità comparativa, dei curricula stessi in relazione all'incarico da conferire".*

Sostiene il predetto Ufficio che non sia necessaria, dunque, una preventiva definizione dei titoli da assumere per la valutazione comparativa delle candidature ricevute, costituendo la scelta dell'Amministrazione esercizio esclusivo di potere discrezionale e non avendo le procedure di conferimento degli incarichi dirigenziali ex art 19, comma 6, del d.lgs. n. 165/2001 natura concorsuale.

Relativamente all'ultimo aspetto evidenziato nel rilievo dell'Ufficio di controllo, in merito alla scelta della Dott.ssa XXX e alla sussistenza dei requisiti legittimanti la stessa, primo fra tutti la comprovata qualificazione professionale e la non rinvenibilità di competenze analoghe all'interno dell'Amministrazione, l'Ufficio scolastico ha descritto, nella nota di riscontro, gli aspetti del curriculum professionale e accademico che avrebbe giustificato l'individuazione della dottoressa , con ampia delucidazione su elementi di valutazione non immediatamente desumibili dalla lettura dei verbali della Commissione incaricata della selezione, né dal decreto di approvazione del contratto sottoposto a controllo.

Con successiva nota n. 6487 del 7 novembre 2016, l'Ufficio medesimo integrava la propria risposta al foglio di rilievo, trasmettendo la nota n. 16779 del 7 novembre 2016, a firma del Direttore Generale della Direzione generale per le risorse umane e finanziarie del MIUR,

Ufficio IV, che, interpellato dal Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale avallava l'operato di quest'ultimo.

Le suesposte considerazioni non sono apparse all'Ufficio di controllo idonee a superare le perplessità evidenziate nel rilievo. Di conseguenza, su conforme richiesta del Magistrato istruttore, il Consigliere delegato ha proposto di deferire la questione del giudizio alla Sezione che è stata convocata dal Presidente per la data odierna.

Il rappresentante dell'Ufficio scolastico regionale ha anche depositato in adunanza un'ulteriore memoria, i cui contenuti nella sostanza ripropongono le argomentazioni già svolte nelle richiamate note di controdeduzioni.

## **DIRITTO**

La Sezione è chiamata a pronunciarsi sulla legittimità del decreto in data 1 dicembre 2016 con cui il Direttore generale dell'Ufficio scolastico regionale per l'Abruzzo, ha disposto il conferimento dell'incarico di direzione dell'Ufficio IV (Ambito territoriale di Chieti e Pescara) alla Dott.ssa XXX, ai sensi dell'art. 19, comma 6, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

Tale comma prevede che gli incarichi dirigenziali di cui ai precedenti commi da 1 a 5 *"sono conferiti, fornendone esplicita motivazione, a persone di particolare e comprovata qualificazione professionale, non rinvenibile nei ruoli dell'Amministrazione, che abbiano svolto attività in organismi ed enti pubblici o privati ovvero aziende*

*pubbliche o private con esperienza acquisita per almeno un quinquennio in funzioni dirigenziali, o che abbiano conseguito una particolare specializzazione professionale, culturale e scientifica desumibile dalla formazione universitaria e postuniversitaria, da pubblicazioni scientifiche e da concrete esperienze di lavoro maturate per almeno un quinquennio, anche presso amministrazioni statali, ivi comprese quelle che conferiscono gli incarichi, in posizioni funzionali previste per l'accesso alla dirigenza, o che provengano dai settori della ricerca, della docenza universitaria, delle magistrature e dei ruoli degli avvocati e procuratori dello Stato.(...)".*

Criticità molteplici sono state riscontrate nel provvedimento pervenuto al controllo, prima fra tutte la carenza di adeguata motivazione nella determinazione dell'Ufficio scolastico regionale di far ricorso all'affidamento di incarichi dirigenziali esterni, ai sensi dell'art. 19, comma 6, del D.lgs. n. 165/2001.

Emerge dagli atti che l'Amministrazione ha trovato il fondamento giustificativo, del ricorso a tale norma, esclusivamente nella circostanza di fatto che il numero di posizioni da coprire risultava superiore alle unità di personale con qualifica dirigenziale.

