



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN  
ECONOMIA E DIRITTO**

**TESI DI LAUREA**

**IL CASO DIESELGATE: ANALISI DELLA NORMATIVA TEDESCA,  
CONSEGUENZE RILEVANTI  
E CATTIVA GOVERNANCE AZIENDALE**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. FRANCESCO NACCARATO**


**LAUREANDA: IRENE CAVESTRO**

**MATRICOLA N.2058039**

**ANNO ACCADEMICO 2023 – 2024**



Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

Firma (signature) 



## ***Ringraziamenti***

*Questa tesi è il risultato della conclusione dei miei studi universitari e di questo percorso magistrale. Ritengo doveroso ringraziare coloro che mi sono stati accanto e mi hanno supportata durante tutto questo viaggio.*

*Un ringraziamento speciale al mio relatore, prof. Francesco Naccarato, per avermi seguita con costanza e per avermi guidata e consigliata nella stesura di questa tesi.*

*Ringrazio la mia famiglia, mamma Emanuela e papà Franco, per avermi sostenuta fino ad ora e per aver condiviso con me qualsiasi emozione, positiva o negativa che sia. Grazie perché mi avete dato sempre forza e mi siete stati davvero accanto nei momenti difficili, non solo dal punto di vista universitario. Spero che siate orgogliosi di me. Grazie a mio fratello Davide, per essere stato da sempre una guida, il mio punto di riferimento e fonte di ammirazione, soprattutto dal punto di vista scolastico e lavorativo.*

*Grazie a Luca, mio compagno di vita, per aver creduto in me stessa fin dal primo giorno e per avermi capita. Grazie di essere parte della mia vita e di avermi scelto nella tua. Grazie per ogni tuo consiglio, sostegno e parola detta.*

*Grazie a Martina e Sara per essermi amiche e per esserci state in tutti questi lunghi anni. Grazie perché siete rimaste con me, pur sapendo che non è sempre così semplice.*

*Grazie a Federica, collega e amica di università e ai miei compagni di corso per aver condiviso con me questi anni e tutti i lavori di gruppo fatti assieme. Grazie per il supporto ad ogni esame, durante tutto il percorso di tirocinio, ma soprattutto in quest'ultimo periodo.*

*Infine, ci tengo a ringraziare di cuore una dottoressa che per più di un anno e mezzo mi ha accompagnato in questo percorso. È diventata per me una persona fondamentale, che mi ha aiutata a lavorare su me stessa e a gestire le emozioni. Ma soprattutto, è stata importante in un periodo difficile della mia vita. Grazie Angela, ti sono grata, di tutto.*



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1: CORPORATE GOVERNANCE, NORMATIVA TEDESCA E MODELLO DI CAPITALISMO RENANO</b>	<b>5</b>
1.1 – Il concetto di Corporate Governance	5
1.1.1 – Elementi di Corporate Governance	9
1.2 – Il <i>Deutscher Corporate Governance Kodex</i> e la normativa tedesca	15
1.2.1 – Il <i>Deutscher Corporate Governance Kodex</i>	15
1.2.2 – Il sistema dualistico nelle società per azioni tedesche	20
1.2.3 – La cogestione	29
1.3 – I modelli di capitalismo	31
1.3.1 – Il modello di capitalismo renano	32
1.3.2 – Confronto con altri modelli di capitalismo: analogie e differenze	32
<b>CAPITOLO 2: IL CASO DIESELGATE: ANALISI DI SETTORE E TRATTAZIONE DEL CASO COME PROBLEMA DI GOVERNANCE</b>	<b>35</b>
2.1– Il settore automobilistico tedesco: importanza a livello nazionale e internazionale	35
2.2– Il caso Dieselgate: dalla storia di Volkswagen allo scandalo sulle emissioni. Le sue conseguenze e le responsabilità di Governance	43
2.2.1 – Volkswagen AG: storia della società e panoramica di Gruppo	43
2.2.2 – Le origini dello scandalo Dieselgate e sviluppo del caso	55
2.2.3 – Impatto dello scandalo: conseguenze sulla salute, reputazionali ed economiche	62
2.2.4 – Incidenza dello scandalo sull’industria tedesca e indagine su altre case automobilistiche	67
2.2.5 - Responsabilità della Governance di Volkswagen in relazione allo scandalo	70
2.2.6 – Volkswagen dopo il Dieselgate e le soluzioni proposte	84
<b>CAPITOLO 3: “CATTIVA GOVERNANCE” COME CONCETTO E PROBLEMATICHE E PRATICHE COMMERCIALI SCORRETTE</b>	<b>87</b>
3.1 – “Cattiva Governance” come concetto e problematica	87
3.1.1 – Strumenti per migliorare e contrastare la cattiva Governance	89
3.2 – Pratiche commerciali scorrette	92
3.2.1 - Recepimento in Germania dell’art. 11 bis della Direttiva UE 2019/2161 (Direttiva <i>Omnibus</i> ) a seguito del Dieselgate	93
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b>	<b>103</b>





## INTRODUZIONE

Gli scandali di Corporate Governance avvenuti nell'ultimo ventennio hanno catturato l'attenzione dell'opinione pubblica sull'operato delle aziende e in particolare sui controlli interni.

Uno dei casi di cattiva gestione aziendale più grave e più recente è il Dieselgate.

Il “Dieselgate” o “Emissiongate” è stato un episodio legato alla frode dei motori diesel che ha coinvolto in primo luogo Volkswagen e successivamente, in misura minore, anche altre case automobilistiche. Lo scandalo scoppiò il 18 settembre 2015. Tuttavia, quella notizia fu solo la rivelazione di una serie di errori e comportamenti poco responsabili esistenti da quasi una decina di anni. Quel giorno il fatto venne reso pubblico grazie ad una notifica di un avviso di violazione delle norme sulle emissioni, da parte dell'*Environmental Protection Agency* (EPA). Due giorni dopo Volkswagen rivelò che 11 milioni di autoveicoli nel mondo potevano essere dotati di dispositivo di manipolazione (*defeat device*). Ma quali sono stati i motivi che hanno spinto una società con un marchio così importante ad agire ed operare in questo modo? Che tipo di cultura organizzativa vi era all'interno di Volkswagen? A chi sono da imputare le responsabilità di tale azione fraudolenta? Ma soprattutto, quali mezzi e interventi sono stati necessari per garantire una continuità aziendale? Questi interrogativi caratterizzano il punto centrale di questa tesi. Lo scopo dell'elaborato è quello di mettere in luce proprio le risposte a tali domande.

Ciò che mi ha spinto ad approfondire questo caso è stato l'interesse rivolto verso il corso di Governance e sistemi di controllo dell'ultimo anno di questa magistrale, ma anche frutto del periodo di tirocinio che ho svolto nell'ambito della revisione contabile. Questo mi ha permesso di analizzare e approfondire il caso Dieselgate con un approccio più critico e pragmatico. Inoltre, l'interesse verso il settore dell'*automotive* mi ha motivato a concentrare l'attenzione sul colosso mondiale di Volkswagen.

Il primo obiettivo di questa tesi è quello di capire il contesto aziendale che vi era all'interno di Volkswagen al momento dello scandalo. In particolare, risulta utile analizzare come i vertici hanno preso decisioni tali da portare la società a falsificare le emissioni diesel, coinvolgendo indirettamente i dipendenti. In secondo luogo, verrà messa in risalto la forza del marchio Volkswagen e l'intervento repentino da parte di coloro che facevano parte del Consiglio di Sorveglianza. Grazie alle strategie utilizzate e alla nomina di un nuovo CEO, la continuità aziendale è stata garantita, senza particolari ripercussioni sulle vendite.

Per sviluppare questo lavoro, la ricerca si è focalizzata in primo luogo su leggi specifiche che potessero permettere una visione completa della regolamentazione tedesca sulle società per azioni. Successivamente, l'approfondimento si è basato su elementi societari presi dai bilanci

annuali di Volkswagen AG, utili a condurre un'analisi precisa sulla situazione pre e post caso. Inoltre, buona parte della tesi si è concentrata sullo studio di dati presi da siti specializzati, finalizzati a comprendere l'andamento della società in oggetto in termini di ricavi e *performance* finanziaria. Infine, sono stati raccolti diversi contributi letterari, utili a sottolineare le linee di pensiero di alcuni studiosi che hanno potuto indagare su questo caso.

L'elaborato si suddivide in tre capitoli. Nel primo capitolo, verrà posta l'attenzione sul concetto generale di Corporate Governance, orientandosi sugli elementi che la costituiscono: assetto proprietario, Consiglio di Amministrazione e remunerazione del *top management*. Inoltre, ai fini di comprendere al meglio il funzionamento della società tedesca in questione, è stato utile analizzare la normativa delle società per azioni tedesche e il *Deutscher Corporate Governance Kodex*. Nel secondo capitolo, prima della trattazione del caso, verrà affrontata la rilevanza del settore automobilistico tedesco sia a livello nazionale che internazionale, sottolineando più volte il primato della Germania in questo contesto. Successivamente, vi sarà l'analisi del caso Dieseldate. Prima di tutto sarà interessante narrare la storia di Volkswagen dalle origini ad oggi. In secondo luogo, verranno messe in luce le speculazioni del caso e gli effetti che ci sono stati sulla salute, reputazione, economici e sul settore automobilistico nel suo complesso. Successivamente, particolare attenzione verrà rivolta alle responsabilità di Governance del Gruppo e all'intervento da parte degli organi interni. La causa principale dello scandalo è ascrivibile alla cultura che vi era all'interno dell'azienda, in particolar modo il comportamento dell'ex CEO che non era funzionale a garantire un clima sereno all'interno del Gruppo. Infine, post Dieseldate, è intervenuta l'UE con l'adozione di una normativa di omologazione dei veicoli che impone una verifica più accurata sulle emissioni. Nel terzo e ultimo capitolo verranno analizzati sia il concetto di cattiva Governance e alcuni metodi per contrastarla o migliorarla, che la definizione di pratiche commerciali scorrette. Sul punto, in Germania ha avuto luogo il recepimento dell'art. 11 bis della Direttiva *Omnibus* all'interno della legge tedesca contro le pratiche commerciali scorrette, affinché vengano garantiti i diritti individuali dei consumatori.

Grazie a questo lavoro di ricerca è stato possibile evidenziare come anche una società così importante e *leader* del settore automobilistico possa "inciampare" in una serie di errori volontari perché spinta dalla troppa competitività e per seguire un obiettivo ben preciso: vendere il più possibile. Allo stesso tempo, risulterà interessante capire come, una volta commesso questo tipo di azione fraudolenta, la società abbia messo in atto un modo per risollevarsi al meglio e non danneggiare ulteriormente la propria immagine.





# CAPITOLO 1

## CORPORATE GOVERNANCE, NORMATIVA TEDESCA E MODELLO DI CAPITALISMO RENANO

Le problematiche venute in essere negli anni legate alla Corporate Governance hanno sempre più incrementato l'importanza di definirne il concetto e delinearne la natura.

Questo primo capitolo ha lo scopo di dare una lettura del concetto di Corporate Governance nel suo essere, specificando che negli anni la terminologia ha subito dei significati differenti e che vi possono essere diverse sfaccettature in linea con l'interpretazione che si può dare. Successivamente, si descriveranno le caratteristiche del *Deutscher Corporate Governance Kodex* - Codice Corporate Governance Tedesco e della normativa tedesca sulle società per azioni, ponendo l'attenzione al sistema dualistico e alle funzioni degli organi principali: Consiglio di Gestione (*Vorstand*), Consiglio di Sorveglianza (*Aufsichtsrat*) e Assemblea (*Hauptversammlung*).

