

L'IMPRESA E LA SUA TUTELA CIVILE E PENALE



**FOCUS IMPRESE
2018**

L'IMPRESA E LA SUA TUTELA CIVILE E PENALE

**FOCUS IMPRESE
2018**

Per l'indispensabile supporto alla redazione di questo volume - allegato ai Bilanci di Responsabilità Sociale (BRS) 2018 degli Uffici Giudiziari di Milano - si ringraziano: il Presidente del Tribunale Ordinario Roberto Bichi, la Presidente della Corte di Appello Marina Tavassi, il Procuratore della Repubblica Francesco Greco, il Vicedirettore Generale della Camera Arbitrale di Milano Rinaldo Sali, il Presidente Piccola Industria (Assolombarda) Alessandro Enginoli, il Presidente del Comitato Difensore PMI di Piccola Industria (Assolombarda) Valerio Berra e il Vicepresidente di Assolombarda Antonio Calabrò. Un ringraziamento va anche a tutti i magistrati e a tutto il personale amministrativo degli Uffici Giudiziari a vario titolo coinvolti nella realizzazione del documento.

Il presente volume è stato sviluppato con il supporto scientifico di **SDA Bocconi School of Management**.

Il progetto è stato realizzato grazie al contributo di **Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi**.

L'IMPRESA E LA SUA TUTELA CIVILE E PENALE

FOCUS IMPRESE 2018

1 INTRODUZIONE. MILANO: CITTÀ DELL'IMPRESA E DEL LAVORO	7
LA GIUSTIZIA MILANESE E LE IMPRESE: IL PUNTO DI VISTA DEL TRIBUNALE	11
2 LA TUTELA DEL VALORE AZIENDALE NEI CONFLITTI INTERNI: IL DIRITTO SOCIETARIO	15
IL RUOLO DEGLI UFFICI GIUDIZIARI DI MILANO	17
3 LA TUTELA DEL VALORE AZIENDALE NEI CONFLITTI ESTERNI: IL DIRITTO INDUSTRIALE	25
LA GIUSTIZIA MILANESE E LE IMPRESE: IL PUNTO DI VISTA DELLA CORTE DI APPELLO	26
IL RUOLO DEGLI UFFICI GIUDIZIARI DI MILANO	28
4 LA TUTELA DEL VALORE AZIENDALE NELLA CRISI DI IMPRESA	37
LA GIUSTIZIA MILANESE E LE IMPRESE: IL PUNTO DI VISTA DELLA PROCURA	38
SALVAGUARDIA E CRISI DI IMPRESA: L'EVOLUZIONE DELLA MATERIA	40
IL RUOLO DEGLI UFFICI GIUDIZIARI DI MILANO	43
5 LA GOVERNANCE DELLA TUTELA DEL VALORE DI AZIENDA SUL TERRITORIO	51
FOCUS: LA CAMERA ARBITRALE DI MILANO	54
FOCUS: IL DIFENSORE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE	58
FOCUS: IL SISTEMA DELLE IMPRESE E LA CULTURA DELLA LEGALITÀ	61

Introduzione.

Milano: città dell'impresa e del lavoro

Nel territorio costituito dalla città metropolitana di Milano sono attive circa 300 mila imprese (che corrispondono quasi al 40% delle 800.000 imprese lombarde e a poco meno del 7% di quelle complessivamente attive nel Paese). Tra queste, il 59,3% ha sede nel territorio del Comune di Milano. Non è, tuttavia, soltanto la concentrazione quantitativa della capacità produttiva a connotare il territorio milanese, ma ancora più la sua qualificazione: la percentuale delle società di capitali, rispetto al totale delle imprese attive, è per Milano estremamente superiore ai dati rilevabili per il resto d'Italia e per la stessa Lombardia; in termini di dimensionamento, il dato è ancor più significativo: a Milano hanno sede 1.235 società con fatturato superiore a 50 milioni (vale a dire circa un quarto del totale in Italia).

Figura 1 - Imprese attive presso la CCIAA Milano, Lodi, Monza e Brianza

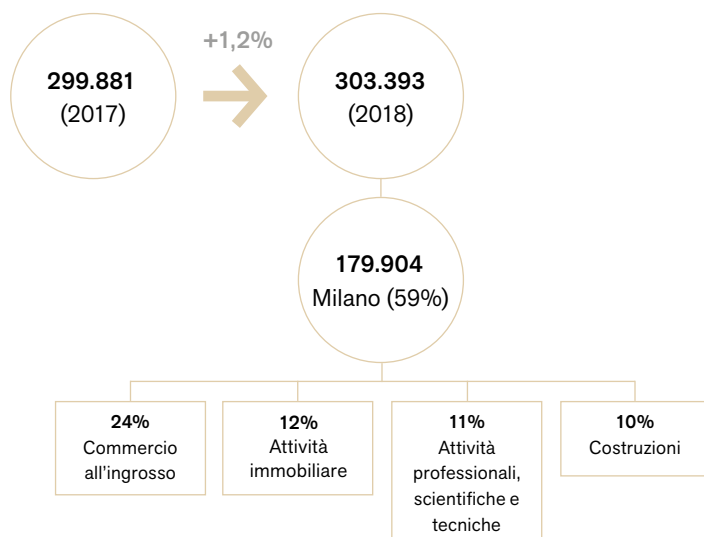
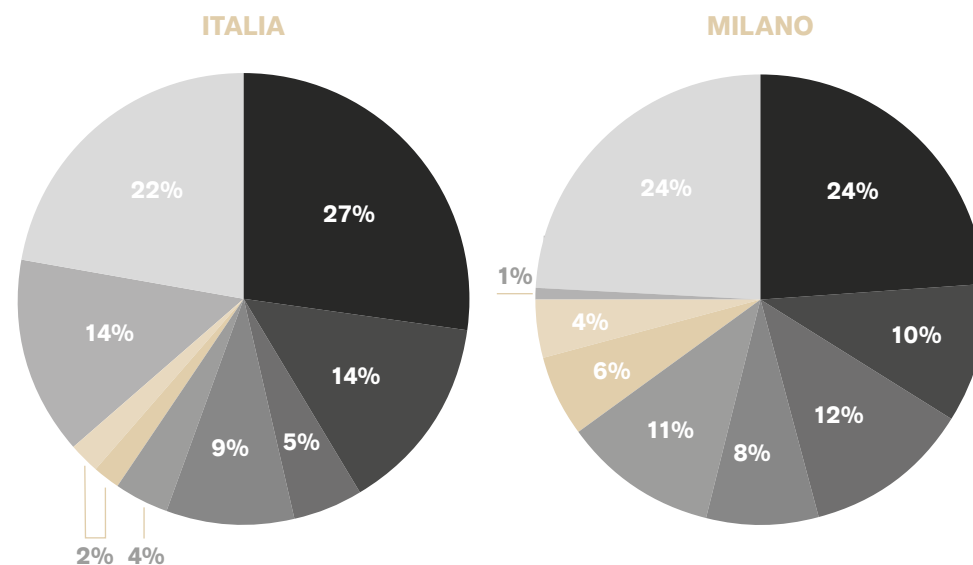


Figura 2 - Imprese attive per settore produttivo – Italia e Milano (2018)



- Commercio all'ingrosso e al dettaglio
- Costruzioni
- Attività immobiliari
- Attività manifatturiere
- Attività professionali, scientifiche e tecniche
- Servizi di informazione e comunicazione
- Attività finanziarie e assicurative
- Agricoltura, silvicoltura e pesca
- Altro

Una simile concentrazione dell'attività di impresa sul territorio basterebbe, di per sé, a spiegare una domanda di servizi di Giustizia particolarmente orientata alla tutela dei bisogni dei soggetti economici. Il territorio milanese, tuttavia, si differenzia anche per la particolare qualificazione del tessuto produttivo, che si connota come fortemente terziarizzato e orientato a servizi avanzati rispetto al contesto nazionale. A titolo di esempio, la quota di imprese afferenti al settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche rappresenta a Milano l'11% del totale delle imprese, a fronte di un 4% a livello nazionale; rapporti di incidenza relativa del tutto simili si riscontrano, ad esempio, per le attività immobiliari, per i servizi finanziari e per i servizi di comunicazione informazione. Di contro, il settore primario "pesa" in Italia circa il 14% del totale dell'attività di impresa, a fronte di un trascurabile 1% nell'area milanese.

D'altra parte, la qualità del sistema Giustizia rappresenta anche un fondamentale *driver* dell'attrattività dei territori: la ragionevole attesa di definizioni tempestive dei procedimenti, infatti, costituisce un elemento di attenta valutazione da parte delle imprese nel momento in cui decidono dove localizzare la propria attività. Il tema dell'attrattività e della reputazione come determinanti nella competizione dei centri urbani rappresenta per il territorio di Milano una sfida che trascende i confini nazionali e impone ai soggetti che ne animano la governance inter-istituzionale di investire sui fattori critici di successo del proprio modello (nel 2017 il numero di visitatori ospitati a Milano è pari a 7,6 milioni) a titolo di esempio, le Scienze

della vita, l'agroalimentare, la manifattura 4.0, la finanza, l'arte, la cultura e il design (Osservatorio Milano 2018). È quindi naturale che il sistema di sviluppo urbano di Milano richieda al Sistema Giustizia nel suo complesso, e in particolare per tramite degli Uffici Giudiziari che insistono sul territorio, un'attenzione particolare verso il tema dei servizi a tutela dell'economia: è infatti questo, anzitutto, il ruolo che gli attori del sistema giudiziario svolgono nell'esercizio della propria funzione, vale a dire garantire la tutela degli interessi della collettività (o di parti di essa, come nel caso della dinamica economica e di impresa) attraverso il contrasto dei comportamenti distorsivi delle regole che l'impianto normativo stabilisce.

Questo fascicolo propone quindi la rilettura dell'azione del sistema Giustizia di Milano nella chiave del "servizio" a tutela del valore d'azienda; in questa prospettiva, i capitoli 2, 3 e 4 presentano le attività degli Uffici Giudiziari di Milano (in particolare, Tribunale ordinario, Corte di Appello e Procura della Repubblica) con riferimento – rispettivamente – ai temi del diritto societario, del diritto industriale e della crisi di impresa. Il capitolo 5, abbracciando una prospettiva di *governance* allargata, propone un approfondimento sul ruolo di alcuni *stakeholder* che, a vario titolo, contribuiscono alla dinamica di interazione tra sistema Giustizia e sistema delle imprese.

1. Elaborazione Studi, Statistiche e Programmazioni su dati ISTAT – Milano produttiva 2019.

La Giustizia milanese e le imprese: il punto di vista del Tribunale

di Roberto Bichi

Giustizia e impresa: l'esigenza di un'applicazione delle regole giuridiche con efficienza e certezza è connaturata alle specifiche caratteristiche della società liberale e dell'economia di mercato. Max Weber constatava come il diritto proprio delle società aperte e dinamiche è basato sulla certezza del diritto, che altro non è se non la prevedibilità ("calcolabilità") dell'esito giudiziale, condizione indispensabile e propulsiva per l'economia. L'Amministrazione della Giustizia, in un territorio trainante per l'economia del Paese come Milano, deve sforzarsi di dare risposta a tale esigenza.

Scelta strategica in questi ultimi anni è stata l'efficace configurazione del Tribunale per l'Impresa. La domanda che si è manifestata in Milano ha imposto di dedicare alla trattazione degli affari di competenza ben due sezioni specializzate e in via esclusiva: una per le controversie societarie e l'altra per le controversie brevettuali e sulle regole di concorrenza. È stata una scelta non riscontrabile altrove, nel panorama nazionale, anche nel raffronto con gli altri Tribunali metropolitani. Sul Tribunale di Milano si concentra circa il 25% del lavoro di tutta Italia con riferimento alle materie di competenza del Tribunale Impresa nel loro complesso. Per quanto riguarda le controversie in materia di brevetti svolge circa il 70% del lavoro di tutte le Sezioni Specializzate italiane e per la materia *antitrust* il 90%.