Il rappresentante della medesima, intervenuto in adunanza pubblica, non ha, oltremodo, fornito argomentazioni o elementi valutativi sufficienti a motivare, anche *ex post*, l'effettiva necessità di ricorrere a tale norma, se non quella di supplire a una carenza in

organico. Ha confermato di non aver optato per scelte diverse, del tipo di incarichi *ad interim* da parte di altri dirigenti, nella esclusiva convinzione che la procedura seguita, del ricorso all'art. 19, comma 6 citato, trova ampia giustificazione nella sola preventiva autorizzazione del Ministero e nel consenso di quest'ultimo, ravvisabile nella sola stessa assegnazione del posto all'Ufficio scolastico. Il medesimo, dunque, non ha ritenuto di dover esperire prioritariamente altre soluzioni, peraltro normativamente disciplinate.

Ha precisato, infatti, l'Amministrazione, nelle memorie e in adunanza, che, a seguito del DPCM 11 febbraio 2014, n. 98 (GU 14 luglio 2014) e del successivo DM 18 dicembre 2014, n. 908, veniva definito l'assetto organizzativo- funzionale dell'Ufficio scolastico regionale per l'Abruzzo con entrata in vigore il 21 aprile 2015. Alla stessa data cessavano di diritto tutti gli incarichi dirigenziali in atto conferiti ai dirigenti di II fascia. All'avviso di disponibilità emanato in data 13 marzo 2015 per la copertura dei posti di funzione dirigenziale non generale presso gli uffici dirigenziali di livello non generale dell'Amministrazione centrale e periferica, seguiva la stipula dei contratti per tutto il personale dirigenziale di qualifica.

In un momento immediatamente successivo in data 10 aprile 2015, l'Ufficio scolastico regionale "*in via residuale*" pubblicava un avviso di disponibilità per l'incarico ex art. 19 comma 6, autorizzato dal

DM 207/2015 e rimasto vacante e disponibile dopo l'espletamento della procedura primaria.

A seguito del pensionamento dell'assegnataria dall'1 settembre 2016 tale posto rimaneva nuovamente disponibile e veniva esperita la procedura ex art 19, comma 6, che ha dato luogo all'assegnazione alla Dott.ssa XXX, solamente *"nella consapevolezza che tutti i dirigenti in Regione Abruzzo ma anche nelle altre regioni d'Italia avevano (ed hanno) già un incarico dirigenziale in essere per cui l'eventuale avviso di disponibilità che [questo] l'USR avrebbe emanato, sarebbe andato sicuramente deserto per mancanza di candidature"*.

Il ragionamento seguito dall'Amministrazione non può essere condiviso ed appare totalmente elusivo del contenuto della disposizione in esame, avendo l'Amministrazione avviato la procedura di selezione esterna senza essersi preventivamente accertata della indisponibilità di dirigenti di ruolo ad assumere l'incarico in esame, mediante pubblicizzazione della posizione.

Tale carenza non appare sanata dall'espletamento, come evidenziato, di un interpello complessivo risalente ad un anno prima, posto che le disposizioni ministeriali operano solamente una ripartizione territoriale degli incarichi esterni conferibili, ma non incidono sulle procedure per il loro affidamento.

All'uopo, la consolidata giurisprudenza di questa Corte ha fissato indiscutibili punti nella interpretazione dell'art. 19 comma 6 del D lgs n. 165/2001.

In particolare la stessa interpreta il comma 6, come *"norma di carattere complementare rispetto all'ordinario sistema di provvista delle professionalità dirigenziali"* e finalizzata *"ad accrescere le capacità operative delle Amministrazioni, attingendo a un bacino più ampio di quello delle unità dirigenziali già presenti nei ruoli delle Amministrazioni medesime, all'uopo acquisendo professionalità esterne altamente specializzate e qualificate"*.