Infine, si farà riferimento ai modelli di capitalismo. In particolare, ci si concentrerà sul modello renano, utile a dare una lettura al caso che verrà descritto nel secondo capitolo, nonché lo scandalo della Volkswagen circa la falsificazione delle emissioni, detto anche “caso Dieselgate”.

### 1.1 – Il concetto di Corporate Governance

Il termine Corporate Governance, deriva da “gubernare”<sup>1</sup>, ossia il modo in cui le imprese vengono governate e controllate. Intrinsecamente a questo termine si considerano anche il concetto di trasparenza e correttezza delle regole. Un altro modo per definire la Governance è intenderla come una struttura volta a delineare il “funzionamento della politica aziendale”<sup>2</sup>. O ancora, con questo termine si intende “l'insieme dei processi volti ad indirizzare e gestire l'attività dell'azienda con l'obiettivo di salvaguardare e incrementare il valore per gli azionisti e gli *stakeholder*”<sup>3</sup>. Negli anni si sono susseguite numerose teorie su questa definizione e numerosi studiosi hanno affrontato questo tema. Ci sono definizioni centrate sulla tutela degli interessi degli azionisti, che rientrano nella cosiddetta “concezione ristretta di Corporate Go-

---

<sup>1</sup>ZATTONI A., 2015. *Corporate Governance*, Milano: Egea, p. 34

<sup>2</sup>EELLS R.S.F, 1960. *The Meaning of Modern Business: An introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise*, New York: Columbia University Press, In ZATTONI A., 2015. *Corporate Governance*, Milano: Egea

<sup>3</sup>COMOLI M., 2002. *I sistemi di controllo interno nella corporate governance*, Milano: Egea, p. 5

vernance”. Altre definizioni sostengono l’interesse degli *stakeholder*, oltre a quello degli azionisti. Tale teoria è chiamata “concezione allargata di Corporate Governance”.

Nella sua concezione ristretta si può dire che il potere del controllo dell’impresa è esclusivamente nelle mani degli azionisti e che il rapporto che si instaura tra gli azionisti e i membri del CdA viene definito come “rapporto di agenzia”. Tale rapporto avviene tra un agente (che è colui che gestisce l’impresa) che agisce per conto di un altro soggetto (il principale). Il principale delega all’agente lo svolgimento di attività che devono essere eseguite sulla base di regole stabilite. Le problematiche che possono sorgere in questo ambito riguardano i comportamenti opportunistici che possono essere attivati da chi esercita il controllo sull’attività aziendale (il cosiddetto *moral hazard*), oppure casi di *adverse selection* quando una delle parti dispone di più informazioni rispetto all’altra parte. Queste casistiche fanno parte delle asimmetrie informative. Tali problematiche e le relative divergenze di interessi fanno sorgere i costi di agenzia, che possono essere di tre tipi: costi di controllo, che derivano dal monitoraggio dell’attività dell’agente da parte del principale; costi di riassicurazione, ossia quelli che derivano dall’attività dell’agente per assicurare la buona fede della sua azione; infine, vi sono i costi residuali, cioè, derivanti da altre attività di controllo e riassicurazione. Altre inefficienze legate a questo tipo di costi, riguardano le scelte manageriali che cercano di salvaguardare il controllo dell’impresa da parte di chi la gestisce e non ne è proprietario. Le inefficienze legate ai costi di agenzia rientrano nel tema della Corporate Governance e, secondo l’autore<sup>4</sup>, vi sono dei meccanismi che sono volti a diminuire le problematiche legate a questo tipo di rapporti. Tali soluzioni sono: la regolamentazione, le forze di mercato, il monitoraggio e i sistemi di incentivazione. La regolamentazione cerca di definire gli obblighi del mandatario verso il mandante, in particolare cerca di far leva sul tema della trasparenza, sia da parte dei comportamenti tenuti dal vertice aziendale che dei risultati ottenuti da parte dell’impresa. Quanto al ruolo delle forze di mercato, esso consiste nel risolvere, tramite le scalate ostili<sup>5</sup>, la retorica che contrappone gli interessi degli azionisti a quelli dei *manager*. La supervisione del mercato viene in essere anche grazie al coinvolgimento degli investitori istituzionali. Il monitoraggio, invece, fa riferimento alla vigilanza dell’attività aziendale che non può essere delegata totalmente alle forze esterne dell’impresa. A tal proposito si fa riferimento al modello *market for*

---

<sup>4</sup>ROSS S.A., 1973. The economic theory of agency: The principal’s problem, in *Decision making under uncertainty*, volume 63, n. 2, pp.134-139.

<sup>5</sup>Il termine “scalate ostili” sta a identificare le tecniche di acquisto, da parte di un soggetto esterno, di una partecipazione maggioritaria di una società, di un’azienda, di un ramo d’azienda o di un gruppo di attività, al fine di ottenerne il controllo. Spesso avviene tramite un’OPA (Offerta Pubblica d’Acquisto). Quest’ultima è un’offerta presentata da un soggetto che ha l’intenzione di acquistare prodotti finanziari. Per essere considerata un’offerta pubblica, questa deve essere estesa ad almeno 150 soggetti e comunicata alla Consob che fornirà un regolamento sui dettagli utili.

*control* che cerca di valorizzare le *performance* aziendali nelle quotazioni dei titoli. In tal senso entra in gioco il tema dei controlli interni, approfondito al sottoparagrafo 1.1.1. Infine, l'ultima soluzione per minimizzare le inefficienze legate ai costi di agenzia, concerne i sistemi di incentivazione. Questi ultimi si concretizzano nell'attuare piani di *stock option* volti a collegare i sistemi di remunerazione dei *manager* ai risultati aziendali.

Il tema sulla Governance è volto a trovare un punto di equilibrio tra proprietà e controllo. L'organo fondamentale è il Consiglio di Amministrazione, definito come un "anello di congiunzione"<sup>6</sup> tra soggetti che forniscono il capitale azionario e le persone chiave della società.

La concezione allargata di Corporate Governance, invece, cerca di superare i limiti imposti dalla concezione ristretta. In particolare, gli studi hanno osservato che le imprese non possono unicamente soddisfare gli interessi degli azionisti, ma devono tenere in considerazione anche gli interessi degli *stakeholder*, in quanto la soddisfazione degli stessi dipende dal "potere di condizionamento che ognuno di essi è in grado di esercitare nei riguardi delle scelte aziendali"<sup>7</sup>. Inoltre, nella concezione allargata, i processi di Corporate Governance vengono condizionati da comportamenti esterni. Quest'ultimi possono essere: il sistema giuridico formale, ovvero leggi ed istituzioni che regolano il potere decisionario aziendale e che cerca di proteggere azionisti e creditori; il contesto istituzionale, nonché la posizione economica, sociale e culturale di ogni paese ed infine il sistema politico, fattore molto rilevante per poter determinare il governo delle imprese. Nel contesto di Corporate Governance allargata vi sono due modelli di riferimento: il *market based*, ovvero il modello basato sui mercati finanziari e dove gli assetti di governo sono a proprietà diffusa ed il *relationship based*, ossia il modello basato sulle relazioni in cui vi sono azionisti di riferimento. Il primo è tipico dei paesi anglosassoni dove vige un sistema legislativo basato sul *common law*, in cui vi sono grandi imprese ad azionariato diffuso ed il mercato finanziario assume un ruolo significativo. Il secondo modello è tipico dei paesi dell'Europa continentale e del Giappone in cui vige un sistema legislativo basato sul *civil law*. In sostanza si cerca di ottimizzare il sistema delle relazioni affinché vi sia efficienza delle imprese e, da parte di chi governa l'impresa, vi deve essere un bilanciamento tra gli interessi dei diversi *stakeholder*, senza compromettere la posizione degli azionisti nell'investire capitale nella società.

Riassumendo questa breve analisi nelle definizioni di Corporate Governance in concezione ristretta e allargata, si può dire che nella prima accezione la Corporate Governance si focalizza di più su funzionamento, struttura e composizione degli organi chiave di una società e delle

---

<sup>6</sup>REBOA M., 2002. *Proprietà e controllo di impresa*, Milano: Giuffrè Editore, p. 82

<sup>7</sup>POPPITI B., 2023. *Cos'è la concezione allargata di corporate governance?* Disponibile su: [www.businessstheory.it/concezione-allargata-corporate-governance](http://www.businessstheory.it/concezione-allargata-corporate-governance)

imprese ad azionariato diffuso affinché gli stessi creino valore per gli azionisti. Nella seconda accezione, invece, è rilevante l'interesse degli *stakeholder* e la loro tutela, così come sono rilevanti gli interessi nei confronti di istituti esterni e dei mercati in cui la società opera. Approfondendo più nello specifico le sfaccettature del concetto di Corporate Governance, l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) ha dichiarato che in realtà questa nozione è molto più ampia in confronto alle concezioni sopra analizzate, poiché pone l'attenzione anche ai *principle setters*, *policy maker* e *practitioner* ed infine anche agli investitori istituzionali. Nel caso dei *principle setters*, tali principi considerano la Governance un "aspetto chiave della stabilità dei sistemi finanziari"<sup>8</sup>. Quanto invece alle modifiche e agli adattamenti negli anni alla Corporate Governance, sono intervenuti i *policy maker* con l'introduzione di importanti interventi legislativi e i *practitioner* con l'introduzione di codici di autodisciplina. Infine, gli investitori istituzionali rivestono un ruolo importante in quanto sostengono la rilevanza della Governance stessa all'interno di un contesto societario. Gli investitori istituzionali hanno un ruolo fondamentale soprattutto nelle società quotate e nelle società che massimizzano la ricchezza degli azionisti, per questo vengono spesso coinvolti nelle assemblee. Viene posta l'attenzione anche sugli investitori istituzionali passivi (*long-term shareholders*) sul fatto se possono essere utili alla partecipazione in merito alle politiche di sostenibilità e sull'incidenza positiva circa i profitti a lungo termine. Sempre più sono importanti i rapporti tra investitori e aziende (comunemente detto "*engagement*"), e sotto questo aspetto si schierano due politiche di pensiero. Secondo la prima corrente di pensiero<sup>9</sup> questi soggetti non avrebbero grandi vantaggi ad intraprendere politiche di *engagement* con il *management* delle società partecipate, questo perché tali attività comportano costi significativi che vanificano i benefici connessi all'iniziativa. Secondo, invece, l'altra linea di pensiero<sup>10</sup>, tali investitori rappresentano già di base un loro impegno nelle politiche di *engagement* e tendono a migliorare la Governance delle società partecipate. In questo contesto, dunque, gli investitori sarebbero propensi ad investire in tali politiche e questi incentivi sarebbero superiori rispetto ad un fondo gestito in modo attivo. In aggiunta a queste due linee di pensiero, c'è chi sostiene che gli investitori passivi siano propensi ad investire in attività di *engagement* per una

---

<sup>8</sup>BROGI M., 2010. Corporate governance bancaria e sana e prudente gestione, in *Banca Impresa Società*, volume XXIX, fascicolo 2, pp. 283-308

<sup>9</sup>LUND D. S., 2018. The Case Against Passive Shareholder Voting, in *Journal of Corporation Law*, volume 43, pp. 494-536

<sup>10</sup>BEBCHUK L. - HIRST S., 2019. Index Funds and the Future of Corporate Governance: Theory, Evidence and Policy, in *Columbia Law Review*, volume 119 [online], disponibile su: <https://columbialawreview.org/content/index-funds-and-the-future-of-corporate-governance-theory-evidence-and-policy/>



mera ragione reputazionale. Altri, ancora, sono del parere che tali politiche portino un vantaggio agli investitori istituzionali passivi dal punto di vista concorrenziale.