Le cause societarie si correlano all'importanza degli insediamenti delle imprese, e la capacità di contenzioso generato ed atteso dipende, naturalmente, anche dalle caratteristiche dimensionali delle stesse. Sia la quota delle

società di capitali sia quella delle grandi imprese sul totale delle imprese è infatti significativamente superiore ai dati rilevabili per il resto d'Italia e per la stessa Lombardia. Questo rilievo acquisisce importanza anche per l'attività della Sezione fallimentare, che, in virtù della recente riforma, dal prossimo anno gestirà giudiziariamente le "crisi di impresa". Le risorse che vengono assorbite per la trattazione e la conduzione di procedure concorsuali non hanno raffronto a livello nazionale. Basti pensare, a titolo di recente esempio, alla procedura di insolvenza della società Ilva e delle sue controllate, la quale ha visto il coinvolgimento di oltre 20.000 posizioni creditorie della più disparata natura e complessità. Attività che trova incremento in virtù delle nuove disposizioni sulla crisi di impresa, giacché il Tribunale di Milano è divenuto competente distrettualmente per i dissesti delle grandi imprese e dei procedimenti di esdebitazione, recuperando tutta l'area dalla Brianza a Como, Lecco, Pavia.

Così pure l'esigenza di dare risposta adeguata e specialistica alle controversie di diritto bancario e assicurativo e dei contratti di appalto ha portato alla costituzione di due importanti sezioni esclusivamente dedicate. Interventi di rilievo sono stati effettuati per migliorare gli standard nel settore esecuzioni, con notevoli risultati raggiunti negli ultimi anni. E, d'altra parte, la vera distanza con gli *standard* europei circa i tempi dei processi, qualora si scompongano i dati statistici aggregati, si concentra proprio nei tempi di esecuzione della decisione giudiziaria, intollerabilmente lunghi per l'Italia e tali da non garantire una effettività della tutela giudiziaria. Un deciso accento va posto anche sull'impegno della Sezione Lavoro del Tribunale di Milano, che ha risultati di efficienza assoluta, anche rispetto agli *standard* europei. L'incidenza dell'attività economico finanziaria si riflette anche nel settore penale: il Tribunale ha tre sezioni esclusivamente dedicate a "penale-economia", impegnate sempre in relevantissimi e lunghi processi.

Vi è quindi presso il Tribunale una distribuzione delle risorse privilegiata per il settore diritto/economia; potrebbero ricercarsi ulteriori soluzioni migliorative, ma esse - in

assenza di attribuzione di nuove e indispensabili risorse - porterebbero a intollerabili disservizi per altri settori da presidiare giudiziariamente.

Il Tribunale è consapevole, e coerentemente orienta le scelte operative, che Milano è una realtà urbana collocata in una dimensione europea e internazionale dove il servizio Giustizia (nella sua funzionalità) ha un impatto diretto sull'immagine dell'Italia nell'Europa e nella Comunità internazionale. Attraverso l'efficienza del servizio pubblico di risoluzione delle controversie si incoraggiano o scoraggiano gli investimenti in Italia, si incrementano o depotenziano i ricorsi abusivi al credito, si migliorano o peggiorano le valutazioni sulla complessiva efficacia della Giustizia italiana. Milano più di altre realtà è, insomma, il luogo all'attenzione degli investitori stranieri e dei *partner* europei. Il territorio milanese è anche l'alveo socio-economico dove l'Italia gioca partite di importanza internazionale.

Garantire il servizio Giustizia vuol dire tutelare interessi pubblici nazionali e non solo quelli dell'utenza del distretto. Già oggi Milano è unica quanto a permeabilità per l'insediamento di compagini societarie e investimenti finanziari stranieri.

Il funzionamento e il miglioramento delle attività facenti capo al Tribunale di Milano è essenziale per il contesto in cui opera, soprattutto nei settori in cui l'Italia, attraverso Milano, esprime un'eccellenza riconosciuta a livello internazionale, non solo economica e finanziaria, ma anche di alta cultura universitaria e scientifica.

La tutela del valore aziendale nei conflitti interni: il diritto societario

Le relazioni tra sistema Giustizia e mondo delle imprese trovano una piena rappresentazione nelle materie del **diritto societario**, chiamato a regolare le attività dell'impresa durante tutte le sue fasi di vita (formazione, gestione e scioglimento), nonché il rapporto tra l'impresa ed i propri soci. Pertanto, il diritto societario è principalmente finalizzato a tutelare il valore aziendale, garantendo la corretta esecuzione delle diverse operazioni che si svolgono all'interno della società. Esso si estende per svariati ambiti di applicazione poiché ricomprende nella sua trattazione la costituzione, la *governance*, il controllo, lo scioglimento e la liquidazione delle società, la responsabilità aziendale, i rapporti patrimoniali fra soci, le operazioni societarie straordinarie e la gestione della crisi di impresa.

Il settore societario concerne, per lo più, le controversie relative alla cessione delle partecipazioni e alla responsabilità degli organi amministrativi e di controllo. È bene specificare che si tratta di controversie che, in gran parte promosse dagli organi fallimentari o dagli investitori, si presentano normalmente caratterizzate da un elevato grado di complessità, sia per il numero di convenuti (spesso superiore alla decina), sia per l'oggetto (riguardando addebiti che richiedono la ricostruzione di vicende gestorie pluriennali), sia per la difficoltà delle questioni giuridiche dibattute.

Il ruolo degli Uffici Giudiziari di Milano

Box 1.1: La Sezione Specializzata in materia di Impresa - B del Tribunale di Milano

La sezione specializzata in materia di impresa (sezione XV) – Impresa B del Tribunale di Milano è attualmente composta da 5 giudici consiglieri e 1 presidente.

La Sezione B è competente per la trattazione delle seguenti tipologie di procedimenti:

- > diritto societario;
- > associazione in partecipazione e consorzio;
- > appalti pubblici di rilevanza comunitaria;
- > cessione di azienda.

In primo grado, la Sezione Impresa B del **Tribunale di Milano** è chiamata a dover gestire controversie quasi sempre complesse che riguardano vicende gestorie pluriennali. Come già evidenziato nel Bilancio di Responsabilità Sociale (BRS) del Tribunale di Milano per l'anno 2018 (Capitolo 5, «In poche parole»: il racconto di un anno a tutela della Giustizia», «Successione d'impresa e generazionale») un fenomeno in netta crescita per la Sezione Impresa B è stato quello della **successione d'impresa** e nella fattispecie la successione generazionale della stessa. Accanto a questi elementi, spicca anche il fenomeno dei contrasti tra soci di gruppi societari. Tra gli scontri capitalistici di un certo livello, la Sezione Impresa B ha dovuto gestire casi particolarmente importanti e delicati

che hanno avuto una notevole rilevanza mediatica quali i casi che hanno coinvolto l'azienda di cosmesi Vivandi e le grandi e conosciute società di telecomunicazioni Mediaset e Telecom.

Un importante e consistente filone di lavoro della Sezione B è anche quello che guarda alla **prevenzione e all'anticipazione di possibili illegittimità**. La Sezione è infatti dotata di alcuni strumenti per leggere e intercettare questo tipo di situazioni. La Sezione, dal canto suo, si è anche affermata in questi anni quale luogo legittimato per la gestione della controversia grazie alle sue risposte tempestive e credibili. Un lavoro costante e continuo che intercetta un segmento come quello preventivo a volte determinante per il settore nella sua interezza.

Altro elemento di fondamentale importanza riguarda l'adozione degli indirizzi giurisprudenziali e le Linee Guida per i **procedimenti di volontaria giurisdizione** in materia societaria per consentire agli utenti di apprendere come ci si comporta in determinate casistiche (e.g. casi di scioglimento e liquidazione, nomina e designazione di esperti etc.). Queste Linee Guida raccolgono gli orientamenti della Sezione su questioni ricorrenti, esse sono state redatte a seguito di un lavoro svolto in collaborazione con il Conservatore del registro delle imprese di Milano e con rappresentanti designati del Consiglio notarile di Milano, l'Ordine degli Avvocati di Milano, l'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano, e la Camera di Commercio. Il lavoro svolto e le Linee Guida in definitiva redatte sono state presentate in due occasioni pubbliche, una presentazione ha avuto infatti luogo presso l'Ordine dei Notai e l'altra presso l'Aula Magna del Tribunale di Milano. L'obiettivo di questo lavoro collegiale e partecipato è stato quello di poter pubblicare online indirizzi giurisprudenziali ampi, al fine

di creare un effetto positivo di prevenzione ed efficienza in materia.

Un ultimo elemento che è importante citare e che è collocabile in un più ampio tentativo di avvicinare i cittadini, la popolazione tutta e le imprese ai lavori svolti dalla Sezione e sezioni affini operanti nel settore è il **sito Giurisprudenza delle Imprese** (consultabile al link: <https://www.giurisprudenzadelleimprese.it>). Questo portale, infatti, iniziato come esperienza milanese ma a cui oggi si sono aggiunti altri 8 Tribunali italiani, pubblica quotidianamente tutte le sentenze in materia di diritto societario emanate dai vari Tribunali aderenti. È uno strumento vivo, gratuito che si è affermato come un vero e proprio punto di riferimento online per le sentenze sul mondo delle imprese.

I procedimenti in materia di diritto societario assumono una particolare rilevanza anche in secondo grado di giudizio.

Essi costituiscono, infatti, la quota prevalente di fascicoli iscritti e definiti presso la Sezione specializzata Imprese della **Corte di Appello di Milano**.

Box 1.2: La Sezione Specializzata in materia di Impresa della Corte di Appello

La Sezione specializzata in materia d'Impresa, ricompresa dal 2015 nell'ambito della Sezione prima civile della Corte di Appello di Milano, è attualmente composta da 10 giudici consiglieri, 1 presidente e dallo stesso primo Presidente della Corte.

La Sezione specializzata è competente a decidere le controversie sulle seguenti materie: (i) diritto commerciale e societario; (ii) contratti pubblici di appalto di rilevanza comunitaria; (iii) proprietà industriale e intellettuale (marchi, brevetti, disegni e modelli, diritto d'autore, etc); (iv) concorrenza sleale e concorrenza sul mercato (*antitrust*). Tali materie sono disciplinate da fonti legislative nazionali, internazionali e comunitarie di particolare complessità ed in continua evoluzione: il contenzioso, pertanto, presenta un elevato grado di difficoltà, in quanto richiede interpretazioni sostenute dal confronto altre giurisdizioni ed istituzioni, richiedendo talvolta provvedimenti di carattere innovativo e sperimentale.

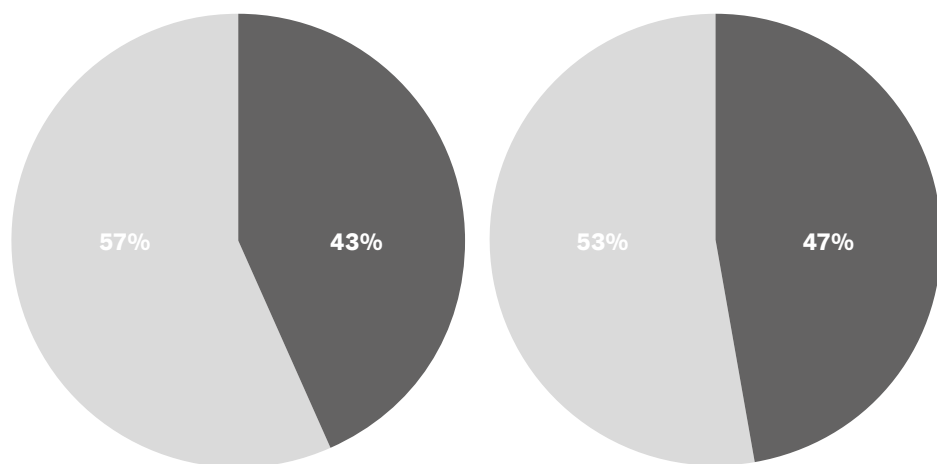
Tale competenza si applica sull'intero territorio milanese, ma si estende a tutto il territorio della Regione Lombardia nel caso in cui anche una società estera sia parte delle controversie. Dal 2017, inoltre, la Sezione specializzata in materia d'impresa di Milano è competente per le azioni antitrust di tutto il Nord Italia (distretti di Brescia, Milano, Bologna, Genova, Torino, Trieste, Venezia, Trento e Bolzano). Il che lascia presagire un ampio spostamento di cause verso Milano da tutto il Nord Italia. Nella stessa direzione muovono le disposizioni della L. 31/2019, che attribuiscono alla Sezione imprese, a partire dal 19.4.2020, tutte le azioni di classe, a prescindere dalla materia in concreto trattata.