L'art. 40, comma 1, lett. e) del decreto legislativo n. 150/2009 successivamente intervenuto ad apportare modifiche all'art. 19, comma 6, del decreto legislativo n. 165/2001, ha inteso limitare ulteriormente la facoltà di ricorrere a soggetti esterni, consentendo il conferimento degli incarichi a persone di particolare e comprovata qualificazione professionale, solo nell'ipotesi in cui tale qualificazione non sia rinvenibile nell'ambito del personale dirigenziale dell'Amministrazione; con ciò, rinforzando i requisiti di professionalità già richiesti dalla precedente normativa, con la specificazione che deve *trattarsi di "competenze non rinvenibili nei ruoli dell'Amministrazione"*, presupposto, quest'ultimo, in assenza del quale l'incarico non può essere conferito.

In tal modo, la disposizione citata crea *"un onere di previa*

*verifica della sussistenza delle risorse umane interne all'Amministrazione in possesso di requisiti professionali richiesti dall'incarico. Soltanto ove tale indagine dia esito negativo sarà possibile attribuire il posto vacante a soggetto esterno, se dotato della particolare specializzazione richiesta"* (delibere della Corte dei conti n. SCCLEG/18/2010/PREV e n. SCCLEG/36/2014/PREV adottate dalla Sezione Centrale di controllo di legittimità sugli atti del Governo e dell'Amministrazione dello Stato).

In definitiva, deve osservarsi che il legislatore ha introdotto un ulteriore presupposto di legittimità di tali conferimenti, da individuarsi nella circostanza per cui, solo dopo aver accertato che nei ruoli interni manchino le competenze professionali richieste, risulta ammissibile il ricorso a professionalità esterne.

La procedura determina, quindi, una necessaria funzionalizzazione della procedura valutativa a tale obiettivo prioritario, rimettendo ad una fase successiva ed eventuale, conseguente all'esito infruttuoso della prima, la ricerca all'esterno finalizzata al conferimento di un incarico che, in ogni caso, deve discendere da una rinnovata volontà discrezionale dell'Amministrazione medesima, debitamente motivata (delibera della Corte conti n. SCCLEG/4/2015/PREV adottata dalla Sezione Centrale di controllo di legittimità sugli atti del Governo e dell'Amministrazione dello Stato).

Inconferente, dunque, è la motivazione adottata dall'Amministrazione che ha ritenuto di non soddisfare l'onere di verifica

imposto dalla norma, sulla base della previsione probabilistica che un eventuale ricerca fra i dirigenti in ruolo sarebbe andata deserta, perché già tutti titolari di incarico.

Inconferente anche la dichiarazione che *"è sostanzialmente rispettato il criterio della residualità nel conferimento dell'incarico dirigenziale, in quanto tutti i dirigenti di qualifica erano (e sono) già titolari di incarico dirigenziale"*.

Come più volte ricordato dalla Corte dei conti *"la non rinvenibilità nei ruoli dell'Amministrazione deve, per converso, essere apprezzata oggettivamente, coerentemente con la ratio della norma, che, secondo consolidata e conforme giurisprudenza di questa Sezione, deve intendersi, per un verso, tesa a limitare il ricorso a contratti al di fuori dei ruoli dirigenziali in ossequio a ragioni di contenimento della spesa pubblica, nonché di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, per altro verso, a non mortificare le aspettative dei dirigenti interni che aspirino a ricoprire quel posto"* (delibera della Corte conti n. SCCLEG/36/2014/PREV adottata dalla Sezione Centrale di controllo di legittimità sugli atti del Governo e dell'Amministrazione dello Stato).

Sotto quest'ultimo profilo, la previa ricerca all'interno delle qualifiche dirigenziali presenti nei ruoli dell'Amministrazione realizza, ad un tempo, l'interesse di quest'ultima alla migliore e più efficiente utilizzazione delle risorse umane già presenti e, contestualmente, l'interesse dei dirigenti di ruolo a percorsi professionali che consentano



un effettivo arricchimento del relativo *curriculum*.

Nella fattispecie esaminata, l'elusione di tale ricerca, a distanza peraltro da un anno e mezzo dall'ordinaria procedura di assegnazione dei posti dirigenziali, rischia di dare luogo ad un surrettizio canale di reclutamento, parallelo rispetto alle forme ordinarie, all'uopo normativamente fissate e rivenienti la loro fonte nel principio di rango costituzionale dell'accesso al rapporto di lavoro pubblico a seguito del superamento di pubblico concorso.