In sintesi, tornando ai principi dichiarati fondamentali dall'OCSE nel 2004, gli stessi si rivolgono in primis a società quotate, ma sono utili come punto di riferimento anche nei confronti di altre società per assicurare una Corporate Governance efficiente.

Tali principi sono:

- I. assicurare le basi per un efficace governo societario che dovrebbe promuovere mercati trasparenti ed efficienti, essere coerente con le leggi e articolare le responsabilità fra le diverse autorità;
- II. diritti degli azionisti e funzioni fondamentali associate alla proprietà delle azioni;
- III. equo trattamento degli azionisti;
- IV. il ruolo degli *stakeholder* nel governo societario;
- V. informazione e trasparenza;
- VI. le responsabilità del CdA.

### **1.1.1 – Elementi di Corporate Governance**

Nella vastità del concetto di Corporate Governance, si intrecciano varietà di componenti ed elementi che rendono tale concetto sviscerabile principalmente nei seguenti tre aspetti: cos'è l'assetto proprietario e come la sua figura è determinante, il ruolo del CdA ed infine come viene remunerato il *top management*.

#### **Assetto proprietario**

L'assetto proprietario è un elemento di Governance complesso che viene definito come una distribuzione della proprietà tra i soggetti che partecipano sia all'attività che alle decisioni aziendali.

Uno dei primi aspetti è la separazione tra proprietà e controllo analizzata dagli studiosi Berle e Means, i quali sottolineano che il proprietario passa da una funzione attiva ad una funzione passiva, poiché il potere viene trasferito ad un gruppo separato di persone che si occupano del controllo. Ricordiamo la teoria della “dissociazione tra proprietà e controllo” di Marx, in cui sottolinea che “la proprietà è separata dalla funzione del capitale”<sup>11</sup>, oppure Keynes che aggiunge che chi è proprietario del capitale non è colui che amministra.

Le caratteristiche dell'assetto proprietario possono essere riassunte nei seguenti punti:

- 1) concentrazione e azionariato diffuso;

---

<sup>11</sup>MAGLI F., 2011, *Proprietà, governance e performance*, Torino: Giappichelli, p. 6

- 2) identità degli azionisti rilevanti;
- 3) utilizzo dei *Control Enhancing Mechanisms* (CEMs).

Analizzando il primo punto vi possono essere quindi due casistiche: concentrazione azionaria e polverizzazione azionaria. I paesi industrializzati operano secondo una polverizzazione azionaria, contrariamente al sistema tedesco o italiano in cui vige una forte concentrazione azionaria. Queste due casistiche opposte dipendono da scelte legate a realtà storiche, culturali, politiche oppure dalla tipologia del sistema giuridico vigente nelle imprese. Secondo il primo aspetto, dal punto di vista di un approccio politico, ciò che influisce sulla concentrazione o meno della proprietà è la capacità di attuare una socialdemocrazia, cercando di soddisfare quelle che sono le richieste degli *stakeholder*<sup>12</sup>. Secondo, invece, un approccio *law and finance*, gli studiosi La Porta, Lopez e Schleifer hanno sostenuto che è proprio il contesto legislativo che fa esercitare la scelta sull'assetto proprietario e che influisce sulla struttura di Governance. Gli autori hanno analizzato 49 paesi industrializzati e hanno rilevato diverse tipologie di regolamentazione (sistema *common law* e *civil law*) e la tipologia di diritto in capo agli azionisti. Il sistema *civil law* si divide in tre raggruppamenti a seconda dei paesi: *french law*, vigente in Francia, Spagna, Portogallo, Italia e nei Paesi Bassi; *german civil law*, derivante dal codice di commercio tedesco e vigente anche in Austria, Cecoslovacchia, Grecia e Ungheria; infine, lo *scandinavian civil law* vigente in Scandinavia e paesi del Nord Europa. Dall'analisi si evince che c'è una maggior protezione degli investitori da parte dei paesi anglosassoni rispetto ai paesi in cui vige un sistema di *german* e *scandinavian law*, mentre l'efficacia dell'ordinamento giuridico per far rispettare le norme è più alta nei paesi scandinavi e tedeschi rispetto a chi adotta un sistema *common law* o *french law*.

Il secondo aspetto caratterizzante l'assetto proprietario è l'identità degli azionisti rilevanti che possono essere: famiglia, Stato (diffuso soprattutto nei paesi emergenti), intermediari finanziari (maggiormente diffusi in Germania e Giappone), investitori istituzionali (modalità volte a superare la separazione tra proprietà e controllo) e altre tipologie di imprese.

Il terzo e ultimo punto riguardante le caratteristiche dell'assetto proprietario è il *Control Enhancing Mechanism* (CEMs). I CEMs sono dei meccanismi volti ad incrementare i poteri della minoranza. Gli stessi vengono divisi in tre categorie:

- 1) ampliamento del controllo attraverso l'aumento del potere di voto (*mechanism allowing blokholders*): viene rafforzato il potere di controllo tramite azioni a voto plurimo, azioni senza diritto di voto e strutture piramidali;

---

<sup>12</sup>ROE M., 2004. *La public company e i suoi nemici. Determinanti politiche del governo d'impresa*, Milano: Il Sole 24 Ore.

- 2) controllo blindato (*mechanism used to lock-it control*) che comprende limiti al diritto di voto e limiti al trasferimento di una posizione di controllo, costituzione di livelli massimi di voto e limiti partecipativi;
- 3) altri tipi di CEMs: qui troviamo le *golden shares* che hanno il compito di conferire poteri speciali alle autorità pubbliche, ossia un azionista ha la possibilità di apporre il veto su certe tipologie di operazioni societarie di stampo strategico.

### **Consiglio di Amministrazione**

Il ruolo del CdA si può sostanzialmente suddividere in tre:

- 1) ruolo di tipo strategico, poiché cerca di indirizzare e assistere il *management* nella formulazione di una strategia;
- 2) ruolo di controllo: monitora la direzione e interviene o perviene pratiche di abuso da parte della direzione stessa. Inoltre, valuta i principali risultati reddituali e sociali e determina la remunerazione delle figure chiave della società;
- 3) ruolo di *networking*: consiste nella creazione di rapporti tra impresa e soggetti esterni ad essa.

Il ruolo strategico del CdA è centrato principalmente sulla definizione della *vision* e della *mission* aziendale. La strategia che viene in essere non può essere sviluppata esclusivamente dal *top management* e per questo è richiesto l'intervento significativo del Consiglio. Il CdA deve contribuire a definire un processo strategico in modo attivo, fornendo le vie di sviluppo. Inoltre, è tenuto a valutare le strategie elaborate dal *top management*, verificando che gli stessi non si discostino dalla direzione imposta dal Consiglio stesso. Una funzione determinante del CdA in questo contesto è nominare l'Amministratore Delegato.

Il ruolo di controllo del CdA è caratterizzato dalla verifica sulla capacità dei vertici aziendali di raggiungere gli obiettivi massimizzando il valore dell'impresa. In particolare, il Consiglio agisce significativamente nella valutazione del Sistema di Controllo Interno (SCI). Il monitoraggio del Sistema di Controllo Interno è supportato dall'*internal audit* per verificare che lo stesso sia "adeguatamente disegnato e funzionante"<sup>13</sup>. Analizzando il significato di "Sistema di Controllo Interno", si parla di "Sistema" quando vi è un insieme di elementi legati da "relazioni dinamiche"<sup>14</sup> e che cercano di raggiungere determinati obiettivi. Il "Controllo", invece, ha un doppio significato e un doppio ruolo: da una parte esprime il significato tradizionale di "vigilanza", dall'altro intende focalizzarsi sul controllo come una guida che cerca di far fun-

---

<sup>13</sup>LIVATINO M., PECCHIARI N., POGLIANI G., 2012. *Principi e metodologie di auditing*, Milano: Egea

<sup>14</sup>COMOLI M., 2002. *I sistemi di controllo interno nella corporate governance*, op. cit, p. 33

zionare efficientemente l'impresa. Infine, con "Interno" si può, anche in questo caso, fornire un doppio significato. I controlli, infatti, possono essere interni o esterni. Nel primo caso, si tratta del monitoraggio di controllo interno da parte di chi opera all'interno della struttura aziendale, nel secondo caso si tratta di controlli da parte di chi non opera all'interno, come ad esempio i revisori esterni. La *Treadway Commission* si espresse circa le cause di fallimento delle più grandi imprese e arrivò alla conclusione che una di queste cause fosse proprio la mancanza di linee guida di controllo interno. La Commissione ha ritenuto opportuno proporre nel "*Report on Fraudulent Financial Reporting*"<sup>15</sup>, pubblicato nel 1987, una politica di *risk management* che ogni impresa dovrebbe adottare con lo scopo di identificare e comprendere i fattori suscettibili di rischio e, di conseguenza, adottare le misure necessarie per prevenire le conseguenze economiche e finanziarie associate a tali rischi. A seguito di queste modifiche e introduzioni, il *Committee of Sponsoring Organisations (CoSO)* della *Treadway Commission*<sup>16</sup> ha pubblicato nel 1992 il suo rapporto (*CoSO Report*) circa le variabili da tenere in considerazione quando si parla di Sistema di Controllo Interno. In definitiva tale report è stato concepito come una linea guida per consentire alle imprese di curare e sviluppare in modo efficiente ed efficace il controllo interno. I componenti sono cinque e vengono brevemente analizzati in seguito:

- 1) *control environment*: è la base per cui poi si sviluppano le altre componenti. In particolare, il *management* valuta i rischi e determina la loro significatività. Gli elementi tipici dell'ambiente di controllo sono: dimostrare impegno verso i valori etici del *management* e l'integrità; avere una filosofia di controllo adeguata da parte del *management*; assicurare la presenza di organi amministrativi indipendenti dalle direzioni esecutive; avere una struttura organizzativa che agevoli i controlli da parte del *management*; assegnare un'autorità equilibrata; possedere un'adeguata gestione delle risorse umane;

---

<sup>15</sup>Il *Report on Fraudulent Financial Reporting* nasce nel 1987 in risposta ad un grande sforzo per mettere in luce le preoccupazioni relative ai rischi di frode. Tale rapporto ha avuto un grande impatto nella comunità imprenditoriale sul problema delle frodi. I rapporti emessi in precedenza, come ad esempio il "*The commission on Auditor's Responsibilities: Report, Conclusions and Recommendations*" emesso nel 1978, avevano già evidenziato un divario tra le prestazioni dei revisori e le aspettative degli utilizzatori del bilancio. Lo studio della Treadway Commission sugli episodi di frode si sono focalizzati su una gamma di persone che svolgono un ruolo chiave sul processo di rendicontazione finanziaria. Nel decennio successivo sono stati fatti numerosi sforzi per ridurre al minimo gli episodi di frode. Tali sforzi si sono concentrati sul ruolo dei revisori, *manager*, CdA e comitati di revisione. Sul punto si veda BEASLEY M.S., CARCELLO J.V., HERMANSON D.R., and Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1999. *Fraudulent Financial Reporting 1987-1997: an analysis of U.S. public companies: research report*, pp. 1-51.

<sup>16</sup>Il *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission* è un'organizzazione privata creata con l'obiettivo di rendere operative le raccomandazioni della Commissione sui temi di controllo interno e assetti societari a scopo di ridurre il rischio di frode e gli illeciti.