Tabella 1 - Sintesi dei flussi di attività del Tribunale delle imprese, sezione B (2018)

	Pendenti iniziali	Iscritti	Definiti	Pendenti finali	Indice rotazione	Indice di smaltim.
Tribunale delle imprese, sez. B	1.102	555	505	1.152	91,0%	30,5%
Provvedimenti cautelari	(ND)	215	160	(ND)	74,4%	-

Nel 2018, il 43% dei procedimenti sopravvenuti presso la Sezione specializzata riguardano la materia societaria. Tali controversie, inoltre, impegnano in modo significativo le attività e l'operatività della Sezione in quanto rappresentano il 47% dei procedimenti definiti nel corso del 2018 (73 su un totale di 154 fascicoli). Il medesimo *trend* si riscontra anche con riferimento al 2017 (quando i procedimenti in materia di diritto societario hanno rappresentato il 51% dei fascicoli sopravvenuti ed il 46% di quelli definiti) e al primo trimestre del 2019 (53% delle sopravvenienze e 54% delle definizioni).

Figura 3 - Procedimenti sopravvenuti e definiti in materia societaria sul totale (2018)



	Sopravvenuti	Definiti
■ Diritto societario	53	73
■ Altre tipologie di procedimento	69	81
Totale	122	154

Presso la Corte di Appello di Milano, negli ultimi due anni sono stati definiti più procedimenti rispetto a quelli sopravvenuti a causa di una notevole riduzione delle sopravvenienze (-21%). La riduzione dei fascicoli iscritti in materia societaria (passati da 67 a 53 su base annua) ha comportato nell'ultimo biennio un incremento del tasso di ricambio (da 131 a 137) ed una conseguente riduzione dei procedimenti pendenti alla fine dell'anno (-20%). Di conseguenza, la Sezione specializzata della Corte di Appello di Milano è stata in grado di smaltire il suo arretrato, riducendo a 74 il numero di pendenti finali nel 2018.

Tabella 2 - Procedimenti sopravvenuti e definiti in materia societaria sul totale (2018)

DIRITTO SOCIETARIO	2017	2018	1° Trim. 2019
Pendenti iniziali	114	94	74
Di cui cause di responsabilità contro gli organi amministrativi e di controllo, etc	39	36	28
Sopravvenuti	67	53	16
Di cui cause di responsabilità contro gli organi amministrativi e di controllo, etc	28	25	7
Definiti	88	73	22
Di cui cause di responsabilità contro gli organi amministrativi e di controllo, etc	33	33	9
Pendenti finali	93	74	68
Di cui cause di responsabilità contro gli organi amministrativi e di controllo, etc	34	28	26
Tasso di ricambio	131	137	138

Si riportano di seguito alcuni dei **cas**i che particolarmente hanno impegnato i magistrati della Sezione Imprese nei periodi in questione in materia societaria.

MATERIA SOCIETARIA

- > L'azione di responsabilità, sia per addebiti gestori sia per danni ambientali, introdotta da Snia spa in amministrazione straordinaria nei confronti di decine di convenuti, con interventi altrettanti numerosi (circa 80 parti, tra le quali anche alcuni Ministri);
- > l'azione risarcitoria, nei confronti di Banca delle Marche spa e del revisore PriceWaterhouseCoopers spa (PWC), promossa da investitori che nel 2012 avevano partecipato a un aumento di capitale della vecchia Banca e lamentavano di essere stati a ciò indotti da dati del bilancio e da indicazioni espresse nel prospetto di offerta, poi risultati completamente inattendibili, imputando alla Banca le errate stime del bilancio e alla società di revisione di non aver adeguatamente vigilato sulla corretta applicazione dei criteri di tenuta delle scritture contabili;
- > l'azione risarcitoria (petitum 250 milioni di euro) da esproprio della partecipazione in Ilva spa promossa da Valbruna Nederland BV nei confronti della Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- > l'azione di responsabilità per danni scaturenti da reati di bancarotta fraudolenta da operazioni dolose e da false comunicazioni sociali, azione avviata da alcune società in amministrazione straordinaria nei confronti di dieci convenuti.

La tutela del valore aziendale nei conflitti esterni: il diritto industriale

La Giustizia milanese e le imprese: il punto di vista della Corte di Appello

di Marina Tavassi

Nel Bilancio di Responsabilità Sociale presentato dagli Uffici Giudiziari milanesi ed in particolare in quello della Corte di Appello si è dato conto dei positivi risultati raggiunti tramite il recupero dell'arretrato (significativamente ridotto, in appello i processi che superano i due anni sono solo il 5%) e il contenimento dei tempi delle decisioni (1 anno e 4 mesi sia per il civile che per il penale, termine ben inferiore ai due anni per il giudizio di secondo grado richiesti dalla Legge Pinto). Simili risultati positivi accomunano tutti gli Uffici Giudiziari sul territorio. Si tratta di un territorio nel cui ambito – come è noto – le imprese rivestono un ruolo primario, fondamentale per l'intera Regione e per le ricadute che ne derivano in termini di posti di lavoro, di benessere per la cittadinanza, per l'attrattiva degli investimenti esteri, con conseguente beneficio di tutto il Paese.

Nel decidere un investimento le imprese valutano il rischio di essere coinvolte in lunghe vertenze commerciali, di lavoro, tributarie o in interminabili procedure di insolvenza. Il funzionamento della Giustizia rappresenta uno dei parametri di valutazione principali per misurare il grado di civiltà e di affidabilità di un Paese. Sistemi efficaci di risoluzione delle liti svolgono un ruolo fondamentale per favorire la crescita e la dinamicità del mercato, creando un ambiente favorevole agli investimenti e ristabilendo la fiducia nel ciclo economico di un Paese.

In tale contesto, il contenimento dei tempi dei processi, la possibilità di ottenere provvedimenti cautelari in tempi

estremamente rapidi, l'azione complessiva messa in atto da parte di una magistratura specializzata sono fattori che assumono grande importanza per le imprese e per lo sviluppo dell'economia nazionale. Il rispetto dei diritti dell'impresa si esplica, dunque, tramite la capacità di offrire una tutela qualificata sia nei conflitti che possono sorgere all'interno dell'impresa, nell'ambito del gruppo imprenditoriale, sia verso l'esterno, nella concorrenza con altre imprese sul mercato, sia nei momenti di crisi e di esposizione finanziaria, o ancora nel configurarsi di responsabilità di rilevanza penale. In tutti i predetti ambiti si è cercato di offrire una risposta rapida e qualificata, così come l'importanza strategica e la complessità della materia richiedevano.

Possiamo dire - con umiltà, ma nello stesso tempo con orgoglio - che l'amministrazione della Giustizia a Milano ha cercato di rimodulare il proprio lavoro e di raggiungere gli obiettivi di cui si è dato conto, sia pure in presenza delle croniche scarsità di risorse, sia per quanto riguarda il personale di magistratura, che per il personale amministrativo. Ciò è stato possibile tramite l'adozione di strategie organizzative che hanno consentito di potenziare la specializzazione, sia laddove la stessa è stata voluta dal legislatore (così per le Sezioni Impresa), sia laddove la complessità e peculiarità di alcune materie hanno suggerito di distribuire i procedimenti in modo da valorizzare le competenze, così per la materia fallimentare e della crisi d'impresa nel settore civile, così per i c.d. reati economici nel settore penale.

Ancora una volta il 'metodo Milano', costruito sulla leale collaborazione fra Uffici e sul rapporto sinergico con le istituzioni, le università, le associazioni d'impresе, i centri culturali e di ricerca del territorio, ha dato i suoi frutti. Gli Uffici giudiziari intendono confermare il proprio impegno verso la tutela dell'Impresa, ponendosi come protagonisti del rinnovamento che si sta realizzando sul territorio.

Il settore della **proprietà industriale e intellettuale** riguarda, per lo più, le controversie relative alla validità e alla contraffazione di brevetti e di marchi, alla concorrenza sleale, al design, alle opere e ai contenuti protetti dal diritto d'autore. Obiettivo del diritto industriale è, pertanto, quello di proteggere il valore dell'azienda nei confronti dell'ambiente esterno, tutelando le innovazioni, gli investimenti e l'immagine dell'impresa impendendo ai competitori di ottenere vantaggi attraverso comportamenti e mezzi illeciti.

I brevetti, italiani ed europei, ove validi, si pongono come limite alla libera concorrenza, risolvendosi in un monopolio di natura temporanea accordato dalla legge, che intende così tutelare e incoraggiare l'investimento produttivo e favorire la ricerca e l'attività imprenditoriale, con evidenti benefici, sul lungo periodo, per l'intera collettività. I marchi - nazionali, internazionali o comunitari - vengono tutelati quali segni distintivi dei prodotti e dell'attività delle imprese: si puniscono, infatti, come contraffattivi i fenomeni di ripresa non autorizzata o di richiamo e aggancio indiretto ai segni altrui e alle loro caratteristiche di pregio.

Ma la 'contraffazione' può riguardare anche opere d'arte, di design, musicali, letterarie, cinematografiche e, più in generale,

contenuti multimediali diffusi via *web*, con tutti i connessi problemi di rito (per esempio, di giurisdizione, avuto riguardo alla localizzazione e alla nazionalità dei soggetti e dei siti che trasmettono i contenuti) e di merito (per es., l'accertamento dell'originalità dell'opera e la tutelabilità degli elementi che si assumono illecitamente ripresi).

All'interno della cornice del diritto societario ricade anche la tanto citata materia dell'*antitrust* ovvero la materia che si prefigge l'obiettivo di tutelare e salvaguardare la concorrenza sui mercati economici. Il settore *antitrust* vede, per lo più, controversie in tema di concessioni/ tasse aeroportuali, telefonia e rapporti bancari, con numeri sempre più elevati, soprattutto dopo l'entrata in vigore del D. Lgs. n. 3/2017 che reca norme sulle azioni risarcitorie per violazioni delle disposizioni del diritto della concorrenza degli Stati membri e dell'Unione Europea.

Box 2.1: La Sezione Specializzata in materia di Impresa - A del Tribunale di Milano

La Sezione specializzata in materia di impresa (sezione XIV) - Sezione A del Tribunale di Milano è attualmente composta da 5 giudici consiglieri e 1 presidente.

La Sezione A è competente per la trattazione delle seguenti tipologie di procedimenti:

- > i procedimenti giudiziari in materia di proprietà industriale e di concorrenza sleale, con esclusione delle sole fattispecie che non interferiscono, neppure indirettamente, con l'esercizio dei diritti di proprietà industriale e in generale in materie che presentano ragioni di connessione, anche impropria, con quelle di competenza delle sezioni specializzate;
- > le controversie nelle seguenti materie: invenzioni dei dipendenti; invenzioni dei ricercatori; segreto industriale; le controversie in materia di indennità di espropriazione dei diritti di proprietà industriale;
- > le controversie in materia di diritto d'autore;
- > le controversie in materia *antitrust* (controversie in materia di intese, abuso di posizione dominante ed operazioni di concentrazione).