Sebbene il primo vizio procedurale sia idoneo a travolgere la legittimità dell'intera procedura di selezione espletata, e del conseguente decreto di approvazione del contratto sottoposto a controllo, il Collegio ritiene di dover valutare gli ulteriori profili di legittimità, sollevati in sede di deferimento, attinenti, nello specifico, alla procedura di selezione dell'assegnatario dell'incarico ex art. 19 comma 6, ed alla carente motivazione del provvedimento di conferimento alla dott.ssa XXX, secondo quanto previsto dal citato comma, relativamente agli stringenti requisiti legittimanti il ricorso ad incarichi esterni, consistenti, oltreché nella indisponibilità di funzionari con qualifica dirigenziale cui affidare *l'interim*, nella non rinvenibilità di competenze analoghe all'interno dell'Amministrazione conferente, anche nella comprovata qualificazione professionale del soggetto da ricercare.

Come già detto, solamente una volta espletato l'onere di previa verifica della sussistenza di risorse interne all'amministrazione in

possesso dei requisiti professionali richiesti dall'incarico, e solo in caso di esito negativo, il posto vacante può essere attribuito ad un soggetto esterno, dotato della particolare specializzazione richiesta.

Nel caso in esame, risulta agli atti che, con riferimento al requisito della comprovata qualificazione professionale, la procedura di selezione ed il provvedimento poi adottato non tengono conto dell'iter logico seguito dall'amministrazione che, indubbiamente, avrebbe dovuto legare la selezione comparativa, alla preventiva individuazione della figura professionale di cui aveva bisogno, alla individuazione delle esperienze professionali e dei criteri richiesti per l'incarico da conferire e, di conseguenza, alla successiva comparazione delle candidature ricevute alla stregua dei puntuali criteri di selezione fissati.

Le ragioni esposte dall'Amministrazione, anche in sede di adunanza pubblica, appaiono prive di pregio, sussistendo una carenza di motivazione nel provvedimento e nel procedimento adottati.

Il semplice rinvio alla *"particolare e comprovata qualificazione per ricoprire l'incarico di direzione dell'Ufficio IV"* sinteticamente annotata nel provvedimento, non risponde a quanto richiesto dalla norma.

Non assolutamente contestato dalla stessa Amministrazione, che ha semplicemente rivendicato la discrezionalità della sua scelta e la natura non concorsuale dell'affidamento ex art 19 comma 6, l'assunto che il requisito della comprovata qualificazione professionale richiesto dall'art. 19, comma 6, del d.lgs. n. 165/2001 non possa essere desunto

da un generico rinvio alle esperienze curriculari del candidato, ma deve essere analiticamente motivato, comparando il profilo professionale astrattamente richiesto per lo svolgimento delle attività inerenti all'incarico conferendo e le specifiche esperienze lavorative e accademiche dei candidati, al fine di individuare la figura più idonea rispetto alle mansioni associate alla posizione da ricoprire.

Non avendo l'Ufficio scolastico reso preventivamente noti i titoli accademici e le esperienze professionali ritenute necessarie per lo svolgimento dell'incarico, il decreto sottoposto a controllo appare carente sotto il profilo della motivazione a supporto della scelta ricadente sulla dott.ssa XXX.

Né tantomeno la coerenza tra le esperienze professionali e le attività dell'Ufficio IV appaiono *ictu oculi* da un esame sommario del curriculum della dott.ssa XXX, la quale non risulta aver svolto preventivamente funzioni dirigenziali, né presso il MIUR né presso altre Amministrazioni dello Stato, o aver operato in settori strettamente attinenti ai compiti dell'Ufficio IV. Al riguardo, occorre sottolineare che dal curriculum della dott.ssa XXX emergono, in particolare, esperienze professionali nel campo della formazione universitaria (Università di Teramo) e nella programmazione dei fondi di provenienza comunitaria (presso l'Ufficio fiduciario di diretta collaborazione del Presidente della Giunta Regionale).