- 2) *risk assessment*: è la consapevolezza da parte dell'azienda sulle aree più soggette a rischio sia da un punto di vista gestionale, sia sull'attendibilità dei dati e capacità di fronteggiare i rischi;
- 3) *control activities*: le procedure di controllo devono essere efficaci affinché i rischi connessi all'attività siano ridotti il più possibile. Le attività di controllo riguardano specifiche transazioni e/o saldi finali di bilancio e tipicamente sono: separazione dei compiti; autorizzazione per tutte le operazioni; adeguata documentazione e registrazione delle operazioni; controlli fisici sui beni; infine, controlli indipendenti sulle prestazioni;
- 4) *information and communication*: è utile che il personale possa raccogliere le informazioni necessarie per gestire al meglio il controllo. La comunicazione da parte delle entità circa le responsabilità sull'informativa finanziaria implica la comprensione dei ruoli e delle responsabilità individuali relative al controllo interno. La comunicazione può avvenire sotto forma di "manuali di policy aziendale";
- 5) *monitoring*: l'intero processo deve essere continuamente monitorato nei vari elementi di cui esso si compone al fine di accertarne il corretto funzionamento.

Infine, il terzo e ultimo ruolo fondamentale del CdA è quello di *networking*. In particolare, egli deve controllare la *performance* aziendale e gestire i rapporti sia con gli *stakeholder*, nonché Stato, dipendenti, clienti, fornitori ecc., che con gli azionisti. Nella gestione del rapporto con gli *stakeholder*, il Consiglio può nominare dei rappresentanti che siano portatori di interessi per coinvolgerli nelle decisioni aziendali. La relazione con gli azionisti, invece, deve essere basata su un rapporto fiduciario e il CdA deve organizzare riunioni periodiche con cui si confronta con azionisti e analisti finanziari. Un momento ritenuto fondamentale sia per la società che per gli azionisti stessi è l'assemblea, poiché è in quell'occasione che vengono prese le decisioni più importanti.

Spesso il CdA è efficiente quando è composto dagli otto ai quindici membri, quando vi sia prevalenza di consiglieri non esecutivi, con maggioranza di consiglieri indipendenti e, infine, quando vi sia un insieme di competenze, distribuite tra i vari consiglieri, che consentano di organizzare al meglio la strategia aziendale. La struttura del consiglio, invece, è opportuno che preveda una separazione tra ruolo di amministratore delegato. In questo contesto può essere importante nominare un *lead independent director*, un *primus inter partes* tra i consiglieri indipendenti, che ne coordina l'attività. Nello strutturare il Consiglio può essere consigliabile prevedere alcuni comitati endoconsiliari. In particolare, il codice di Autodisciplina consiglia

che vi sia il comitato delle nomine, quello di controllo e quello di remunerazione. Il comitato delle nomine si occupa di determinare la composizione ottimale del consiglio e le competenze necessarie da attivare all'interno di esso. Il comitato di controllo monitora i sistemi di controllo interno e di gestione del rischio confrontandosi con l'*internal audit*, e il collegio sindacale, se presente. Il comitato sulle remunerazioni valuta l'adeguatezza delle politiche di remunerazione del *top management*. Quanto al funzionamento del CdA, deve essere posta attenzione sull'informativa nei confronti dei consiglieri. La comunicazione deve essere tempestiva, poiché i consiglieri devono aver il tempo di analizzare e approfondire le dinamiche aziendali. Le riunioni dovrebbero tenersi, per le società non quotate, ogni due o tre mesi. Invece, per le società quotate gli incontri dovrebbero avvenire ogni mese. Infine, è opportuno che l'azienda valuti la *performance* del CdA, dell'AD e dei singoli consiglieri.

### **Remunerazione del *top management***

La retribuzione del *top management*, definita anche *executive compensation*, è un'aggregazione tra salario, benefit e bonus offerti al personale che occupa posizioni di vertice in un'azienda. Durante gli anni, l'*executive compensation* si è evoluta notevolmente. Dagli anni '70 fino agli anni '90, la remunerazione di un *manager* negli USA era circa 40 volte in più di quello che veniva pagato ad un dipendente medio, in Europa e Giappone molto meno<sup>17</sup>. A partire dagli anni '90, la retribuzione è passata da 40 volte in più a 400 rispetto a quella di un dipendente medio e la figura di CEO era vista come uno slancio per addentrarsi nella carriera politica. Si ritiene che gli eccessi retributivi fossero legati al concetto delle *stock option* e alla definizione degli obiettivi del CEO a monte. Per quanto concerne le *stock option*, le stesse sono "strumenti di incentivazione che vengono concessi al *top management* e ai membri del CdA di un'azienda o ai dipendenti"<sup>18</sup> e tali piani sono attuati in modo da vincolare una parte di retribuzione all'andamento dei titoli sul mercato, per incentivare il dipendente a migliorare e rendere più efficiente la sua produttività. Quanto all'eccesso legato alla definizione degli obiettivi del CEO, sulla base degli studi di Kaplan e Norton<sup>19</sup>, i criteri di misurazione di *performance* aziendale sono quattro:

- 1) misure di natura finanziaria (divise tra creazione del valore e remunerazione degli azionisti);

---

<sup>17</sup>MARCHETTINI P., 2014. Le remunerazioni del top management in Europa: eccessi, crisi, reazioni e convergenza, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, fascicolo 2, pp. 519-540

<sup>18</sup>Si veda il sito: [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

<sup>19</sup>KAPLAN R. E NORTON D., 1996. The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, Boston, In MARCHETTINI P., 2014, Le remunerazioni del top management in Europa: eccessi, crisi, reazioni e convergenza, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, fascicolo 2, pp. 519-540

- 2) misure relative alla clientela (frazionate tra tempi di introduzione del prodotto/servizio sul mercato e livello di soddisfazione del cliente);
- 3) misure di natura operativa (ripartite tra efficienza operativa ed utilizzazione delle risorse);
- 4) misura relativa alla capacità aziendale (distribuite tra capacità delle risorse umane ed efficacia interna)

La maggior parte delle società ha deciso di focalizzarsi sulle misure di natura finanziaria, lasciando da parte le altre. Risulta quindi chiaro che la scelta di privilegiare gli obiettivi di *performance* di tipo finanziario, unita all'utilizzo di mezzi finanziari come le *stock option*, abbia contribuito in modo significativo alla crescita dell'*executive compensation*.

## **1.2 – Il *Deutscher Corporate Governance Kodex* e la normativa tedesca**

I Codici di Autodisciplina nascono con la funzionalità di dare una precisa linea guida in termini di “*best practice*” alle società. Vengono definiti come “raccolte di modelli di governo la cui adozione volontaria è suggerita perché la pratica ha dimostrato nel tempo la loro validità”<sup>20</sup>. Ai fini di comprendere al meglio le caratteristiche del caso Dieselgate che verrà affrontato nel secondo capitolo, è importante riservare l'attenzione al *Deutscher Corporate Governance Kodex* (DCGK) - Codice di Corporate Governance Tedesco. Successivamente, con lo scopo di chiarire l'organizzazione delle Società per Azioni tedesche, verrà analizzata la normativa tedesca in merito.

### **1.2.1 – Il *Deutscher Corporate Governance Kodex***

Il 26 febbraio del 2002, la Germania ha adottato il Codice sulla Corporate Governance, rivolto principalmente alle società per azioni e ai gruppi societari. Negli anni è stato oggetto di numerose modifiche, di cui la più recente nel 2022.

Il Codice nasce con la finalità di porre rimedio ad alcuni punti critici in materia di Governance delle società. Tali criticità erano: la carente attenzione della direzione societaria agli interessi degli azionisti, la limitata indipendenza degli organi di controllo, la scarsa trasparenza nella gestione societaria ed infine, la limitata indipendenza degli investitori istituzionali.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>LOVISATTI S., 2007. Codice di autodisciplina e sistema dualistico, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, fascicolo 2, pp. 465-480.

<sup>21</sup>RONDINELLI M., 2006. Il *Deutscher Corporate Governance Kodex*, in *Rivista Contratto e Impresa/Europa - Dialoghi con la giurisprudenza civile e commerciale*, diretti da Francesco Galgano, Padova: Cedam

Il DCGK è frutto del lavoro di una commissione di nomina governativa (la *Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex*) conosciuta anche come *Cromme-Kommission*<sup>22</sup>. Quest'ultima è stata istituita nel 2001 con lo scopo di adeguare il sistema di Corporate Governance tedesco agli standard internazionali. Il Codice mira a rendere il sistema tedesco di Corporate Governance trasparente e comprensibile ed è rivolto agli investitori nazionali e internazionali, ai clienti, ai dipendenti e ai soggetti che gestiscono e controllano le società tedesche quotate in borsa. Da parte della *Baums Kommission*<sup>23</sup>, traspariva, inoltre, la volontà di raggiungere un consenso più ampio in materia di Corporate Governance. La commissione consigliava interventi utili a rafforzare la tutela degli investitori e proponeva di realizzare un codice sulla Corporate Governance basato su un principio di natura anglosassone: il “*comply or explain*”<sup>24</sup>. Il DCGK, nel Preambolo, specifica che i contenuti del Codice saranno soggetti a revisione annuale da parte della *Cromme-Kommission* e la stessa, se necessario, apporterà le modifiche opportune. La *Cromme-Kommission* ha anche il compito di verificare il “grado di accoglienza delle regole del DCGK al fine di adeguarne gli sviluppi nazionali ed internazionali in materia di Corporate Governance”.<sup>25</sup> La caratteristica distintiva del Codice di Corporate Governance Tedesco rispetto ai codici degli Stati Uniti o dell'Inghilterra è che, mentre in questi ultimi i codici sono stati elaborati e adottati su base volontaristica, in Germania gli stessi vengono elaborati, come appena visto, da una commissione governativa.

Terminata questa prima descrizione del Codice di Corporate Governance Tedesco, è utile dare uno sguardo alla sua struttura. Nel DCGK, una posizione centrale viene dedicata alle figure del *Vorstand* (Consiglio di Gestione) e dell'*Aufsichtsrat* (Consiglio di Sorveglianza). In particolare, le regole del DCGK si focalizzavano un tempo tra raccomandazioni, suggerimenti e altre regole. Nello specifico, le raccomandazioni, come spiega il Preambolo del Codice stesso, sono indicate nel testo con l'uso del verbo “dovrà”. Vanno collocate nella categoria di regole di “*best practice*” e costituiscono una parte corposa del DCGK. Esse si contraddistinguono per la loro forza del meccanismo di implementazione, ossia il “*comply or explain*”, in cui le società possono non attenersi a tali raccomandazioni, specificando il motivo per cui decidono di discostarsene. I suggerimenti, invece, sono specificati dall'uso del verbo “dovrebbe” o “può”. Si caratterizzano come delle proposte di adozione di alcuni comportamenti. I passaggi

---

<sup>22</sup>Il termine “*Cromme Kommission*” deriva dal nome dell'allora presidente del Consiglio di Sorveglianza della ThyssenKrupp AG, Gerhard Cromme.

<sup>23</sup>La *Baums Kommission* è una commissione di nomina governativa dal quale la *Cromme Kommission* prese le mosse dei lavori. Anch'essa prese il nome del presidente della commissione Theodor Baums.

<sup>24</sup>Il principio “*comply or explain*” è stato introdotto dall'art. 20 della Direttiva 2013/34/UE. È un principio che richiede che le società che applicano il Codice di Corporate Governance su adesione volontaria, qualora si discostino da tale applicazione, ne spieghino le ragioni in un'ottica di trasparenza societaria e buon governo.

<sup>25</sup>RONDINELLI M., 2006. *Il Deutscher Corporate Governance Kodex*, op. cit.



rimanenti del Codice contengono disposizioni che le società sono tenute a rispettare alla luce di una disciplina normativa.