Molte delle materie di diritto industriale si contraddistinguono dal fatto di avere una legislazione nazionale, internazionale e comunitaria particolare complessa, in continua evoluzione, che talvolta richiede interpretazioni che si basano su un confronto con i giudici e le istituzioni europee ed internazionali. Molte volte si tratta in aggiunta di casi assolutamente nuovi per i quali il **Tribunale di Milano** e la sua sezione dedicata Impresa A è sollecitata ad assumere provvedimenti innovativi e

per molti aspetti sperimentali. Tra quelle elencate poc'anzi, la materia di maggiore complessità quella dell'*antitrust*, seguita da quella dei brevetti. Un ulteriore e particolare impegno assunto dalla Sezione è rappresentato dai procedimenti cautelari che risolve con frequenza entro pochi mesi anche nel caso di casistiche particolarmente complesse. Si tratta di un contenzioso che richiede interventi rapidi, spesso su fattispecie che sono all'esame anche di altre giurisdizioni

internazionali. Si pensi, a questo proposito, a casi di importanti brevetti farmaceutici, alle controversie che riguardano riproduzioni da remoto di programmi televisivi e più recentemente alla gestione dei diritti d'autore sulle reti televisive e su internet.

Una materia sicuramente in rapido aumento per la sezione Impresa A è quella di nuove cause in materia *antitrust*. Questo aumento deriva principalmente dall'aumento di cause facenti parte del "filone" delle fideiussioni stipulate con le banche in connessione a contratti di mutuo – ora collegate talvolta anche a contratti di *leasing*. Inoltre, bisogna ricordare che la Sezione specializzata Impresa A del Tribunale di Milano assorbe la competenza per tutte le azioni *antitrust* relative all'Italia del nord.

Altro importante cambiamento per la sezione è rappresentato dalla recente legge che ha riformato la disciplina delle *class action*. L'ampiezza della nuova normativa comporterà, ci si aspetta, un più facile ed ampio accesso a tali forme di tutela risarcitoria per una molteplicità di tematiche

certamente molto vasta.

Quanto alle cause di particolare rilievo trattate negli ultimi anni va rammentato in via generale che in diversi casi esse si sviluppano intorno a casi c.d. *leader*, casi che riguardano prodotti diffusi universalmente, rispetto ai quali pendono spesso giudizi analoghi in diverse sedi europee ed internazionali. La Sezione concentra una percentuale elevata del contenzioso nazionale nelle materie che appartengono alla specializzazione (il 25 % del totale, con punte del 70% nel settore dei brevetti e del 90% nel settore *antitrust*).

Per quanto riguarda i procedimenti di particolare rilievo trattati dalla sezione o in corso di trattazione si può osservare come nel corso del 2018 sono state radicate plurime cause e procedimenti cautelari in ordine a questioni brevettuali in campo chimico-farmaceutico di notevole rilievo economico, attinenti ad importanti farmaci di ampia diffusione ad esempio nel settore oncologico e nel campo della cura di disfunzioni sessuali.

Quanto a casi che hanno impegnato particolarmente o impegnano tuttora la Sezione possono citarsi:

- > **MARCHI:** Pronuncia relativa all'uso del marchio Budweiser, provvedimenti cautelari in materia di contraffazione di marchi relativi al fenomeno del c.d. *fake legal* (contraffazione di marchi celebri di recente affermazione in via di introduzione sul territorio europeo e nazionale in ipotesi legittimate da articolate interpretazioni giuridiche).
- > **CLASS ACTION:** Ordinanza di ammissibilità - e successiva sentenza di improcedibilità - di un class action avviata contro Samsung Electronics da un'associazione di consumatori per pratiche commerciali scorrette.
- > **ANTITRUST:** Diritti televisivi del Campionato di calcio Serie A per le prossime tre stagioni (valore economico della controversia superiore al miliardo di euro) tra Sky e Mediaset Italia, sentenza relativa alla controversia tra Eutelia s.p.a. e Telecom Italia s.p.a.
- > **APPALTI PUBBLICI DI RILIEVO COMUNITARIO:** Importanti opere pubbliche quali il Padiglione Italia di Expo 2015 e opere autostradali (Pedemontana lombarda).
- > **BREVETTI:** Come già riferito particolare rilievo risultano avere sia quantitativamente che qualitativamente cause di merito e procedimenti cautelari aventi ad oggetto brevetti chimico-farmaceutici per importanti farmaci e dunque impicanti profili di notevole rilevanza economica; tra i più ricorrenti – in quanto lo stesso brevetto risulta attaccato autonomamente da più

sogetti produttori di farmaci generici – si ricordano farmaci antitumorali e per la cura delle disfunzioni sessuali maschili.

- > **DIRITTO D'AUTORE:** Caso Banksy, il procedimento che ha visto contrapposte la società titolare dei marchi collegati al noto artista Banksy contro gli organizzatori in Milano di una mostra non autorizzata delle opere del predetto.
- > **SEGRETO INDUSTRIALE:** Tutela di segreti industriali già riconosciuti in altre sedi europee: Heraeus Medical GmbH e Heraeus S.p.A..

Per quanto concerne la **Corte di Appello di Milano**, come anticipato nel Box 1.2, la Sezione specializzata in materia d'Impresa è competente anche per le materie di: (i) proprietà industriale e intellettuale (marchi, brevetti, disegni e modelli, diritto d'autore, etc); (ii) concorrenza sleale e concorrenza sul mercato (*antitrust*), di cui si analizzano i flussi e si riportano i procedimenti maggiormente rilevanti nei seguenti paragrafi.

Con specifico riferimento ai procedimenti in materia di **proprietà intellettuale**, la Corte di Appello è stata in grado di ridurre le pendenze finali, che si attestano a 68 nel 2018 (-11% su base annua). Tale risultato è dovuto ad un'elevata capacità definitiva della Sezione specializzata, come dimostrato da un tasso di ricambio positivo: negli ultimi due anni la Sezione specializzata della Corte di Appello di Milano è stata in grado di definire più procedimenti rispetto a quelli sopravvenuti (quasi il doppio nel 2017), smaltendo il proprio arretrato. I dati, seppur parziali, relativi al 2019 confermano il *trend* di riduzione dei procedimenti pendenti.

Tabella 3 - Sintesi dei flussi di attività del Tribunale delle imprese, sezione A (2018)

	Pendenti iniziali	Iscritti	Definiti	Pendenti finali	Indice rotazione	Indice di smaltim.
Tribunale delle imprese, sez. A	748	389	353	784	90,7%	31,0%
Provvedimenti cautelari	(ND)	318	260	(ND)	81,8%	-

Tabella 4 - Procedimenti in materia di proprietà intellettuale

PROPRIETÀ INTELLETTUALE	2017	2018	1° Trim. 2019
Pendenti iniziali	114	78	69
di cui diritto d'autore	17	16	16
Sopravvenuti	43	45	5
di cui diritto d'autore	9	13	3
Definiti	81	55	15
di cui diritto d'autore	11	13	3
Pendenti finali	76	68	59
di cui diritto d'autore	15	16	16

Si riportano alcuni dei **casì** che hanno maggiormente impegnato i magistrati della Sezione Imprese a partire dal 2017, suddivisi per tre materie: brevetti, marchi, diritto d'autore.

> DIRITTO D'AUTORE

- > **Sentenza n. 5807/2018**, relativa alla validità/invalidità e alla contraffazione di brevetti italiani ed europei, concernenti l'alimentazione automatica di macchine per la lavorazione di profilati in barre;
- > **Sentenza n. 3165/2018**, con la quale la Corte ha confermato la decisione del Tribunale, che aveva riconosciuto il diritto ad un equo premio, escludendo che si trattasse di invenzione c.d. di servizio, in favore di un dipendente nei confronti della società datrice di lavoro, a seguito della brevettazione dell'invenzione da parte di società facenti parte dello stesso gruppo;
- > **Sentenza n. 2232/2019**, relativa a controversia insorta dopo l'entrata in vigore della normativa UNI EN 417:2012 dell'aprile 2014, che ha introdotto un obbligo di implementazione, nelle cartucce perforabili di gas liquido pressurizzato per l'alimentazione di apparecchi da campeggio, di un dispositivo di sicurezza, volto a

limitare le possibili perdite di combustibile nel caso di estrazione dall'erogatore di una cartuccia non esausta. La sentenza affronta diverse questioni in tema di contraffazione e, soprattutto, di risarcimento danni.

> MARCHI

- > Vicenda relativa al lamentato illecito utilizzo del segno The European House -Ambrosetti (TEH-A) da parte della omonima società licenziataria, organizzatrice dei noti convegni in materia di economia che si svolgono in settembre presso villa d'Este di Cernobbio. Il giudizio di appello ha quasi in toto confermato la decisione di primo grado;
- > Ennesima pronuncia relativa all'uso del marchio Budweiser – già oggetto da decenni in diverse sedi giudiziarie di contenziosi tra l'Ente boemo di tutela della produzione birraia e la multinazionale americana Anheuser I.I.c. – che ha visto dipanarsi complesse questioni processuali.

> DIRITTO D'AUTORE

- > Non sono mancate le sentenze della Corte su azioni promosse da autori musicali che lamentano la presenza, in opere altrui, rispetto alle proprie, di analogie, similitudini, conformità stilistiche, armoniche e formali. In tali situazioni, il primo e più rilevante problema consiste nell'accertare e definire il carattere originale e creativo del brano asseritamente plagiato, essendo pacifico il principio della non tutelabilità dell'opera, qualora la stessa utilizzi elementi già acquisiti al linguaggio/patrimonio musicale comune e ad esso appartenenti;
- > si è pure riconosciuta la fondatezza della doglianza di un noto regista di opere liriche, che lamentava la pubblicazione, sul supplemento di un importante quotidiano nazionale, di una grande fotografia di un proprio allestimento teatrale di un'opera verdiana, allestimento che tuttavia veniva erroneamente attribuito a un diverso e pure molto noto regista.

Sempre presso la Corte di Appello di Milano, il numero dei procedimenti del settore antitrust risulta sensibilmente inferiore rispetto a quelli in materia di proprietà industriale

ed intellettuale. Sino al primo trimestre 2019, le controversie pendenti con specifiche domande in materia antitrust sono circa una decina: oltre a due cause assai complesse, risalenti al 2015 e ancora in corso, sono state iscritte a ruolo in appello: 2 cause in materia aeroportuale nel 2017; 3 sempre in materia aeroportuale, 1 per il cartello dei produttori di mezzi pesanti e 1 per abuso escludente nel 2018; 3 cause riguardanti i corrispettivi per la subconcessione di spazi aeroportuali nel primo trimestre del 2019.

Nel 2018 si rileva, pertanto, un incremento dei fascicoli iscritti in Corte di Appello, che passano da due a cinque, ed un conseguente aumento delle pendenze finali, che si attestano a sei nel 2018, a parità di capacità definitoria della Sezione.

Tabella 5 - Procedimenti in materia antitrust

ANTITRUST	2017	2018	1° Trim. 2019
Pendenti iniziali	1	2	6
Sopravvenuti	2	5	3
Definiti	2	1	0
Pendenti finali	1	6	9

Tale situazione di relativa "tranquillità", tuttavia, sembra destinata a non protrarsi a lungo, considerando l'esponentiale incremento nel numero di procedimenti iscritti in primo grado presso il Tribunale di Milano: dalle 12 cause iscritte nel 2017 si registrano 80 procedimenti sopravvenuti in Tribunale nel 2018 (di cui ben 57 nel secondo semestre) e, soltanto nel primo quadrimestre del 2019, 40 nuove cause (quindi, con proiezione annua, oltre il centinaio). La progressiva definizione di tali fascicoli in primo grado si tradurrà nei prossimi anni in un potenziale incremento delle sopravvenienze in Corte di Appello. Il sensibile aumento delle controversie *antitrust* conferma il rilievo che tale materia sta assumendo nell'economia nazionale e ciò, verosimilmente, per effetto sia dell'attività

svolta dall'Autorità nazionale garante della concorrenza e del mercato (AGCM), sia della diffusione, sempre più ampia, della consapevolezza dell'importanza che questa materia presenta per l'attività delle nostre imprese.