Solo *ex post*, nelle memorie inviate, l'Ufficio scolastico regionale si è profuso nell'evidenziare aspetti del curriculum professionale e accademico dell'interessata che, tuttavia, non sono immediatamente desumibili dalla lettura dei verbali della Commissione incaricata della selezione né dal decreto di approvazione del contratto sottoposto a controllo.

Circa l'adempimento di fissazione dei criteri di selezione si richiamano i principi enucleati dalla giurisprudenza di questa Corte (delibera n. SRCLAZ/37/2013/PREV della Sezione regionale di controllo Lazio) secondo cui *"l'indicazione dei "criteri di scelta", fatta dal legislatore nell'art. 19, comma 1 bis, del decreto legislativo n. 165/2001, è posta a tutela non solo delle aspettative degli interessati ad una giusta e ponderata valutazione, ma anche soprattutto a garanzia del fatto che, quando l'amministrazione si trova ad operare scelte discrezionali, queste ultime devono risultare ancorate a elementi valutativi quanto più soggettivi possibili e tali da poter formare oggetto di evidente riscontrabilità (da qui la necessità di renderli ostensibili prima dell'avvio della procedura di selezione comparativa) riguardo all'effettivo perseguimento dell'interesse pubblico in gioco; interesse pubblico che si consustanzia nell'individuazione del più capace tra i diversi aspiranti"*.

Un'ultima notazione va fatta in relazione alla efficacia ed esecutività dell'atto, in base a quanto emerso in sede di Adunanza Pubblica.

Dal merito del contratto si è desunto che *"l'efficacia"* del medesimo è stata subordinata al perfezionamento del decreto, del Direttore Generale, di conferimento dell'incarico con la sua registrazione presso gli organi di controllo; nel contempo il decreto n. 5457, sottoposto a controllo, ha previsto che la decorrenza triennale, dell'incarico alla dott.ssa XXX, avesse seguito *"dal 21 settembre 2016 e fino al 20 settembre 2019"*.

Come affermato in adunanza pubblica dal Direttore Generale dell'Ufficio scolastico regionale per l'Abruzzo, il medesimo decreto è stato portato ad esecuzione dallo stesso, nonostante l'assenza del visto e registrazione della Corte dei conti, per ragioni di urgenza, pur nella consapevolezza che l'atto era (ed è) inefficace per legge.

All'uopo si ricorda che *"la ratio del controllo preventivo di legittimità impone che gli atti vengano trasmessi all'organo di controllo prima che inizino a produrre la loro efficacia subordinata al visto e alla registrazione di questa Corte"* (delibera n. SCCLEG/10/2009/P adottata dalla Sezione centrale di legittimità su atti del Governo e delle Amministrazioni dello Stato).

Il controllo preventivo della Corte dei conti sugli atti delle Amministrazioni statali previsto dalla Carta costituzionale (articolo 100, comma 2), riformato mediante limitazione degli atti ad esso sottoposti dalla legge 14 gennaio 1994, n. 20, non è stato inciso dalla medesima né sulla natura né sull'efficacia.

Al riguardo, considerata la lacunosità delle previsioni normative che disciplinano gli effetti del controllo preventivo, conservano piena validità le conclusioni cui sono giunte la magistratura contabile e la dottrina che, soprattutto in anni non recenti, si sono occupate della questione e che possono essere brevemente riassunte nei termini che seguono.

Il controllo preventivo della Corte dei conti si esplica attraverso l'apposizione del visto e la successiva registrazione nei registri della Corte dei conti.

Il visto non è elemento costitutivo del provvedimento, ma è un atto autonomo che produce l'effetto di rendere efficace il provvedimento amministrativo che sino al momento della sua apposizione, pur esistendo, non è in grado di esplicare i suoi effetti.

Ha natura dichiarativa e non costitutiva, nel senso che non può sanare eventuali vizi dai quali sia affetto l'atto, limitandosi ad accertarne la legittimità, così da rendere eseguibile un atto che, a seguito della registrazione, diviene efficace sin dalla data della sua emanazione.