In base ad un'analisi tra le diverse versioni dei Codici, si può osservare che dal 2002 e fino al 2017, i punti in cui il DCGK si sviluppava erano i seguenti<sup>26</sup>.

- I. Preambolo;
- II. Azionisti e Assemblea;
- III. Cooperazione tra il Consiglio di Gestione ed il Consiglio di Sorveglianza;
- IV. Consiglio di Gestione;
- V. Consiglio di Sorveglianza;
- VI. Trasparenza;
- VII. Relazioni e Revisione del Bilancio di esercizio.

Fino al 2017 compreso, la struttura è rimasta la medesima del Codice originario, subendo alcune piccole modifiche in tema di:

- 1) remunerazione del Consiglio di Sorveglianza. È stato introdotto, nel 2006, un punto specifico a riguardo, il quale evidenziava che la retribuzione del Consiglio di Sorveglianza doveva essere determinata nello statuto oppure in assemblea, tenendo conto della portata dei compiti attribuiti ai membri di Sorveglianza e della situazione economica dell'impresa. La remunerazione del Consiglio di Sorveglianza deve essere riportata nella relazione sulla Corporate Governance, con indicazione separata delle singole componenti;
- 2) partecipazione del Consiglio di Sorveglianza in Assemblea, introdotto nel 2006: se un membro non partecipa personalmente a oltre la metà delle riunioni del Consiglio stesso nel corso di un esercizio, questo dovrà essere riportato nella relazione del Consiglio di Sorveglianza;
- 3) illustrazione in appendice, nel codice del 2017, del valore dei benefici concessi per il periodo di riferimento. Vengono analizzate la retribuzione fissa, quella variabile annuale e variabile pluriennale ed infine le spese per le pensioni. Vi è anche l'illustrazione di una tabella circa le prestazioni ricevute per il periodo di riferimento.

Dal codice del 2019 e fino a quello del 2022 compreso, ci sono state modifiche sostanziali che hanno riguardato il recepimento di alcune indicazioni dettate dalla SRD II (*Shareholders' Rights Directive II*<sup>27</sup>). Le novità hanno riguardato:

---

<sup>26</sup>Per maggiori dettagli si veda il sito: [www.dcgk.de](http://www.dcgk.de)

- 1) l'introduzione di 25 principi;
- 2) il cambiamento della struttura: il Codice non è più organizzato sottoforma di punti numerici, bensì presenta una struttura più dettagliata, che verrà analizzata qui sotto. Ogni lettera, corrispondente all'argomento da trattare e pressoché analoga alla struttura precedente, viene regolata sotto tre aspetti: principi, raccomandazioni e suggerimenti;
- 3) l'introduzione di raccomandazioni circa la remunerazione dei componenti dell'organo amministrativo;
- 4) la definizione di indipendenza dei rappresentanti degli azionisti nell'organo di controllo della società. La definizione dell'indipendenza riguarda le relazioni con la società e con l'organo amministrativo della stessa;
- 5) l'indipendenza dei membri dell'organo di controllo delle società dall'azionista di controllo. In particolare, per un organo di controllo che includa fino a sei elementi, almeno uno di essi deve avere il requisito di indipendenza. Se invece i membri sono da sette in su, i rappresentanti che devono possedere il requisito di indipendenza devono essere almeno due;
- 6) limiti al numero di mandati dei membri dell'organo di controllo della società. Il nuovo Codice stabilisce il divieto di accettare più di cinque incarichi da parte del membro del Consiglio di Sorveglianza e il divieto di accettare più di due incarichi da parte del membro del Consiglio di Gestione.

Nella nuova versione del Codice, restano le raccomandazioni e i suggerimenti, la cui funzione rimane la medesima dei codici precedenti. Prendono, invece, una parte rilevante del Codice, i "principi". Tali principi, erano già presenti sotto altre forme nelle versioni precedenti, ma è stato ritenuto opportuno dalla SRD II, metterli sotto una specifica categoria che li risaltasse. I principi precedono sia le raccomandazioni che i suggerimenti e come spiegato nel Preambolo del Codice stesso, stabiliscono i requisiti legali essenziali per una Governance aziendale responsabile al fine di informare investitori e *stakeholder*.

Alla luce di queste modifiche sostanziali, viene in seguito illustrata la nuova struttura del DCGK<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup>La *Shareholders' Rights Directive II* è stata emanata dall'Unione Europea. Cerca di rafforzare la posizione degli azionisti e incoraggiare il loro impegno in un'ottica di lungo periodo nelle società in cui gli stessi hanno investito.

<sup>28</sup>Per maggiori dettagli si veda il sito: [www.dcgk.de](http://www.dcgk.de)

## Preambolo

### A. Gestione e supervisione

- I. Compiti di gestione del comitato esecutivo
- II. Compiti di vigilanza del Consiglio di sorveglianza
- III. Funzione dell'assemblea generale

### B. Composizione del comitato esecutivo

### C. Composizione del Consiglio di sorveglianza

- I. Requisiti generali
- II. Indipendenza dei membri del Consiglio di sorveglianza
- III. Elezioni del Consiglio di sorveglianza

### D. Metodi di lavoro del Consiglio di sorveglianza

- I. Regolamento interno
- II Cooperazione all'interno del Consiglio di sorveglianza e con il comitato esecutivo
  - 1. requisiti generali
  - 2. comitati del Consiglio di sorveglianza
  - 3. fornitura di informazioni
  - 4. riunioni e decisioni
- III Collaborazione con il revisore dei conti
- IV. Formazione e aggiornamento
- V. Autovalutazione

### E. Conflitti di interesse

### F. Trasparenza e rendicontazione esterna

### G. Remunerazione del comitato esecutivo e del Consiglio di sorveglianza

- I. Remunerazione del comitato esecutivo
  - 1. determinazione del sistema di remunerazione
  - 2. determinazione della remunerazione totale concreta
  - 3. determinazione dell'importo delle componenti variabili della retribuzione
  - 4. benefici in caso di risoluzione del contratto
  - 5. altre disposizioni
- II. Remunerazione del consiglio di sorveglianza
- III. Rendicontazione

Come si può notare, vi è un maggior dettaglio nella trattazione degli argomenti rilevanti. I codici del 2020 e del 2022, presentano una struttura analoga a quella appena illustrata, con alcune rivisitazioni in merito alla collocazione dei principi che hanno comportato il bisogno di al-

cuni aggiornamenti. Il Codice del 2022 ha introdotto un principio in più rispetto alle versioni del 2019 e del 2020 in merito alle competenze del comitato di revisione; quindi, nel complesso i principi sono diventati 26.

### 1.2.2 – Il sistema dualistico nelle società per azioni tedesche

Il Codice di Corporate Governance Tedesco riserva una particolare attenzione agli organi di gestione e di controllo della società ed in particolare al sistema che connota l'organizzazione delle società tedesche: il sistema dualistico. Quest'ultimo nasce in Germania con la funzione di consentire, in primo luogo, la partecipazione dei lavoratori e dei sindacati nella formazione del Consiglio di Sorveglianza, senza doverli inserire direttamente nell'organo di amministrazione<sup>29</sup>, e dando così vita ad un istituto chiamato "cogestione (*Mitbestimmung*)", di cui se ne parlerà più dettagliatamente al sottoparagrafo 1.2.3. In secondo luogo, lo scopo del sistema dualistico voleva consentire il coinvolgimento del Consiglio di Sorveglianza nella gestione dell'impresa sociale. Infatti, come verrà analizzato in seguito, al Consiglio di Sorveglianza vengono subordinati determinati atti gestori.

La disciplina sulle società in Germania, si basa su diversi testi di legge per ogni tipo di struttura aziendale. Le società di persone sono soggette alle norme del Codice Civile (*Bürgerliches Gesetzbuch*). La Società a Responsabilità Limitata, detta anche "Società per azioni con responsabilità limitata" (*Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung* o GmbHG) è regolata dalla legge societaria. La Società per Azioni (*Aktiengesellschaft* o AG), invece, è soggetta alla disciplina della Legge Azionaria (*Aktiengesetz* o AktG). Per la trattazione del caso in oggetto, è importante focalizzare l'attenzione sulla disciplina delle Società per Azioni. La Legge Azionaria risale al 1937 e ha subito un importante cambiamento nel settembre del 1965. L'AktG è composta da cinque libri. Nel dettaglio solo il libro primo verrà scomposto nelle sue parti, poiché è quello di interesse principale. In seguito:

#### 1) LIBRO PRIMO: Società per Azioni:

- Parte prima: disposizioni generali (parr.<sup>30</sup> da 1 a 22);
- Parte seconda: costituzione della società (parr. da 23 a 53);
- Parte terza: rapporti giuridici fra società e soci (parr. da 54 a 75);
- Parte quarta: ordinamento della società per azioni (parr. da 76 a 147);
- Parte quinta: rendiconto. Impiego degli utili (parr. da 148 a 178);

---

<sup>29</sup>MONTALENTI P., 2007. Il sistema dualistico: il consiglio di sorveglianza tra funzioni di controllo e funzioni di alta amministrazione, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, fascicolo 2, pp. 269-283

<sup>30</sup>L'abbreviazione "par." sta per "paragrafo" che equivale alla denominazione di "articolo" nel Codice Civile italiano. Si può indicare anche con il simbolo "§"

- Parte sesta: modificazioni dell'atto costitutivo. Aumenti e diminuzione di capitale (parr. da 179 a 240);
  - Parte settima: nullità delle deliberazioni dell'assemblea e del bilancio annuale approvato. Revisione speciale a causa di sottovalutazioni non ammesse (parr. da 241 a 261)
  - Parte ottava: scioglimento e declaratoria di nullità della società (parr. da 262 a 277).
- 2) LIBRO SECONDO: Società in Accomandita per Azioni;
  - 3) LIBRO TERZO: Società Collegate;
  - 4) LIBRO QUARTO: Fusione. Trasferimento del Patrimonio. Trasformazione;
  - 5) LIBRO QUINTO: Disposizioni speciali, penali e finali;

Vista questa breve analisi della Legge Azionaria, nel dettaglio verrà ora analizzata l'organizzazione di una AG. In particolare, la Società per Azioni è composta da tre organi:

- 1) Consiglio di Gestione (*Vorstand*);
- 2) Consiglio di Sorveglianza (*Aufsichtsrat*);
- 3) Assemblea (*Hauptversammlung*).