Tra le controversie maggiormente rilevanti si evidenziano:

> ANTITRUST

- > Le cause tra importanti operatori telefonici e, in particolare, quella avviata per lamentate violazioni della normativa antitrust nel settore della telefonia in relazione alle cosiddette numerazioni non geografiche, per cui è prevista una tariffazione indipendente rispetto alla posizione geografica del chiamante;
- > le cause promosse in relazione all'eccessività dei corrispettivi richiesti per la subconcessione degli spazi aeroportuali (per lo più concluse con una riduzione degli importi oggetto di condanna a carico della società concessionaria, a causa della riduzione dei tempi di prescrizione);
- > la causa *follow on* promossa da un imprenditore toscano a seguito dell'accertamento, da parte della Commissione europea, di intese anticoncorrenziali nel settore della vendita di veicoli industriali.

La tutela del valore aziendale nella crisi di impresa

La Giustizia milanese e le imprese: il punto di vista della Procura

di Francesco Greco

La criminalità degli affari è una delle cause del declino del Paese e delle diseguaglianze sociali. I suoi costi, infatti, sono ingenti e non più sopportabili: basti pensare che, tra evasione e sommerso, essa pesa sull'economia complessiva nazionale per una cifra superiore ai 150 miliardi di euro. Soprattutto, essa distorce il normale funzionamento dell'economia distruggendo la concorrenza (con particolare danno per le piccole e medie imprese) e alimentando una deriva criminogena, poiché incentiva a rinunciare all'investimento delle risorse in innovazione a favore della "tangente" (certamente meno costosa e più redditizia nel breve periodo).

La dimensione economica della criminalità tende, peraltro, a inasprire le diseguaglianze sociali tra evasori e contribuenti onesti: si pensi, ad esempio, al risultato di tre scudi fiscali e due *voluntary disclosure* che hanno accertato un "esodo biblico" di capitali verso la clandestinità dei paradisi fiscali: risorse sottratte illecitamente all'Erario e dunque ai cittadini. Tuttavia, gli enormi danni individuali e sociali, che colpiscono indistintamente la collettività ma in modo particolare le fasce più deboli, non sono avvertiti diffusamente e, di conseguenza, non si radica una consapevolezza dell'essere vittime né un sentimento di disapprovazione sociale verso i comportamenti illeciti e opportunistici.

Anche le organizzazioni criminali più pericolose oggi dimostrano l'interesse per le forme illecite di accumulazione, dedicandosi alle frodi fiscali e alla corruzione nonché ai

traffici più redditizi quali ad esempio il ciclo clandestino dei rifiuti.

La tutela della sana attività di impresa e dei posti di lavoro, nonché la difesa del risparmio, costituisce uno dei compiti più importanti della Procura di Milano, come testimonia il dispiego di risorse che, nell'organizzazione dell'Ufficio, sono dedicate alla trattazione di queste materie (ben cinque dipartimenti su 8 si occupano, infatti, di temi legati alla criminalità economica). Com'è evidente, la Procura si colloca in prima linea nella tutela delle situazioni giuridiche che vengono toccate dalla criminalità degli affari, e i risultati lusinghieri conseguiti negli anni recenti rispecchiano un simile impegno. L'*enforcement* realizzato ha prodotto, oltre a "numeri" importanti, soprattutto cultura della legalità fiscale e della trasparenza societaria e finanziaria: il dato della Lombardia (sulla quale insiste circa la metà delle *voluntary disclosure* e dei capitali emersi) dimostra soprattutto che tra gli operatori economici presenti sul territorio è maturata la consapevolezza che è meglio mettersi in regola.

Questi risultati si devono, soprattutto, a un cambio di passo impresso dall'approccio sinergico e dalla collaborazione tra soggetti istituzionali a cui - su questi temi - ha dato un contributo importante la Procura (con lo sviluppo del c.d. "modello Milano"). Spesso, infatti, l'organizzazione delle Procure e la tendenza a guardare ai perimetri organizzativi, ancor prima che alla trasversalità dei bisogni cui si è chiamati a rispondere, portano in questo settore a interventi episodici e scarsamente integrati. Il contrasto alla criminalità degli affari rappresenta quindi un campo su cui si gioca una partita importante sotto il profilo dell'equità sociale e del progresso socio-economico del Paese: la Procura di Milano, su questi temi, promuove un modello innovativo che si propone di mettere a sistema le competenze e le risorse a disposizione degli uffici giudiziari - e dei soggetti con cui questi collaborano - nella prospettiva della creazione di valore per la collettività.

Salvaguardia e crisi di impresa: L'evoluzione della materia

Il tema della composizione della crisi di impresa nella prospettiva della tutela del valore dell'azienda è stato oggetto, nel nostro Paese, di profonda ristrutturazione negli anni recenti, già a partire dal 2012 con la conversione in legge (134/2012) del "decreto sviluppo", che sanciva il superamento di una concezione prettamente liquidatoria delle procedure concorsuali². Questa tendenza riflette la crescente complessità dei modelli di *business* delle imprese e la correlata minore prevedibilità delle dinamiche di mercato: se in passato il fallimento è stato considerato un meccanismo di "selezione naturale" delle imprese più efficienti, e la crisi di impresa associata a una dinamica certamente patologica della gestione, le trasformazioni produttive ed economiche del nuovo millennio hanno determinato una considerazione meno *tranchant* della crisi e favorito l'emergere di orientamenti più favorevoli nei confronti del debitore insolvente³. Questo approccio si fonda sulla necessità di tutelare l'azienda (sia in termini giuridici che aziendalistici), ancor più dell'impresa: in altre parole, ancora prima che l'insieme dei mezzi strumentali orientati alla produzione del valore economico, il legislatore riconosce l'importanza di tutelare la dimensione economica dell'istituto di impresa, i cui impatti non si determinano esclusivamente sui soggetti che *pro tempore* ne indirizzano l'attività tramite l'esercizio del proprio ruolo, ma sugli *stakeholder* e sul sistema economico in senso lato. In aggiunta, non si può trascurare che la materia dell'insolvenza ha una forte dimensione sovranazionale: in un mercato unico sempre più interconnesso, con una quota crescente dell'economia della conoscenza, le imprese che operano all'interno dei confini nazionali sono molto poche se si considerano aspetti quali i mercati di riferimento, la catena di approvvigionamento, gli investitori e la base di capitale.

2. Paletta A. (2013) Il concordato con continuità aziendale: aspetti economico-aziendali, in Ferro M., Bastia P., Nonno G.M. (a cura di) Il concordato preventivo e gli accordi di ristrutturazione. Ipsoa, Milano.
3. Di Carlo A. e Bisogno M. (2012) Crisi e risanamento d'impresa in una prospettiva internazionale. F. Angeli, Milano.

Il decreto legislativo 14/2019 (c.d. "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza", d'ora in avanti CCI) ha disciplinato la materia della crisi di impresa recependo le dinamiche del mercato e le crescenti esigenze di tutela del valore di azienda. L'impianto del CCI è sostanzialmente incardinato su una visione non statica (come quella dell'insolvenza), ma dinamica e rivolta al futuro della vita dell'impresa, nella quale la crisi corrisponde ad una condizione di difficoltà economico-finanziaria tale da rendere probabile, in mancanza di interventi correttivi, l'insolvenza. Il Codice, da un lato, richiede alle imprese di istituire assetti aziendali (organizzativi, amministrativi e contabili) conformi alle caratteristiche dell'impresa, al fine di agevolare la rilevazione tempestiva della crisi; d'altro canto, impone la pronta attivazione degli strumenti previsti dal Codice per il superamento della crisi stessa e il recupero della continuità aziendale. In particolare, il CCI prevede anzitutto misure finalizzate alla prevenzione dell'insolvenza, attraverso strumenti di allerta che prevedono obblighi di segnalazione interni (degli organi di controllo societari) ed esterni (dei creditori pubblici qualificati), in presenza di determinati indicatori della crisi.

Gli strumenti di allerta interna consistono in procedure organizzative volte ad intercettare tempestivamente i segnali di possibile crisi aziendale e della perdita di continuità aziendale. L'ambito di adozione delle "procedure di allerta" rappresenta una delle innovazioni più significative del Codice, in quanto introduce l'obbligo di utilizzo di strumenti dalla cui valutazione sia ragionevolmente possibile presumere l'esistenza di uno stato di crisi dell'impresa. Questi strumenti sono sostanzialmente finalizzati a intercettare tempestivamente la dinamica di declino, specialmente nelle prime fasi dell'incubazione e maturazione⁴, della capacità dell'azienda di produrre valore economico in maniera sostenibile.

Si tratta di un concetto più ampio ed esteso rispetto alla mera applicazione di un sistema di indici di rischio; piuttosto, gli strumenti di allerta servono a monitorare

4. Guatri L. (1995) Turnaround: declino, crisi e ritorno al valore. Egea, Milano.

sistematicamente le varie dimensioni dell'azienda rilevandone le criticità emergenti, attuali o potenziali.

Tali strumenti hanno peraltro dimostrato, ben prima dell'introduzione dell'obbligo normativo, di poter efficacemente supportare l'identificazione dello stato di crisi incipiente. A titolo di esempio, uno studio su un campione di imprese italiane ha dimostrato l'efficacia dell'indice di Altman in termini di capacità predittiva dello stato di insolvenza⁵: di 835 imprese osservate in stato di insolvenza, all'interno del campione considerato, circa l'85% avevano registrato – nei 5 esercizi precedenti – un valore critico dello Z-score di Altman. Al di là delle caratteristiche tecniche degli strumenti adottati, è da sottolineare la rilevanza dell'uso integrato degli stessi al fine di consentire il tempestivo intervento correttivo dei soggetti deputati alla gestione della crisi.

5. Cestari G. e Madonna S. (2012) I modelli di scoring nella previsione delle insolvenze, in Quagli A., Danovi A. (a cura di), Crisi aziendali e processi di risanamento. Prevenzione e diagnosi, terapie, casi aziendali. Ipsa, Milano.

Il ruolo degli Uffici Giudiziari di Milano

Presso la **Procura di Milano** la ristrutturazione della materia della crisi d'impresa si è associata, a partire dal 2018, alla costituzione di un Dipartimento autonomo specializzato (caso unico, ad oggi, nel panorama nazionale). Con riferimento ai reati fallimentari, in particolare, l'azione della Procura ha assunto, sempre più negli ultimi anni, una funzione di contenimento e mitigazione del rischio della ritardata emersione dell'insolvenza: se è infatti fisiologico che un'attività di impresa possa andare in crisi, altrettanto fisiologica dovrebbe essere una reazione tempestiva orientata alla rimozione delle cause di insolvenza. Quando interviene il fallimento, infatti, l'attività di impresa viene compromessa in modo irreversibile: il ritardo nell'emersione dell'insolvenza disperde quindi anche il valore economico dell'azienda in senso ampio (ad esempio, dell'avviamento). Una tale dinamica rappresenta un rischio per tutto il sistema socio-economico, poiché la continuità dell'attività di impresa costituisce - ancor prima del valore degli *asset* - la principale garanzia per i creditori.