Questa conclusione è avvalorata dalla normativa per l'amministrazione del patrimonio e per la contabilità dello Stato (art. 19, R.D. 18 novembre 1923, n. 2440 e art. 117, R.D. 23 maggio 1924, n. 827).

La giurisprudenza contabile ha statuito che, in considerazione della natura necessaria del controllo preventivo, le eventuali clausole

contenute in un atto amministrativo che prevedano una esecuzione anticipata dell'atto in attesa della conclusione del procedimento di controllo sono nulle (delibera della Corte dei conti n. SCCLEG 14/2010/PREV adottata dalla Sezione Centrale di controllo di legittimità sugli atti del Governo e dell'Amministrazione dello Stato).

Ne consegue che l'atto non può essere posto in esecuzione prima che si concluda il procedimento di controllo, posto che lo stesso manca del requisito dell'efficacia e "*coloro che vi dessero esecuzione prima della registrazione assumono personalmente ogni responsabilità inerente e conseguente alla eventuale mancata registrazione*". In particolare, ove in base all'atto fossero erogate somme di denaro a qualsivoglia titolo al destinatario dell'incarico, le stesse devono considerarsi prive di causa e debbono essere ripetute (delibere della Corte dei conti n. SRCLOM/438/2007/PREV e n. SRCLOM/442/2007/PREV adottate dalla Sezione Regionale di controllo Lombardia).

Tutto ciò premesso, il Collegio ritiene di non potersi discostare dalla costante giurisprudenza della Corte dei conti e di questa stessa Sezione nella "*subjecta materia*".

**P.Q.M.**

ricusa il visto e la conseguente registrazione del decreto in epigrafe e dispone che copia della presente deliberazione sia trasmessa alla Procura regionale della Corte dei conti per l'Abruzzo, per le

valutazioni di competenza in merito alla sussistenza di eventuali fattispecie di responsabilità amministrativa.

Così deliberato a L'Aquila, nella Camera di consiglio del 1 dicembre 2016.

Il Presidente

F.to Antonio Frittella

L'Estensore

F.to Lucilla Valente

Depositata in Segreteria il 22 dicembre 2016

Il Funzionario preposto al Servizio di supporto  
F.to Lorella Giammaria





Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO  
STATISTICA  
DOCENTE: DAMIANO COSIMO  
VITALE  
OGGETTO: ESERCITAZIONE DI  
STATISTICA**

This data set gives the mathematics (VM) and statistics (SM) scores for 224 beginning science students, together with their sex (SX).

i	VM	SM	SX
1	670	600	M
2	700	640	M
3	640	530	M
4	700	600	M
5	540	580	M
6	760	630	M
7	600	400	M
8	460	530	M
9	670	450	M
10	570	480	M
11	491	488	M
12	600	600	M
13	510	530	M
14	750	610	M
15	650	460	M
16	720	630	M
17	760	500	M
18	800	610	M
19	640	670	M
20	750	700	M
21	520	440	M
22	610	530	M
23	505	435	M
24	559	607	M
25	760	620	M
26	640	490	M
27	520	360	M
28	580	460	M
29	700	520	M
30	620	570	M
31	490	550	M
32	640	520	M
33	550	290	M
34	600	520	M
35	400	390	M
36	710	530	M
37	750	670	M
38	660	480	M
39	620	480	M
40	630	440	M
41	650	450	M
42	550	570	M

43	730	650	M
44	710	400	M
45	770	720	M
46	610	560	M
47	600	360	M
48	640	570	M
49	750	540	M
50	650	480	M
51	590	420	M
52	660	630	M
53	570	570	M
54	570	480	M
55	660	550	M
56	690	550	M
57	670	500	M
58	660	460	M
59	600	630	M
60	447	320	M
61	600	410	M
62	620	580	M
63	580	470	M
64	630	630	M
65	600	560	M
66	700	440	M
67	550	560	M
68	680	450	M
69	630	500	M
70	750	760	M
71	491	391	M
72	550	500	M
73	630	500	M
74	690	440	M
75	540	400	M
76	640	480	M
77	520	410	M
78	559	488	M
79	590	510	M
80	580	580	M
81	670	440	M
82	620	590	M
83	540	470	M
84	620	560	M
85	770	540	M
86	620	570	M
87	660	560	M
88	710	500	M