### **Il Consiglio di Gestione (*Vorstand*)**

Il par. che disciplina la figura del *Vorstand* è il n. 76 della Legge Azionaria (AktG)<sup>31</sup>, la quale stabilisce al primo comma che “gli amministratori devono dirigere la società sotto la propria responsabilità”, dunque la competenza cardine del Consiglio di Gestione è quella di amministrare la società. L'organo amministrativo deve perseguire l'interesse sociale, nonché l'interesse verso i lavoratori, i creditori e tutti quei soggetti che entrano in contatto con l'impresa sociale. Al secondo comma del par. 76 AktG, si fa riferimento alla composizione del *Vorstand*. Lo statuto della società deve indicare il numero dei componenti del Consiglio stesso. Nello specifico, “l'organo amministrativo può essere composto da una o più persone. Se il capitale sociale è superiore a 3 milioni, l'organo amministrativo deve essere costituito da almeno due persone, a meno che l'atto costitutivo disponga che deve essere costituito da una persona. Restano salve le disposizioni sulla nomina del direttore del lavoro (*Arbeitsdirektor*)”. La norma è chiara ed è precisa nell'evidenziare che, qualora si superino determinate soglie numeriche, gli amministratori devono essere almeno due, anche se lo statuto può derogare. Quanto alla figura dell'*Arbeitsdirektor*, si specifica che lo stesso deve essere nominato qualo-

---

<sup>31</sup>DE GENNARO G. - MIGNOLI A., a cura di., 1965. *La legge tedesca sulle società per azioni – raccolte di testi e documenti della Rivista delle Società - Aktiengesetz vom. 6, september* - Traduzione di Bernardino Libonati. Milano: Giuffrè Editore.

ra la società sia tenuta ad esercitare la cogestione. La competenza dell'*Arbeitsdirektor* è quella di gestire le risorse umane ed egli deve essere coinvolto nel processo decisionale della società. Un ultimo aspetto rilevante, circa la composizione del *Vorstand*, è che i componenti devono essere nominati dal Consiglio di Sorveglianza, il quale ne ha la competenza esclusiva e tale non può essere delegata all'assemblea. Il par. 84 AktG al co. 1 specifica che il Consiglio di Sorveglianza nomina gli amministratori per massimo cinque anni ma può prorogarne la loro durata di ulteriori cinque anni. Tale rinomina può essere messa in atto dal Consiglio di Sorveglianza non prima di un anno dalla scadenza del mandato. È importante anche porre l'attenzione al terzo comma del medesimo articolo, in quanto il Consiglio di Sorveglianza ha la facoltà di revocare uno o più membri dell'organo amministrativo per gravi motivi, che possono essere: violazione dei propri doveri, incapacità di esercitare regolarmente l'amministrazione societaria o a causa di una mozione di sfiducia mossa dall'assemblea.

Il compito del *Vorstand* è quello di “dare attuazione pratica alle strategie aziendali, nella misura in cui queste siano previste dallo statuto ed approvate dal Consiglio di Sorveglianza.”<sup>32</sup>. La disciplina della AG fornisce al Consiglio di Sorveglianza degli strumenti particolari per poter esercitare un controllo effettivo sull'attività svolta dal *Vorstand*. In particolare:

- 1) il *Vorstand* deve fornire all'*Aufsichtsrat* tutte le informazioni utili a valutare l'andamento degli affari sociali;
- 2) ogni membro dell'*Aufsichtsrat* può chiedere informazioni su singole questioni;
- 3) tutte le informazioni che il *Vorstand* fornisce possono essere discusse con i revisori contabili;
- 4) l'*Aufsichtsrat* può esercitare il controllo sull'attività del *Vorstand* in modo diretto oppure con l'aiuto dei revisori esterni.

Nonostante queste competenze particolari riservate al Consiglio di Sorveglianza, il potere di rappresentare la società rimane in capo al Consiglio di Gestione. È importante, che tutti i membri del *Vorstand* siano coinvolti nel processo decisionale e che abbiano gli stessi diritti e doveri, tra cui controllare l'operato degli altri componenti. Uno degli aspetti in cui la Legge Azionaria vuole porre la sua attenzione è sul principio di collegialità e di organizzazione interna. La Legge del 1937 era costituita da un *Führerprinzip* (principio di *leadership*) che consisteva nella supremazia del Consiglio di Gestione sopra gli altri organi. Dal 1965, questo modo di organizzare la società fu sostituito dal *Kollegialprinzip* (principio di collegialità), tale per cui il governo è costituito da rappresentanti equi che trasmettono le decisioni prese tramite un voto segreto. Il passaggio da un principio di *leadership* ad un principio di collegialità fu

---

<sup>32</sup>ANDREANI E. – NEUBERGER D., 2007. Corporate governance bancaria e sistema dualistico: riflessioni sull'esperienza tedesca, in *Banca Impresa Società*, volume XXVI, fascicolo 2, pp. 197-226

oggetto di numerose discussioni. Una parte della dottrina richiedeva l'ampliamento dell'autonomia statutaria; la dottrina minoritaria, invece, riteneva che rafforzare il *Kollegialprinzip* fosse più "un'arma" per garantire una gestione dell'impresa sociale più efficace. Ci sono anche altri due diversi modelli che specificano la ripartizione delle competenze: il *funktionelle Gliederung* (organizzazione funzionale) che è il modello tradizionale per cui vengono formati dei settori che hanno ad oggetto materie specifiche, ciascuna delle quali viene attribuita ad uno o più dei suoi componenti. L'altro modello è rappresentato dalla *Spartenorganisation* (organizzazione per settori), in cui vengono individuati degli ambiti di competenza tra di loro autonomi e inerenti a determinate attività o rami d'azienda. In questo modo si hanno amministratori competenti solo per determinate materie.

Un punto in cui è importante soffermarsi è quello relativo al potere di rappresentanza giudiziale e stragiudiziale che ha il *Vorstand* nei confronti della società. La disciplina della rappresentanza giuridica è attribuita a tutti i componenti del Consiglio di Gestione congiuntamente, salvo deroghe da parte dello statuto. Il par. 78 al comma 4 AktG specifica che "gli amministratori autorizzati alla rappresentanza congiuntiva possono a loro volta autorizzare uno di loro a compiere determinati affari o tipo di affari".

Infine, nell'esercitare il potere di gestione, gli amministratori hanno il dovere di diligenza e il dovere di fedeltà. Quanto al primo tipo di dovere, come specifica il par. 93 co.1 AktG, "nella conduzione degli affari gli amministratori devono agire con la diligenza di un dirigente d'impresa coscienzioso" e devono "tacere su tutte le informazioni riservate e sui segreti della società". Alla violazione di questo dovere, gli amministratori devono risarcire i danni. Quanto al dovere di fedeltà, invece, è imposto agli amministratori il dovere di non perseguire il proprio interesse nel compimento delle loro azioni, ma l'interesse della società. Inoltre, il Consiglio di Gestione deve informare periodicamente il Consiglio di Sorveglianza circa le informazioni rilevanti della società e ha l'obbligo di garantire che le scritture contabili siano tenute correttamente. Sempre tenendo in considerazione il par. 93 AktG, al co. 2 specifica che, se gli amministratori non rispettano i loro doveri, essi sono responsabili in solido per il risarcimento dei danni che hanno cagionato alla società. Non subentra la loro responsabilità, seppur abbiano causato un danno, quando l'approvazione di quell'atto deriva dal Consiglio di Sorveglianza (co. 4 del par. 93 AktG).

Il potere gestorio del Consiglio di Gestione, tuttavia, è soggetto anche ad alcuni limiti<sup>33</sup>, tra cui:

---

<sup>33</sup>RONDINELLI M., 2011. Il sistema dualistico di amministrazione e controllo nella società per azioni tedesca, in *Percorsi di diritto societario europeo*, PEDERZINI E. (a cura di), Torino: Giappichelli, pp. 209-259.

- 1) operazioni che richiedono l'approvazione dell'*Aufsichtsrat*: il par. 111 al co. 4 AktG, specifica che il Consiglio di Sorveglianza non ha compiti di tipo amministrativo; tuttavia, alcuni "affari" del *Vorstand* possono essere disposti solo con la sua approvazione. Tali affari solitamente riguardano la situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società;
- 2) decisioni dell'assemblea su richiesta del *Vorstand*: il par. 119 AktG fissa il principio per cui l'assemblea non può deliberare su questioni inerenti all'amministrazione della società, salvo non sia richiesto dall'amministratore stesso. Qualora l'assemblea dovesse deliberare, è necessario che il *Vorstand* le trasmetta le informazioni relative alle operazioni per il quale ne richiede l'intervento;
- 3) contratto di dominazione: questa tipologia di contratto, sancita ai parr. 308 e ss. e facente parte del libro terzo sulle società collegate della Legge Azionaria, ha una natura di tipo obbligatorio. In particolare, vi è un rapporto tra una società dominante ed altre società che sottostanno alla dominante, creando così un *konzern* (gruppo). Si tratta di una relazione di dipendenza tra la società dominante e le altre società che sono esercitate da questa influenza diretta e/o indiretta. Tale influenza assume la forma di "direttiva". Il Consiglio di Gestione deve eseguire le direttive della società dominante ad eccezione delle direttive non finalizzate al conseguimento dell'interesse societario. Il par. 308 considera, inoltre, l'ipotesi che per esercitare determinate direttive, serva l'autorizzazione del Consiglio di Sorveglianza.

### **Il Consiglio di Sorveglianza (*Aufsichtsrat*)**

Quanto al secondo organo fondamentale che riguarda le Società per Azioni tedesche, il Consiglio di Sorveglianza prende una posizione centrale nella Corporate Governance tedesca. L'*Aufsichtsrat* è escluso dal ruolo di gestione operativa della società, ma condivide con il *Vorstand* importanti funzioni che riguardano la gestione e permette la partecipazione dei lavoratori alla gestione stessa tramite l'istituto della *Mitbestimmung*. Per quanto concerne la composizione dell'*Aufsichtsrat*, ai sensi del par. 95 AktG, l'organo deve essere composto da minimo tre membri, anche se l'atto costitutivo può disporre un maggior numero, purché sia un multiplo di tre. Inoltre, il par. 95 impone dei limiti numerici, non modificabili nemmeno dallo statuto. Tali vincoli stabiliscono che ci devono essere:

- 1) al massimo 9 membri per le società che hanno un capitale sociale fino a €1,5 mln;
- 2) al massimo 15 membri per le società che hanno un capitale sociale da €1,5 mln a €10 mln;



- 3) al massimo 21 membri per le società che hanno un capitale sociale superiore a €10 mln.

Il Consiglio di Sorveglianza deve eleggere al suo interno un Presidente e nominare un sostituto che faccia le veci del Presidente qualora questo fosse impossibilitato ad esercitare l'attività. Quanto al funzionamento dell'*Aufsichtsrat*, tale organo ha la funzione di controllo nei confronti dell'operato del Consiglio di Gestione e prende le decisioni in merito tramite delibera. Importante è evidenziare che alle sedute dell'*Aufsichtsrat* non possono partecipare i membri del *Vorstand*. Ai sensi del par. 110 co. 1 AktG, la sua convocazione può essere richiesta dal Presidente del Consiglio di Sorveglianza e la seduta deve avvenire entro due settimane dalla richiesta. Ogni seduta deve essere verbalizzata con indicazione del luogo, giorno, oggetto e ordine del giorno. Pertanto, qualora mancasse la verbalizzazione delle decisioni del Consiglio di Sorveglianza, queste risulteranno inefficaci. Il par. 108 al co. 2 AktG disciplina la capacità deliberativa dell'organo di controllo. Quest'ultima è determinata dallo Statuto, pertanto, in assenza di una disposizione statutaria, all'attività di delibera deve prendere parte almeno la metà oppure almeno tre membri dell'*Aufsichtsrat*. Il par. 108 va letto in combinato disposto con il par. 110 co. 3 AktG, modificato in seguito da una trasposizione in termini di trasparenza e pubblicità (*Transparenz und Publizität – TransPuG*)<sup>34</sup>, il quale la società deve attenersi agli obblighi informativi e favorire la trasparenza dell'organo amministrativo e di controllo. Una funzione non indifferente dell'*Aufsichtsrat* è anche quella del controllo sul bilancio, che richiede una seduta ad hoc (la *Bilanzsitzung*). Dal 1998 alla *Bilanzsitzung* devono obbligatoriamente partecipare anche i revisori esterni, regola introdotta dalla legge sul controllo e trasparenza negli affari (*Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich - KonTraG*)<sup>35</sup>. Quanto alla nomina dell'*Aufsichtsrat*, il par. 101 co. 1 AktG specifica che “i membri del Consiglio di Sorveglianza vengono eletti dall'assemblea dei soci, salvo che debbano essere designati o che debbano essere scelti come rappresentanti dei dipendenti secondo la legge dell'organizzazione delle imprese o secondo la legge integrativa sulla cogestione [...]”. La delibera che nomina i membri del Consiglio stesso avviene a maggioranza. La Legge Azionaria, inoltre, prevede che lo statuto possa introdurre nell'*Aufsichtsrat* uno o più detentori di azioni

---

<sup>34</sup>La *TransPuG* - legge sulla trasparenza e pubblicità, viene introdotta nel luglio del 2002. La norma specifica che le società quotate devono rispettare gli obblighi informativi annuali oppure spiegare il motivo per il quale si discostano dall'applicazione degli obblighi stessi (*comply or explain*). L'obiettivo della legge è quello di aumentare la trasparenza in termini di governance e di supervisione aziendale.