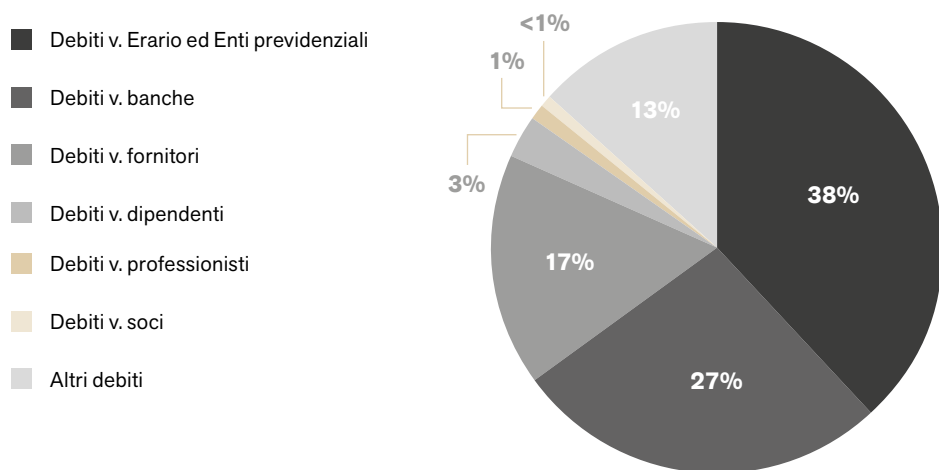
Al contrario, si assiste spesso ad una dinamica patologica di forte e ritardata emersione del dissesto: l'adozione di strumenti di risanamento è infatti spesso procrastinata dall'imprenditore per la radicata ritrosia ad ammettere, di fronte ai creditori e ai terzi, l'esistenza di una situazione di difficoltà⁶. Tale fenomeno è produttivo di gravi effetti negativi specialmente per la finanza pubblica e per il sistema delle imprese creditrici (in particolare piccole e medie) e, in misura meno marcata, per il sistema bancario (meno esposto in ragione sia dell'applicazione del quadro normativo Basilea 3, sia della disponibilità di più sofisticati sistemi di monitoraggio della solvibilità delle imprese clienti).

6. Russo R. (2017) Collegio sindacale e prevenzione della crisi d'impresa, *Giurisprudenza commerciale*, Vol. 45(1), 119-140.

La vittima principale dei dissesti e della mancata emersione tempestiva dell'insolvenza è quindi la finanza pubblica: soltanto a Milano, l'Erario risulta insinuato al passivo dei fallimenti aperti per circa 9,5 miliardi di euro (vale a dire il 38% del passivo totale insinuato), mentre a livello nazionale l'ammontare supera complessivamente i 105 miliardi (importo residuo non riscosso per fallimenti ancora in corso). Questa configurazione del passivo delle procedure concorsuali ha implicazioni gravissime per il sistema economico nel suo complesso, sia sotto il profilo della finanza pubblica, sia sul piano della concorrenza delle imprese con particolare danno, come è evidente, per le imprese piccole e medie (il sistema economico italiano, infatti, si caratterizza per un numero comparativamente

7. Il dato è ancora più allarmante se si considera la quota di debito riscosso (1,64%) rispetto all'importo totale delle domande di ammissione al passivo (€ 161 miliardi).

Figura 4 - Riclassificazione economica del passivo (fallimenti aperti)



elevato di operatori di piccola e piccolissima dimensione, rispetto ad altri sistemi economici europei).

Dal punto di vista del profilo soggettivo, si possono individuare diverse categorie di imprese che accedono alle procedure concorsuali:

- Imprese, di frequente sotto-capitalizzate, che hanno operato fisiologicamente e che, entrando in crisi, tendono a posticiparne nel tempo l'emersione nella speranza che il fattore tempo giochi a loro favore (normalmente, senza buon esito). Il comportamento patologico, in questo caso, si manifesta nel mascheramento della crisi (ad esempio, attraverso il falso in bilancio), con l'effetto di aumentare il rischio di dissesto e la potenziale esposizione dei creditori, specialmente fornitori ed Erario;
- Imprese che hanno operato fisiologicamente e che, entrando in crisi, mettono in atto strategie di depauperamento patrimoniale (c.d. "bancarotte distrattive");
- Imprese che non hanno mai operato fisiologicamente, ma che dall'origine sono state pianificate per stare sul mercato senza farsi carico di una parte dei relativi costi (ad esempio, IVA e contributi previdenziali). Questa categoria, che si caratterizza per un livello di patologia della gestione ancora superiore, implica una distorsione del sistema della concorrenza;
- Imprese costituite fittiziamente per fungere da centro formale di costi fittizi (c.d. "frodi carosello").

L'iniziativa della Procura per rilevare la situazione di insolvenza ha quindi sostanzialmente una funzione di tutela del valore aziendale, attraverso il contenimento dell'esposizione debitoria, e di prevenzione rispetto al rischio che la condotta dell'impresa scivoli verso condizioni patologiche progressivamente più gravi. In questa prospettiva, la Procura di Milano collabora proficuamente con la sezione fallimentare del Tribunale, facendo leva sulle informazioni raccolte attraverso il monitoraggio dei procedimenti penali (ad esempio, tributari), ma anche sulla base delle segnalazioni del giudice civile nei casi in cui emergano indizi di crisi di impresa (ad

esempio, nel caso delle esecuzioni).

Con riferimento al tema della crisi di impresa, il **Tribunale** di Milano, e in particolare la II sezione civile, ha competenza in materia di fallimenti e procedure concorsuali e revocatorie fallimentari di impresa. La sezione è ad oggi composta da 9 magistrati, compreso il Presidente.

Tabella 6 - Sintesi dei flussi di attività del Tribunale in materia fallimentare (2018)

	Pendenti iniziali	Iscritti	Definiti	Pendenti finali	Indice rotazione	Indice di smaltim.
Fallimenti	7.083	2.005	2.560	6.528	127,7%	28,2%
di cui: procedure fallimentari	5.683	1.346	1.633	5.396	121,3%	23,2%
di cui: contenzioso in materia fallimentare	1.400	659	927	1.132	140,7%	45,0%

Nel corso dell'anno 2018, nonostante le aspettative, la sezione non ha registrato nelle sue attività un effetto significativo dovuto alla percepita ripresa economica. Nonostante una buona ripresa registrata subito in seguito all'Esposizione universale (Expo), tenutasi nella città meneghina nel 2015, tale effetto non sembra essersi consolidato negli anni successivi. Con riferimento all'anno 2018, l'analisi congiunta della dinamica dei concordati preventivi (-13% rispetto al 2017) e degli accordi di ristrutturazione e dei fallimenti (sostanzialmente stabili rispetto al 2017)

potrebbe infatti testimoniare una tendenza degli imprenditori ad attivarsi solamente quando si trovano già in uno stato di grave insolvenza. Su questo aspetto, come già anticipato in questo capitolo, la **legge di riforma sulla crisi di impresa** contiene elementi particolarmente innovativi volti ad anticipare proprio il momento di emersione della crisi.

Per quanto riguarda il profilo dei fallimenti sono aumentati e sono stati posti in essere maggiori amministrazioni straordinarie in vari settori (es. Ilva).

Casi particolarmente rilevanti a livello

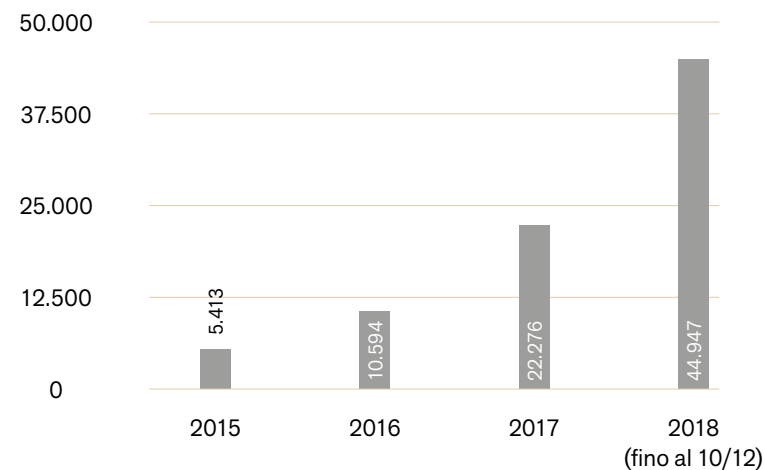
mediatico gestiti dalla sezione sono stati il caso Valtur, Termozeta, Waste, Faeco, Sorgenia, Gibson innovations solo per citarne alcuni.

Un elemento sicuramente interessante da sottolineare riguarda la trasversalità di settori toccati da queste dinamiche: costruzioni, smaltimento rifiuti, discariche, investimenti immobiliari, energie rinnovabili, elettrodomestici, servizi.

Una novità importante che ha toccato la II sezione civile del Tribunale nel corso del 2018 è legata invece all'**organizzazione del lavoro telematico** (Circolare per l'organizzazione del lavoro telematico e per la evasione dei mandati telematici). La sezione, sin dal 2015, aveva attivato un incessante lavoro per aumentare la copertura telematica dei suoi atti.

La **Figura 5** riporta come i giudici abbiano redatto un numero di provvedimenti in via telematica di entità crescente dall'anno 2015 alla fine del 2018, anno in cui sono superati i 44.000 provvedimenti (al 10/12).

Figura 5 - Provvedimenti redatti in via telematica



Come esplicitato nella citata Circolare, tuttavia, questa mole comprime la possibilità di dedicarsi al lavoro di qualità, di studio, di ricerca e di approfondimento necessario per questioni particolarmente complesse quali la Sezione deve gestire. A questo proposito, quindi, la Sezione ha deciso di porre in essere un percorso di approfondimento per comprendere il lavoro che deve essere compiuto – sotto il profilo organizzativo e funzionale – per qualunque fallimento (futura liquidazione giudiziale). Questo percorso ha portato alla creazione e definizione di un **modello standard di richiesta di autorizzazione** che ogni curatore deve necessariamente sottoporre al proprio giudice delegato, contenente la richiesta di autorizzazione alla esecuzione di pagamenti periodici fissi attinenti la gestione di ogni procedura (pagamenti molto spesso obbligatori e con necessità di rinnovo annuale).

Presso la **Corte di Appello** di Milano nel 2018 sono stati definiti 430 fascicoli per reati fallimentari, che costituiscono il 5,33% del totale dei procedimenti definiti nel Settore penale della Corte di Appello, mentre rimangono 521 procedimenti pendenti a fine anno. A livello complessivo, i reati fallimentari rappresentano la terza tipologia di reato su cui maggiormente si concentra l'attività della Corte di Appello (preceduti esclusivamente dai reati di rapina e violazione della normativa stupefacenti). In particolare, la II Sezione penale della Corte ha competenza sui reati in materia fallimentare e tale tipologia di reato assorbe in via principale l'operatività della stessa. Si riscontra, infatti, un elevato numero di sopravvenienze di procedimenti per

bancarotta, di cui si evidenziano due fattispecie principali:

- > Bancarotta "distrattiva", che si verifica in caso di distrazione dolosa di tutti o parte dei beni del patrimonio dell'azienda, con ovvio pregiudizio delle ragioni dei creditori che rischiano di non riscuotere quanto loro dovuto;
- > Bancarotta "documentale", che si verifica quando l'imprenditore ha sottratto, distrutto o falsificato i libri o le altre scritture contabili senza consentire la ricostruzione del patrimonio o del movimento degli affari.

L'azione della Corte in merito a tali fattispecie di reato mira a contrastare l'attività dei soggetti economici che operano al di fuori delle regole poste dalla norma e che introducono forme di distorsione delle dinamiche del mercato a danno dei soggetti concorrenti (con particolare effetto sulle imprese medio-piccole).

Nella maggior parte dei casi la Corte di Appello, dopo aver esaminato le sentenze di primo grado e verificato la fondatezza delle critiche espresse dagli avvocati, conferma il giudizio emesso in primo grado: solo raramente si verificano ribaltamenti delle sentenze del Tribunale (da assoluzione a condanna e viceversa), mentre più frequente è il caso di riforme parziali (ad esempio, riduzione della pena). Con riferimento alle sentenze del 2018, il 54% è una conferma e il 46% una riforma (di cui la maggior parte parziali).

Un particolare rilievo assume la **sentenza**

n. 222 della Corte Costituzionale del 5 dicembre 2018 che orienta le decisioni della Corte di Appello in merito ai processi di bancarotta fraudolenta.