89	610	390	M
90	560	690	M
91	690	460	M
92	590	440	M
93	530	440	M
94	540	610	M
95	530	560	M
96	640	500	M
97	590	470	M
98	520	490	M
99	559	545	M
100	500	460	M
101	490	390	M
102	490	370	M
103	670	480	M
104	720	610	M
105	640	520	M
106	520	380	M
107	400	470	M
108	480	410	M
109	480	390	M
110	530	470	M
111	550	500	M
112	720	500	M
113	640	630	M
114	690	580	M
115	640	600	M
116	690	400	M
117	470	330	M
118	480	460	M
119	540	590	M
120	510	380	M
121	560	500	M
122	600	510	M
123	690	490	M
124	590	480	M
125	580	340	M
126	650	500	M
127	630	490	M
128	530	320	M
129	650	490	M
130	620	430	M
131	690	440	M
132	720	740	M
133	590	440	M
134	630	500	M

135	700	480	M
136	630	540	M
137	620	400	M
138	470	410	M
139	586	697	M
140	586	670	M
141	700	500	M
142	550	570	M
143	505	518	M
144	515	285	M
145	774	688	M
146	570	570	F
147	580	540	F
148	560	530	F
149	650	570	F
150	440	430	F
151	570	750	F
152	476	576	F
153	680	700	F
154	490	480	F
155	590	490	F
156	590	580	F
157	650	490	F
158	480	520	F
159	670	490	F
160	710	600	F
161	570	570	F
162	540	460	F
163	620	510	F
164	630	470	F
165	630	700	F
166	610	460	F
167	720	680	F
168	640	590	F
169	650	500	F
170	640	430	F
171	740	460	F
172	600	660	F
173	650	430	F
174	510	440	F
175	550	510	F
176	570	530	F
177	630	560	F
178	710	470	F
179	620	470	F
180	417	518	F

181	600	600	F
182	460	460	F
183	300	290	F
184	560	480	F
185	590	420	F
186	559	435	F
187	550	440	F
188	550	660	F
189	650	350	F
190	610	520	F
191	530	480	F
192	480	360	F
193	550	450	F
194	560	420	F
195	430	330	F
196	490	400	F
197	590	470	F
198	690	510	F
199	570	480	F
200	550	600	F
201	510	570	F
202	470	420	F
203	470	330	F
204	510	360	F
205	450	460	F
206	530	550	F
207	490	410	F
208	530	510	F
209	580	490	F
210	580	490	F
211	620	420	F
212	430	460	F
213	500	390	F
214	590	580	F
215	620	600	F
216	520	570	F
217	480	480	F
218	640	470	F
219	640	560	F
220	600	440	F
221	510	480	F
222	356	350	F
223	630	470	F
224	559	488	F



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**ELABORATO  
ORGANIZZAZIONE E RISORSE  
UMANE  
DOCENTE: MAURO MEDA  
OGGETTO: ESERCITAZIONE DI  
ORGANIZZAZIONE E RISORSE  
UMANE**

**Prof. Mauro Meda**

**“Organizzazione e Risorse Umane” che svolgo da 2016/2017 nel “ Corso di Laurea in - Scienze del turismo L 15”**

**(WEB –Conference-Universitas Mercatorum)**

**Giovedì 25 maggio pv dalle 15,00 alle 17,00 una video-conferenza**

per il corso di insegnamento

**Titolo: Caso Aziendale: “Digital Magics – Industry Innovation”**

Dialogo con la Dottoressa **Layla Pavone Amministratore Delegato Industry Innovation**

La WEB Conference attraverso il “ Dialogo” consentirà ai discenti di approfondire un’area di particolare attenzione del programma del corso: “start up” e l’innovazione nei processi organizzativi/modelli d’impresa, a anche a fronte della digital transformation e dei social.