<sup>35</sup>La *KonTraG* - legge sul controllo e trasparenza degli affari, è una legge globale tedesca emanata nel marzo del 1998 che è stata messa in atto con lo scopo di migliorare la Corporate Governance Tedesca. L'obiettivo della *KonTraG* è stato quello di ampliare la responsabilità del Consiglio di Sorveglianza, del Consiglio di Amministrazione e dei revisori contabili.

che non superino 1/3 dei membri nominati dagli azionisti. Gli stessi hanno lo stesso compito dei rappresentanti dei lavoratori e dei membri nominati dall'assemblea. Ai sensi del par. 104, è prevista la nomina dei consiglieri di sorveglianza tramite nomina giudiziale. In particolare, i consiglieri possono essere nominati dal Tribunale, tramite domanda da parte del *Vorstand* o da parte di un membro dell'*Aufsichtsrat* oppure da un azionista, qualora non venga raggiunto il numero di membri necessario per poter deliberare. L'*Aufsichtsrat* deve attivarsi immediatamente qualora ci sia incapacità deliberativa, a meno che non sia l'assemblea a prenderne provvedimento. Oltre al potere di nomina, l'assemblea ha anche il potere di revoca dei membri di controllo. Affinché la revoca sia valida, il par. 103 al co. 1 AktG specifica che è necessaria una maggioranza qualificata dei voti espressi. Al co. 3 del medesimo articolo, viene disciplinata la "revoca giudiziale" dei membri di controllo. In particolare "a richiesta del Consiglio di Sorveglianza, il Tribunale deve revocare il membro del consiglio quando nei suoi confronti esista un grave motivo [...]". La revoca può anche essere richiesta da tanti azionisti che rappresentano 1/10 del capitale sociale.

Vista quest'analisi sulla composizione, funzionamento e nomina/revoca dell'*Aufsichtsrat*, il punto su cui è importante focalizzarsi è sulle competenze di quest'organo. Come si evince dalle scorse descrizioni, il potere del Consiglio di Sorveglianza è quello del controllo sulla gestione, con la facoltà di controllo sulle scritture contabili. L'*Aufsichtsrat* deve verificare che il *Vorstand* rispetti una serie di requisiti<sup>36</sup>, in particolare:

- 1) il requisito di legalità: l'attività di gestione deve svolgersi nel rispetto della legge;
- 2) il requisito di adeguatezza: l'attività che si è svolta deve rispettare lo scopo per cui essa è diretta;
- 3) il requisito dell'economicità: l'attività economica deve avvenire tramite strumenti adeguati, al fine di garantire il raggiungimento di risultati efficaci ed efficienti.

La funzione di controllo del Consiglio di Sorveglianza è sia "ex ante" che "ex post". Quanto al controllo preventivo, è utile prendere in considerazione il par. 77 AktG che al comma 2 precisa che l'organo amministrativo di base si dà dei regolamenti interni, ma lo statuto può disporre diversamente e può stabilire che sia il Consiglio di Sorveglianza a dare dei regolamenti interni, condizionando quindi il processo decisionale. Il controllo successivo, invece, comprende il controllo sull'esistenza dei presupposti per l'attività di gestione e per il risarcimento danni, qualora non siano stati rispettati i requisiti per la corretta tenuta delle scritture contabili. L'*Aufsichtsrat*, oltre al potere di controllo, ha anche altri compiti che riguardano:

- 1) la convocazione dell'assemblea, qualora fosse necessario;

---

<sup>36</sup>RONDINELLI M., 2011. *Il sistema dualistico di amministrazione e controllo nella società per azioni tedesca*, op.cit.

- 2) la rappresentazione della società nei casi in cui il Consiglio di Sorveglianza si relazioni con gli amministratori;
- 3) la presentazione, all'assemblea, di pareri inerenti al bilancio;
- 4) la facoltà di annullare delibere assembleari.

Come ultimo aspetto, è importante tenere in considerazione le responsabilità del Consiglio di Sorveglianza stesso, come è stato visto per il Consiglio di Gestione. Il par. 116 specifica che per i doveri di diligenza e responsabilità si applica il par. 93 AktG circa i doveri del *Vorstand* sul medesimo aspetto. In particolare, anche i membri dell'*Aufsichtsrat* devono esercitare la loro funzione con la diligenza di un dirigente d'impresa. Se si viola questo dovere, scatta l'obbligo di risarcimento dei danni. Il Codice di Corporate Governance Tedesco ci tiene a sottolineare, al Principio n. 20, che il Consiglio di Sorveglianza, così come il Consiglio di Gestione, deve agire nell'*Unternehmensinteresse* (interesse dell'azienda), che sarebbe la traduzione di: "*Die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet*". Essi sono tenuti alla riservatezza delle informazioni circa la gestione aziendale, nel totale rispetto della *TransPuG*. Qualora venga violato questo obbligo, è prevista una reclusione fino ad un anno (estendibile a due), e fino a due anni per le società quotate (estendibile a tre). L'estensione è prevista qualora vi sia la volontà di cagionare un danno altrui.

### **L'assemblea (*Hauptversammlung*)**

Il terzo organo che caratterizza l'organizzazione di una Società per Azioni Tedesca è l'*Hauptversammlung*. Le competenze dell'assemblea sono molto limitate in quanto è un organo che non ha la facoltà di incidere sulla gestione societaria ed esercitare il controllo su di essa. Come specifica l'autore<sup>37</sup>, le competenze dell'assemblea sono state oggetto di discussioni, sia in giurisprudenza che in dottrina. La sentenza *Holz Müller* del 1982 specificava che per le decisioni di tipo gestorio, era necessario l'intervento dell'assemblea. La dottrina maggioritaria accolse positivamente il principio su cui si focalizzava la sentenza, anche perché erano state colte diverse analogie con la Legge Azionaria. Il problema sorse quando venne richiesto l'intervento dell'assemblea anche per quelle decisioni che non erano di carattere gestorio; pertanto, la giurisprudenza ha cercato sempre più di limitare gli interventi dell'assemblea, portando la stessa ad agire solo qualora ci fossero operazioni che modificano sostanzialmente la struttura societaria. Nel 2002 entrò in gioco un'altra sentenza (la *Macroton*), in cui la Corte di Giustizia federale (*Bundesgerichtshof -BGH*) affermò che il Consiglio di Gestione, qualora decidesse di revocare le negoziazioni in una Borsa valori, deve sottoporsi a decisione

---

<sup>37</sup>RONDINELLI M., 2011. *Il sistema dualistico di amministrazione e controllo nella società per azioni tedesca*, op. cit.

dell'assemblea, affinché gli azionisti siano tutelati. Un'altra sentenza (la *Gelatine*) del 2004, invece, confermava i principi della *Holz Müller*. Dopo questo breve *excursus* storico circa la discussione delle materie di competenza dell'assemblea stessa, il par. 119 AktG specifica che le competenze dell'assemblea sono:

- nominare e revocare i membri dell'*Aufsichtsrat*;
- deliberare sull'impiego dell'utile di bilancio;
- approvare l'operato del *Vorstand* e dell'*Aufsichtsrat*;
- decidere sulle modifiche dell'atto costitutivo;
- prendere provvedimenti su aumento o diminuzione del capitale;
- nominare i revisori esterni per il controllo dell'amministrazione e per l'approvazione del bilancio delle società di grandi dimensioni o dei gruppi;
- deliberare circa lo scioglimento della società.

Al par. 120 AktG si specifica che all'assemblea viene affidata anche la competenza di deliberare sui compensi dei componenti del *Vorstand* nelle società quotate.

Per quanto concerne la convocazione dell'assemblea, l'organo amministrativo ha la competenza esclusiva di convocazione della stessa, mentre il Consiglio di Sorveglianza può convocarla solo quando lo richiede il bene della società. Entrambi gli organi deliberano a maggioranza semplice. Secondo l'art. 121 AktG, l'avviso di convocazione deve essere pubblicato sui giornali sociali con indicazione di denominazione e sede della società, tempo, luogo, motivo di richiesta di convocazione ed esercizio del diritto di voto. Anche gli azionisti, che rappresentano almeno 1/20 del capitale sociale, hanno la facoltà di richiedere al Consiglio di Gestione la convocazione dell'assemblea. Vi sono due tipologie di assemblee: l'ordinaria e la straordinaria. L'assemblea ordinaria è quella che si tiene regolarmente ogni anno e in tal sede vengono discussi gli utili di bilancio e le modalità di ripartizione, mentre l'assemblea straordinaria si tiene in casi eccezionali, ad esempio nel caso in cui la richiesta di convocazione venga fatta da una minoranza qualificata o qualora le perdite superino la metà del capitale sociale o ancora quando venga avanzata un'OPA (Offerta Pubblica di Acquisto)<sup>38</sup>. Infine, la AktG focalizza molto l'attenzione circa la nullità e l'annullabilità delle delibere assembleari. La nullità di una delibera si ha nei casi in cui non è stata rispettata la disciplina in materia di convocazione o verbalizzazione, oppure se essa pubblica un contenuto non conforme o con-

---

<sup>38</sup>L'OPA è un'offerta presentata da un soggetto che ha l'intenzione di acquistare prodotti finanziari. Per essere considerata un'offerta pubblica, questa deve essere estesa ad almeno 150 soggetti e comunicata alla Consob che fornirà un regolamento sui dettagli utili.

trario al buon costume e infine se è stata data una cancellazione d'ufficio. L'annullabilità, invece, vi è nel caso in cui lo Statuto o la legge siano stati violati.

### 1.2.3 – La cogestione

Come già citato precedentemente, uno degli aspetti chiave del sistema di organizzazione d'azienda tedesco, è dato dalla *Mitbestimmung* (Cogestione). Con questo termine si indicano solitamente due realtà partecipative. La prima è la cogestione in termini di singole unità produttive (*Betriebliche Mitbestimmung*), vale a dire che ogni unità produttiva si dispiega in ogni unità che impieghi almeno cinque dipendenti attraverso un consiglio d'azienda (il *Betriebsrat*). Il secondo tipo di cogestione è quella aziendale (*Unternehmerische Mitbestimmung*)<sup>39</sup>. In questo contesto è utile trattare solamente il secondo tipo di cogestione. In particolare, si tratta di una presenza dei rappresentanti dei lavoratori all'interno degli organi sociali delle società di capitali. In Germania vigono tre modelli di cogestione:

- 1) primo modello: legge sulla cogestione dei lavoratori nei consigli di sorveglianza e nei consigli di direzione delle imprese dell'industria mineraria e della produzione del ferro e dell'acciaio del 1951 (*MontanMitbestimmungsgesetz - MontanMitbestG*);
- 2) secondo modello: legge sull'ordinamento aziendale del 1952 (*Betriebsverfassungsgesetz – BVG*). Quest'ultima è vigente solo nelle società di capitali con un numero di dipendenti compreso tra 500 e 2000 lavoratori;
- 3) terzo modello: legge sulla cogestione dei lavoratori del 1976. Quest'ultimo è ora il modello di generale applicazione in tutte le società di capitali tedesche con più di 2000 dipendenti.