La sentenza, infatti, ha dichiarato incostituzionale la previsione di pene accessorie di durata fissa decennale (inabilitazione all'esercizio di attività imprenditoriale) per tutti coloro che siano condannati per bancarotta fraudolenta, in quanto tale tipologia di reato può presentare diversi livelli di gravità, cui non può corrispondere un'unica e indifferenziata durata delle pene accessorie. Nel caso di reati meno gravi, pertanto, il giudice può valutare discrezionalmente di imporre una durata della pena accessoria inferiore (e non obbligatoriamente pari) ai dieci anni.

La giurisprudenza introdotta dalla Corte Costituzionale impone al giudice, pertanto, di graduare la durata della pena alla gravità del reato, fino ad un massimo di dieci anni. Tale modifica ha un impatto sui procedimenti della Corte di Appello, in quanto: (i) la Corte è chiamata a riformare parzialmente le sentenze emesse dal Tribunale prima della modifica introdotta dalla Corte Costituzionale; (ii) un numero più elevato di sentenze della Corte Costituzionale vengono impugnate in Cassazione, in quanto la Corte di Appello ha emesso sentenze con durata della pena accessoria pari a 10 anni, mentre è cambiata la giurisprudenza di riferimento.

Con riguardo alla definizione dei procedimenti della II Sezione penale, si evidenzia un ottimo lavoro di istruttoria dei fascicoli: raramente viene richiesto di rinnovare l'istruttoria e raramente viene svolta un'attività di istruttoria ad integrazione del primo grado (eccetto casi eccezionali, se la perizia è stata condotta in primo grado non viene replicata in Corte di Appello).

La governance della tutela del valore di azienda sul territorio

La presente sezione intende fornire una overview del punto di vista di attori che, seppur esterni al sistema giudiziario, operano sul territorio del Comune e della Provincia di Milano e, a vario titolo, contribuiscono alla tutela del valore d'azienda. Le principali linee di intervento e gli strumenti messi in campo da questi attori vengono rappresentati sulla base dei risultati di una ricerca fondata su raccolta sia diretta⁸ sia indiretta di dati.

La scelta di includere, all'interno di una sezione *ad hoc*, una rappresentazione del contributo di tali *stakeholder* è funzionale, *in primis*, ad offrire una lettura completa dei fenomeni che caratterizzano le imprese. In particolare, l'impostazione metodologica che guida i successivi *focus* risponde all'obiettivo di approfondire meglio il ruolo svolto da interlocutori che non si occupino direttamente dell'esercizio della funzione giudiziaria, ma che in collaborazione con gli attori interni del Sistema Giustizia e mediante attività di supporto, mediazione e *networking*, concorrono a tutelare il valore d'azienda delle imprese sul territorio milanese.

D'altro lato, tale scelta è coerente con l'evoluzione che caratterizza l'erogazione dei servizi di interesse pubblico e, più in generale, la creazione di valore pubblico nel contesto amministrativo e giuridico odierno. Gli interlocutori pubblici sono sempre maggiormente chiamati ad attivare, nell'ambito dei propri processi decisionali, meccanismi di **collaborazione "allargata"** che prevedano l'inclusione sempre maggiore di soggetti appartenenti al settore privato o, comunque, non istituzionali, in un'ottica di produzione partecipata, oltretutto l'orientamento dell'erogazione dei servizi al soddisfacimento dei propri utenti finali.

⁸. Mediante lo strumento dell'intervista semi-strutturata.

Le imprese che operano nel territorio di Milano rappresentano per i soggetti istituzionali, ivi compresi gli Uffici giudiziari, un interlocutore di particolare rilievo, al quale offrire servizi specifici attraverso l'attivo coinvolgimento di un *network* di *stakeholder* terzi, nella prospettiva ultima e comune di favorire la creazione e la tutela nel tempo del valore di azienda.

In una simile ottica di *governance* allargata in cui l'erogazione dei servizi prevede anche il coinvolgimento attivo della comunità all'interno della quale le imprese operano, devono pertanto essere riletti i successivi tre *focus* tematici, dedicati rispettivamente al punto di vista della Camera Arbitrale di Milano, del Comitato Difensore delle Piccole e Medie Imprese e di Assolombarda.

In definitiva, ciascuno dei suddetti soggetti concorre, attraverso la propria attività, non solo alla crescita e alla valorizzazione del tessuto imprenditoriale del territorio di Milano e delle aree limitrofe ma anche a diffondere tra gli imprenditori e, più in generale all'interno della società civile, la cultura della legalità.

Focus: La Camera Arbitrale di Milano

INTERVISTA

Rinaldo Sali, Vicedirettore Generale
Camera Arbitrale di Milano S.r.l

La Camera Arbitrale di Milano (CAM) è un'azienda interamente partecipata dalla CCAA di Milano Monza Brianza e Lodi, e svolge attività di risoluzione delle controversie commerciali tramite l'offerta di un insieme di servizi noti come ADR (Alternative Dispute Resolution) che permettono di risolvere le liti con tempi e modi alternativi rispetto al percorso della Giustizia ordinaria. La CAM – che si avvale di circa 30 persone tra dipendenti e collaboratori – si propone come un luogo terzo, e pertanto neutrale, di risoluzione delle controversie con più modalità e servizi, che riguardano sia aspetti BtB (tra imprese) sia BtC (tra imprese e consumatore). I servizi messi a disposizione vanno incontro a differenti esigenze degli operatori economici: gli strumenti principali attraverso cui il servizio è svolto sono l'arbitrato e la mediazione.

Nella mediazione le parti, aiutate da un soggetto terzo definito mediatore, cercano un nuovo accordo negoziale; l'arbitrato, invece, prevede una procedura più strutturata, simile al processo ordinario, che termina con una decisione da parte degli arbitri. Utilizzando l'arbitrato si ottengono sentenze (c.d. "lodi arbitrali") rivolgendosi a tecnici ed esperti della materia del contendere; con la mediazione, invece, si è supportati da un terzo neutrale nella costruzione di un accordo soddisfacente con l'altra parte. La CAM, quindi, supporta le imprese a identificare e perseguire soluzioni alle controversie che siano compatibili con costi e tempi sopportabili e, in una certa misura, prevedibili. Naturalmente, l'ottica con cui la

Tabella 7 - Mediazioni della CAM (2016-2018)

	2016	2017	2018
Materia			
Condominio	108	122	140
Locazione	86	91	119
Contratti bancari	144	112	92
Contratti assicurativi	68	74	81
Diritti reali	50	37	58
Contratti finanziari	51	44	52
Successioni	24	29	40
Altro	249	263	268
Totale	780	772	850
<i>Valore economico medio mediazione</i>	<i>€ 364.000</i>	<i>€ 406.000</i>	<i>€ 288.000</i>
<i>Durata media mediazione</i>	<i>77 giorni</i>	<i>79 giorni</i>	<i>86 giorni</i>

Tabella 8 - Procedimenti di arbitrato della CAM (2016-2018)

	2016	2017	2018
Tipologia			
Societario	35	46	36
Appalti	29	19	22
Fornitura	7	9	12
Affitto, vendita e cessione ramo d'azienda	19	12	9
Compravendita	5	6	9
Collaborazione e consulenza	11	3	8
Industriale	-	7	6
Leasing	2	4	4
Immobiliare	3	8	3
Agenzia	3	3	3
Altro	20	14	18
Totale	134	131	130
<i>Valore economico medio procedimento</i>	<i>€ 3.549.441</i>	<i>€ 4.771.600</i>	<i>€ 4.771.600</i>
<i>Durata media procedimento</i>	<i>12 mesi</i>	<i>13 mesi</i>	<i>12 mesi</i>

CAM offre i propri servizi agli operatori economici non è concorrenziale rispetto alla funzione istituzionale del Palazzo di Giustizia; al contrario, la logica è quella della cooperazione.

Ulteriori strumenti a disposizione degli operatori economici sono l'organismo di composizione della crisi da sovraindebitamento (OCC) e, nel prossimo futuro, l'organismo di composizione della crisi d'impresa (OCRI):

- > OCC: l'organismo di composizione della crisi è un ente terzo, imparziale e indipendente al quale ciascun debitore, tra quelli legittimati (normalmente le imprese piccole, sotto soglia fallimentare, oppure il consumatore), può rivolgersi al fine far fronte all'esposizione debitoria con i propri creditori. L'OCC riceve le domande di avvio del procedimento e nomina un professionista (il "gestore della crisi") che assisterà il debitore nella ristrutturazione dei debiti e conseguente soddisfazione dei crediti;
- > OCRI: l'organismo di composizione della crisi d'impresa è stato concepito dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.Lgs. 14/2019), e rappresenta una delle strutture focali della riforma delle procedure concorsuali. Principalmente, l'OCRI avrà il compito di occuparsi dell'analisi della crisi, come pure della prospettazione delle relative soluzioni, al fine di far riprendere le attività imprenditoriali o, qualora non ve ne sia la possibilità, di avviare le procedure giudiziali. L'OCRI della CAM è attualmente in fase di strutturazione, e sarà pienamente operativo a partire dal 2020.

Accanto ai servizi principali, la CAM promuove peraltro la cultura e la formazione presso i professionisti e le imprese attraverso convegni, seminari e corsi, ed è impegnata a promuovere la cultura della giustizia alternativa attraverso le attività di studio e ricerca del proprio Centro Studi e Documentazione "G. Schiavoni". Un aspetto di rilievo che contribuisce a determinare l'efficacia dell'azione della CAM risiede nel messaggio che, con l'AdR, si veicola: nel favorire la composizione delle controversie, si propone infatti un tipo di giustizia che spinge alla collaborazione. Non è infrequente, infatti, che due imprese che terminano positivamente un percorso di mediazione riprendano, successivamente, a lavorare insieme.

Focus: Il Difensore delle Piccole e Medie Imprese

INTERVISTA

Alessandro Enginoli, Presidente Piccola Industria
Valerio Berra, Presidente Comitato Difensore PMI (Piccola Industria)
Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza, Lodi

Il **Comitato Difensore delle Piccole e Medie Imprese** rappresenta un *unicum* all'interno del panorama confindustriale nazionale, con riguardo al suo ruolo di facilitatore nei confronti dei piccoli imprenditori, facendosi portavoce delle loro istanze nei confronti della grande impresa in un contesto "protetto" quale quello di Assolombarda. Tale rilevante attività di mediazione è strettamente connessa anche alla creazione di un *network* e al coinvolgimento di *stakeholder* differenti con il fine ultimo di agire quale vera e propria camera di compensazione interna, evitando che si debba ricorrere all'arbitrato nel risolvere le criticità che i piccoli e medi imprenditori possono trovarsi a dover affrontare nell'interagire con imprese di maggiori dimensioni. Tale attività di *networking* e di condivisione di esperienze rappresenta indubbiamente una *best practice* non solo nell'ambito di Assolombarda ma, *latu sensu*, a livello nazionale, capace potenzialmente di includere attori anche al di fuori dell'area territoriale di riferimento, quale ad esempio Confindustria Lombardia.

In virtù del proprio ruolo di portavoce delle istanze delle piccole e medie imprese, il Comitato Difensore si occupa attivamente anche della **sensibilizzazione del territorio** in cui opera attraverso il **forte presidio a livello locale** e l'attivazione di progetti volti a favorire la consapevolezza

di una serie di attori rilevanti e, più in generale, delle comunità circa tematiche e problematiche che possono coinvolgere i piccoli e medi imprenditori nel territorio di Milano, Monza, Brianza e Lodi.