Il Dialogo si svilupperà attraverso l’esperienza di Layla Pavone Amministratore Delegato di Digital Magics – Industry Innovation, l’analisi del “caso aziendale” farà emergere, lo spirito di innovazione imprenditoriale, le strategie e la gestione operatività, con un focus su come le startup sono sempre più strategiche per il settore del Turismo.

Traccia delle domande (riflessioni) che con la Dottoressa **Layla Pavone** svilupperemo.

**Caso Aziendale: “Digital Magics – Industry Innovation”**

- In apertura presentare l’esperienza professionale evidenziando la costante attenzione alle tematiche innovazione e creazione d’impresa e sostegno allo sviluppo di start up
- Inquadrare Digital Magics con una presentazione che ne evidenzi il valore il posizionamento nel panorama internazionale e internazionale (sul modello dei “Casi” con il Tuo contributo preparerò una sintesi che descriva l’evoluzione per tappe significative di Digital Magics, che poi svilupperai nel corso della web-conference)
- Evidenziare le strategie che hanno portato ad essere una delle realtà più significative italiane con alcune specifiche caratteristiche: “Digital Magics è un incubatore di progetti digitali che fornisce servizi di consulenza e accelerazione a startup e imprese, per facilitare lo sviluppo di nuovi”
- Evidenziare quali sono le competenze che sono centrali per poter operare e per gestire i processi di innovazione
- Evidenziare le scelte organizzative, che sperimentate in Digital Magics possono risultare applicabili in altri contesti
- Punto d’arrivo aiutare gli studenti a ragionare sulla rilevanza dello spirito imprenditoriale e sul ruolo fondamentale di saper costruire e gestire una organizzazione in una fase di digital innovation

Riferimenti

**Layla Pavone**

*Amministratore Delegato Industry Innovation*



Il nostro Dialogo sarà registrato, così da consentirne una fruizione anche in un momento successivo, e sarà inserito nella documentazione didattica del prossimo anno accademico-

**Prof. Mauro Meda**

**“Organizzazione e Risorse Umane”**

**“ Corso di Laurea in - Scienze del turismo L 15”**

**Universitas Mercatorum**



**(Area Elaborati)**

**Gentili Studenti,**

Ritengo sia utile proporvi per l'attività di Didattica Interattiva (DI) un'esercitazione che colleghi le due fasi di DI: "WEB-Conference" con "Elaborati".

Vi segnalo che la **WEB –Conference-Universitas Mercatorum** si terrà per il corso di insegnamento **Giovedì 25 maggio pv dalle 15,00 alle 17,00 una video-conferenza**

**Titolo: Caso Aziendale: "Digital Magics – Industry Innovation"**

**Dialogo con la Dottoressa *Layla Pavone Amministratore Delegato Industry Innovation***

Per rendere più attiva la vostra partecipazione alla programmata WEB-Conference vi assegno la seguente **esercitazione:**

**Esercitazione Studenti corso "Organizzazione e Risorse Umane" aa 2016/2017**

**Analizzare "Digital Magics – Industry Innovation" acquisendo le informazioni dal sito [www.digitalmagics.com](http://www.digitalmagics.com)**

**Digital Magics | The Italian Business Incubator**

**[www.digitalmagics.com](http://www.digitalmagics.com)**

Digital Magics è un incubatore di progetti digitali che fornisce servizi di consulenza e accelerazione a startup e imprese, per facilitare lo sviluppo di nuovi ...

**Gli Studenti dovranno elaborare una sintetica analisi su "Digital Magics – Industry Innovation" ponendo in evidenza i:**

**-punti di forza (max 500 caratteri spazi compresi)**

**-punti di miglioramento (max 500 caratteri spazi compresi)**

**-presentare un'idea di start up da proporre nel campo del Turismo (max 500 caratteri spazi compresi)**

Vi invito ad inviarmi i vostri elaborati, preferibilmente entro lunedì 23 maggio pv, per consentire una loro sintetica valutazione ed un esame in sede di web-conference.

Un caro saluto buon lavoro.

Mauro Meda

-----  
**Prof. Mauro Meda**

**"Organizzazione e Risorse Umane"**

**" Corso di Laurea in - Scienze del turismo L 15"**

**Universitas Mercatorum**