A titolo esemplificativo, negli ultimi anni un'attenzione particolare è stata rivolta al fenomeno del *cybercrime* e alla sensibilizzazione delle piccole e medie imprese verso il problema. In particolare, Assolombarda e dal Comitato Difensore hanno sviluppato, in collaborazione con il CINI (Consorzio Interuniversitario Nazionale per l'Informatica), una piattaforma di *Self-Assessment* (Cybersecurity Alliance) al fine, da un lato, di permettere al management dell'impresa di identificare eventuali fattori di rischio, dall'altro, di favorire l'integrazione con la Strategia Nazionale per la Cyber Security, anche mediante protocolli di intesa con il CERT, il quale si occupa di raccogliere e analizzare le principali minacce, aggregando i dati e modulando le evidenze emerse sulla base dei differenti target. Tali iniziative sono volte, *in primis*, a sensibilizzare le piccole e medie imprese sulla rilevanza dei rischi sottili al *cybercrime*, visto il pericolo potenziale che, a seguito di un attacco informatico ad una singola impresa, l'intera filiera produttiva possa essere a rischio. In secondo luogo, si vuole rispondere all'obiettivo di favorire una maggiore consapevolezza da parte dei piccoli e medi imprenditori, convincendoli della necessità di denunciare gli attacchi subito alle autorità, soprattutto in presenza di dati sensibili.

A tal riguardo, una delle principali linee di intervento del Difensore e, più in

generale, di Assolombarda è stata rivolta alla sensibilizzazione dei piccoli e medi imprenditori circa il tema delle infiltrazioni mafiose, attraverso la predisposizione di un apposito **strumento di self-assessment** volto ad offrire una rappresentazione del contesto in cui si opera e del rischio di infiltrazioni mafiose a cui potrebbero essere potenzialmente esposti. La diffusione di una **maggiore consapevolezza del rischio** che la mafia possa essere vista da piccoli e medi imprenditori in difficoltà quale vera e propria "**agenzia di servizi**", per via della sua forza economica e della sua radicazione sul territorio, passa anche dall'attivo coinvolgimento di attori che appartengono alla comunità in cui l'imprenditore opera.

In tale contesto, assume una particolare rilevanza il progetto "**Il palcoscenico della legalità**", rivolto ai più giovani con lo scopo di favorire un approccio di **cittadinanza attiva** nonché la creazione di un contesto sociale in cui l'imprenditore si senta maggiormente spinto a denunciare eventuali pressioni di stampo mafioso.

Nell'ambito di un progetto avviato su scala nazionale con il coinvolgimento di circa 38.000 ragazzi delle scuole secondarie superiori, a partire dal 2016 Assolombarda, attraverso il Comitato Difensore, si è fatta promotrice dell'iniziativa nel territorio della città di Milano e della provincia milanese, attraverso la realizzazione di un **percorso formativo strutturato** che prevedeva diverse fasi progettuali, grazie alla partecipazione di diversi attori istituzionali attivi nel contesto sociale e culturale milanese, tra cui l'Università Statale di Milano e il Teatro Piccolo di Milano.

Nel 2017, l'iniziativa è stata estesa al territorio della Brianza e si è articolata, in linea con il *format* già sperimentato l'anno precedente, in 3 fasi progettuali. A partire dalle rilevanze emerse dalla **Ricerca sulla Criminalità Organizzata di Stampo Mafioso nella Provincia di Monza e Brianza**, condotta dalla Università degli Studi di Milano, è stata avviata un'attività con il coinvolgimento attivo degli studenti attraverso **30 laboratori** supervisionati da un attore/formatore e da un ricercatore e con il riadattamento in chiave drammaturgica delle storie tratte dal territorio. La seconda fase progettuale è stata, invece, incentrata sulla messa in scena dello spettacolo "**Dieci storie proprio così**", nato da un'idea di Giulia Minoli e diretto da Emanuela Giordano. Tale fase si è concretizzata in **due spettacoli a Monza e a Seregno**, con *target* leggermente differenti (nel primo caso, lo spettacolo era per lo più rivolto agli studenti; nel secondo, i principali destinatari erano, invece, gli imprenditori). Infine, sono state predisposte attività di **follow-up**, finalizzate a fornire ai più giovani gli strumenti per osservare il contesto quotidiano in cui vivono e rilevare eventuali rischi di infiltrazioni, attraverso la realizzazione di *output* collettivi e individuali.

Visto il successo dell'iniziativa, il progetto è stato riproposto anche per il biennio **2018-2019**, prevedendo la realizzazione dello spettacolo teatrale "**Se dicessimo la verità**" in due diverse occasioni: (i) una **rappresentazione** presso il Piccolo Teatro di Milano, con la partecipazione di 300 studenti e (ii) un **evento-dibattito** con la messa in scena di un estratto dell'opera presso l'Auditorium Centro Congressi Assolombarda alla presenza di diversi attori

istituzionali tra cui la Dott.ssa Alessandra Dolci, Procuratore Aggiunto a capo della Direzione Distrettuale Antimafia, alla presenza di 150 studenti e 100 tra imprenditori e rappresentanti della società civile.

A seguire, circa 120 studenti sono stati coinvolti nel percorso di approfondimento sul tema della lotta alla criminalità organizzata e dell'impegno civile denominato "**FACCI CASO!**", all'esito del quale è stata prodotta una rassegna di "articoli di inchiesta" realizzati dagli studenti e pubblicati sul blog nazionale l'"Italia che cambia.org".

In definitiva, è importante segnalare come il successo di una simile iniziativa di sensibilizzazione e di cittadinanza attiva non sia potuto prescindere dal **coinvolgimento di diversi attori istituzionali** a partire dagli *stakeholder* del sistema scolastico, dalle Forze di Polizia, dai Sindaci dei Comuni coinvolti nell'iniziativa e dagli Uffici Giudiziari, in particolare della Procura di Milano che ha svolto il ruolo di *sponsor* esterno e ha patrocinato l'iniziativa.

Focus: Il Sistema delle imprese e la cultura della legalità

INTERVISTA

Antonio Calabrò, Vicepresidente con delega Affari Istituzionali, Organizzazione, Cultura e Legalità **Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza, Lodi**

Assolombarda è la più grande associazione territoriale di imprese del Sistema Confindustria e associa oltre seimila aziende che operano sul territorio di Milano, Monza Brianza e Lodi. La missione di Assolombarda è quella di costruire un'identità comune per i nostri imprenditori, dare voce alle loro speranze e aspettative, aiutare concretamente le imprese che animano il territorio più produttivo del Paese, garantendo servizi di qualità e rappresentanza di alto livello.

Assolombarda si pone come soggetto aggregatore e mediatore degli interessi, funzionando come una prima camera di compensazione e di ri-elaborazione delle istanze, come soggetto facilitatore e promotore di una visione comune per il territorio e coerente con gli obiettivi di sviluppo del mondo imprenditoriale, in coordinamento e sintonia con il mondo delle Istituzioni. L'obiettivo di fondo della nostra Associazione è quello di essere a fianco di chi "fa impresa", tra le difficoltà della regolazione, della burocrazia e della complessità dei mercati: il fine ultimo è promuovere un sistema economico e sociale orientato alla crescita e allo sviluppo sostenibile.

È dunque per noi di fondamentale importanza l'insieme delle regole: crediamo nella legalità non come concetto generico, ma come assoluto rispetto delle leggi che delineano il campo di gioco di chi intraprende e produce e come

cultura di fondo della convivenza civile. La diffusione della cultura della legalità è alla base del funzionamento dei meccanismi di concorrenza sui quali sono fondati i concetti di mercato e di libera iniziativa. E per questo la promuoviamo con progetti e iniziative ad hoc sul territorio. Non esiste impresa senza legalità. Dove questo avviene, il mercato è distorto, la competizione viziata, la qualità irrimediabilmente compromessa.

Chi opera sul mercato, inoltre, ha bisogno di qualità, di chiarezza e di certezza delle regole. La certezza del diritto e la sua stabilità nel tempo sono elementi essenziali dell'efficacia normativa. Purtroppo, l'Italia sconta ancora la tendenza alla sovra-abbondanza di leggi, una stratificazione continua, che limita notevolmente l'attrattività del Paese per quegli attori economici che programmano investimenti di lungo periodo.

La nostra attività di rappresentanza è dunque incentrata sul costante stimolo del legislatore alla qualità, promuovendo un approccio legislativo analitico e che coinvolga chi le norme le deve applicare, gli Uffici Giudiziari, e chi le deve rispettare, a cominciare, appunto, dalle imprese. Per questo riteniamo di profondo valore democratico l'operato svolto dalle Associazioni, siano esse di cittadini o di imprese, e dagli organismi di rappresentanza, nell'ottica di maggiore trasparenza ed efficacia del processo legislativo.

La Giustizia esercita il ruolo di massimo arbitro, applica la Legge con la terzietà che la contraddistingue, garantendo che

siano salve le regole che disciplinano la vita civile e democratica così come l'attività di impresa e la concorrenza. Esercita questa funzione garantendo qualità, efficienza e, soprattutto, efficacia: è infatti su quest'ultima che si gioca la credibilità dell'interno sistema. Grandi passi avanti sono stati fatti dagli Uffici Giudiziari di Milano. La stessa scelta di confrontarsi con i propri stakeholder attraverso un Bilancio Sociale, elaborato insieme alle imprese e all'Università, rappresenta un esempio importante di apertura nei confronti della società, avvicinando la Giustizia ai cittadini e agli imprenditori, parlando il linguaggio del mondo produttivo e delle giovani generazioni.

Vorrei citare alcuni esempi di come il Sistema Giudiziario milanese abbia saputo adattarsi al proprio contesto, fungendo da fattore di attrattività territoriale. La Corte d'Appello ha infatti da tempo istituito una Sezione specializzata per le imprese, dedicata alle controversie commerciali e alla materia societaria.

Inoltre, una scelta strategica importante del Tribunale di Milano è stata quella di istituire il Tribunale per l'Impresa, dedicato anch'esso alle controversie sui brevetti e sulle questioni societarie, punto di riferimento per l'Italia: questo ha contribuito notevolmente a migliorare i tempi di risposta della Giustizia. Anche la Procura di Milano dal 2018 si è mossa in tal senso, costituendo un dipartimento ad hoc dedicato alla crisi di impresa: questa scelta risponde alla volontà di adattare anche le procedure concorsuali all'esigenza di salvaguardare il valore dell'impresa generato sul territorio, in termini

di innovazione, posti di lavoro e capitale umano. In quest'ottica, possiamo parlare di sostenibilità della Giustizia, legata alla sostenibilità dell'impresa.

È importante, dunque, sottolineare come la *compliance* alle norme e la cultura della legalità diventino elementi essenziali della sostenibilità del *business*, intesa come asset strategico della competitività e come indicatore dello stato di salute dell'azienda e della sua capacità di crescere insieme alle comunità di riferimento: l'impresa ha infatti tre dimensioni imprescindibili - sociale, territoriale e reputazionale - che concorrono al suo valore in maniera sempre più determinante.

Per questo motivo Assolombarda è fortemente impegnata in una costante azione di sensibilizzazione degli imprenditori verso le dinamiche di accettazione sociale e di rispetto delle regole: il nostro è un ruolo fortemente attivo nella salvaguardia della condizione di mercato e di libera concorrenza. Mettiamo infatti a disposizione di imprese e Istituzioni la nostra capillarità sul territorio e la nostra capacità di condivisione di buone pratiche per di generare percorsi virtuosi di responsabilità e impegno collettivo.

In questo senso, occorre mantenere alta l'attenzione nei confronti del fenomeno della crescente presenza mafiosa, ancora molto attiva nei nostri territori, con effetti devastanti sulla concorrenza, sull'attrattività di risorse finanziarie e persone e sulla qualità del capitale umano. Per questo, lavoriamo a supporto degli Uffici Giudiziari, della Procura e dell'Antimafia nell'identificare i fenomeni di infiltrazione, nel denunciarli, nello stimolare

una reazione forte e collettiva da parte dei nostri imprenditori.

Da qui l'azione costante di Assolombarda per la diffusione della cultura della Legalità, a partire dalla scuola e dai giovani, per ricordare alle nostre imprese di "tenere alta la guardia", per creare consapevolezza del fenomeno, per unire le forze e "non voltarsi mai dall'altra parte".