Il legislatore scelse di inserire il principio della cogestione dentro la disciplina azionaria, applicando così la legge alle Società per Azioni, in accomandita per azioni e a responsabilità limitata. Il coinvolgimento dei lavoratori all'interno degli organi sociali riguarda perlopiù l'*Aufsichtsrat*. Qualora trovasse applicazione il modello della *MontanMitbestG*, l'organo dovrà comporsi di undici persone, di cui cinque per la parte azionaria e cinque come rappresentanti dei lavoratori. L'undicesima componente va decisa in accordo con le parti. Nel *Vorstand*, come già affrontato precedentemente, il coinvolgimento dei lavoratori avviene grazie alla partecipazione dell'*Arbeitsdirektor*.

Il sistema della cogestione, tuttavia, è il risultato di diversi dibattiti. La confederazione dei Sindacati Tedeschi (DGB), nel programma di Düsseldorf del 1963, cercò di estendere la cogestione a tutte le società tedesche, affinché tutti possano partecipare, a parità di diritti. Nel 1968

---

<sup>39</sup>IANNI A., 2015. Il modello tedesco della cogestione d'impresa, in *Ricerche giuridiche*, volume 4, n. 2, pp. 395-422.

il DGB presentò un progetto di legge con l'intento di allargare la disciplina della *MontanMitbestG* alle società che presentassero due di questi requisiti:

- 1) avere 2000 dipendenti;
- 2) avere un bilancio totale di almeno 75 milioni di marchi;
- 3) avere un fatturato annuo di 150 milioni di marchi.

È proprio a seguito di questa disposizione che si accese un dibattito politico. Ci fu un gruppo che affermava di imporre la cogestione all'interno dell'*Aufsichtsrat*, indicando che doveva esserci parità tra rappresentanti dei lavoratori e degli azionisti. Un secondo gruppo, invece, pensò ad una terza componente da affiancare a quella del capitale e del lavoro. I membri della terza componente, sarebbero stati nominati dai consiglieri regionali o comunali. Il tentativo di questa proposta era quello di coinvolgere ogni *stakeholder* che entrava in contatto con l'attività imprenditoriale. Anche da parte della componente liberale si colse l'intento di introdurre un terzo componente tramite due modelli: il *Maihofer* in cui effettivamente i dirigenti sarebbero stati la terza componente, ed il modello *Riemer* che prevedeva che nella dirigenza dovessero esserci due dei sei membri lavoratori.

Il dibattito si concluse con il progetto governativo del 20 marzo 1974 che stabilì che la legge sulla cogestione si sarebbe dovuta applicare ad ogni società di capitali che avesse almeno 2000 dipendenti. Al di sotto di 2000, ma con almeno 500, si applica la BVG del 1952. Infine, per le società minerarie e siderurgiche, si applica la *MontanMitbestG*. La legge del '74 introdusse delle novità a riguardo: per quanto riguarda l'*Aufsichtsrat*, la componente lavorativa doveva dividersi tra operai, impiegati e dirigenti. Quanto al *Vorstand*, i componenti venivano nominati dal Consiglio di Sorveglianza prima con maggioranza qualificata, poi con maggioranza assoluta.

La disciplina della *Mitbestimmung* definitiva vide l'approvazione nel maggio del 1976. Tale legge, come la legge del 1951, si inserisce nel diritto societario tedesco. Il corpo normativo della legge prevede che nelle Società per Azioni, in accomandita per azioni e a responsabilità limitata, con più di 2000 dipendenti, quest'ultimi abbiano il diritto alla cogestione nei termini e nei modi previsti dalla legge. Nelle imprese coinvolte, l'*Aufsichtsrat* è composto da metà rappresentanti e metà lavoratori. La presenza dei rappresentanti dei dipendenti nell'*Aufsichtsrat* è l'architrave della cogestione<sup>40</sup>. Inoltre, è prevista anche la nomina di un presidente e di un vicepresidente a maggioranza interna qualificata. Se non si raggiunge tale maggioranza però si procede ad un secondo turno in cui i rappresentanti degli azionisti eleg-

---

<sup>40</sup>MONTALENTI P., 2007. *Il sistema dualistico: il consiglio di sorveglianza tra funzioni di controllo e funzioni di alta amministrazione*, op. cit.

gono il presidente, invece i rappresentanti dei lavoratori eleggono il vicepresidente. La regola del “doppio voto” viene estesa anche alla nomina e revoca dei membri del *Vorstand*.

La particolarità del sistema di organizzazione delle società tedesche, nonché sistema dualistico, è stato chiamato anche “dualistico cogestito”.

### 1.3 – I modelli di capitalismo

L’analisi e gli studi nei confronti dei modelli di capitalismo risalgono agli anni Novanta, a seguito dei primi eventi che hanno suscitato la curiosità dell’opinione pubblica sulla gestione e sul tema della Governance in relazione ai diversi sistemi nei paesi. Il termine del capitalismo risale all’800 e fa riferimento a un sistema economico dove la produzione si fonda sull’impiego di risorse di denaro che sono utili a finanziare le attività economiche.<sup>41</sup> In generale si può affermare che i differenti modelli di capitalismo si distinguono sia per ruolo svolto nel mercato di capitali, che per le relazioni strutturali e le logiche di funzionamento del complesso aziendale.<sup>42</sup> In riferimento al ruolo svolto nel mercato di capitali, vi sono modelli indicati con l’espressione *outsider system* oppure *insider system*. Nel primo caso si intende un sistema di finanziamento basato sul mercato di capitale di rischio, caratterizzato da frammentazione azionaria e conflitti di interesse tra azionisti e *manager*. Nel secondo caso si intende un sistema di finanziamento che deriva dalle risorse degli azionisti o dal capitale di debito. In riferimento, invece, alle logiche di funzionamento aziendali, si distinguono i modelli a seconda che essi siano a un livello oppure a due livelli, detti rispettivamente *one-tier system* o sistema monistico e *two-tier system* o sistema dualistico. Nel sistema monistico, la gestione e il controllo sono concentrati nelle mani del CdA, i membri esecutivi gestiscono la società e i non esecutivi eseguono il controllo di gestione. Nel sistema dualistico, come è stato analizzato approfonditamente in precedenza, gestione e controllo non sono concentrati nelle mani di un unico soggetto, ma vengono affidati a due figure diverse. In base a queste particolari differenze tra un sistema e l’altro, principalmente si possono individuare tre modelli di capitalismo, che si contraddistinguono tra loro anche per rapporti contrattuali tra imprese, composizione del CdA e metodi di risoluzione delle crisi aziendali. Tali sono: il modello capitalistico anglosassone, il modello capitalistico renano e il modello capitalistico latino. Le analogie tra loro e le differenze verranno discusse al sottoparagrafo 1.3.2, mentre al sottoparagrafo seguente ver-

---

<sup>41</sup>VOLPE C., 2021. Modelli di capitalismo: le diverse facce del sistema occidentale, in *Starting Finance*, [online], disponibile su: <https://startingfinance.com/approfondimenti/modelli-di-capitalismo>

<sup>42</sup>SCARPA D., 2009. Raffronto comparatistico tra diversi modelli di amministrazione, in *Altalex* [online], disponibile su: <https://www.altalex.com/documents/news/2009/05/22/raffronto-comparatistico-tra-diversi-modelli-di-amministrazione>

rà analizzato nello specifico il modello capitalistico tedesco-giapponese, o renano, utile allo sviluppo della tesi e alla successiva trattazione del caso Dieselgate.

### **1.3.1 – Il modello di capitalismo renano**

Il modello di capitalismo renano caratterizza le imprese giapponesi e tedesche. Tale modello è definito *network oriented* o *insider system*, ossia, come accennato in precedenza, è caratterizzato da una forte presenza e coalizione di azionisti di controllo e la relazione tra imprese è particolarmente significativa; invece, il peso delle famiglie e degli investitori istituzionali è particolarmente basso. In Germania e Giappone gli azionisti sono principalmente le imprese industriali e la collaborazione fra le imprese stesse è elevata. Il sistema renano è efficiente nel promuovere l'attività di grandi imprese, la cui struttura azionaria è caratterizzata anche dal maggior peso che viene ricoperto dalle banche, le quali possono contare anche sulle deleghe dei diritti di voto attribuite da alcuni piccoli azionisti. Tale sistema però è un po' limitativo per i piccoli investitori che godono di poca tutela e meno informazioni sull'azienda. Nel modello di capitalismo tedesco, l'autofinanziamento è molto importante al fine di garantire che vi siano le risorse finanziarie adeguate a sostenere gli investimenti. Il numero delle imprese che rientra nel mercato dei capitali è particolarmente basso e il controllo delle grandi imprese si concentra nelle mani di pochi azionisti tramite una serie di accordi parasociali. Tale modello è anche caratterizzato dalla bassa presenza di investitori istituzionali, rispetto al modello anglosassone.

Le acquisizioni ostili in Germania sono poco frequenti; un sistema utile, per ottenere il controllo di una società, è acquisire una quota di partecipazione di minoranza o di maggioranza relativa, grazie al supporto delle banche. Queste ultime hanno un ruolo fondamentale nelle risoluzioni delle crisi, poiché provvedono direttamente a stilare e ad attuare i piani di risanamento.

### **1.3.2 – Confronto con altri modelli di capitalismo: analogie e differenze**

Il confronto tra modelli di capitalismo è utile a comprendere come si sviluppano i modelli di impresa dei vari paesi e capire come alcuni modelli si “intersecano” tra loro per le loro analogie.

Il modello di capitalismo renano si riflette in certi aspetti nel modello latino, considerato dagli studiosi come una variante del modello *network oriented*. Vale a dire che i paesi come l'Italia, la Spagna, la Francia, la Grecia, il Portogallo ed il Belgio, sono caratterizzati da un alto grado di concentrazione azionaria delle grandi imprese, analogamente al modello renano. In particolare, il primo azionista possiede una quota azionaria rilevante che gli garantisce il controllo,



mentre gli altri azionisti detengono quote inferiori. Il modello tedesco invece differisce sotto questo aspetto con l'anglosassone, poiché in quest'ultimo la struttura azionaria è caratterizzata da una dispersione di piccoli risparmiatori. Quanto ai rapporti contrattuali tra imprese, ciò che caratterizza il modello renano è proprio la forte relazione con le imprese infragruppo, differendo da entrambi i modelli di confronto che sono caratterizzati o da rapporti prevalentemente contrattuali (anglosassone) oppure tra grandi gruppi o grandi banche (latino). La composizione del CdA è la caratteristica più rilevante del modello tedesco perché è rappresentato da una struttura a due livelli, in cui gli interessi prevalenti sono quelli dei dipendenti, azionisti e della comunità, a differenza del modello anglosassone e latino che presentano un modello monistico. Tale sistema è stato introdotto anche in Italia con il D.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6 “con l'intento di dotare le società per azioni di maggiori dimensioni di un modello organizzativo atto a realizzare la dissociazione tra proprietà (dei soci) e potere (degli organi sociali)”<sup>43</sup>. Confrontando i sistemi vigenti nei due paesi vi sono comunque delle differenze sostanziali. In Italia, secondo l'art. 2409 novies del Codice Civile, la gestione dell'impresa spetta esclusivamente al Consiglio di Gestione, che può delegare le proprie funzioni a uno o più dei suoi componenti; dunque, al suo interno potrebbero esserci non solo figure gestionali, ma anche amministratori non esecutivi. Il Consiglio di Sorveglianza in Italia, assume un ruolo simile all'*Aufsichtsrat* tedesco, perché quest'ultimo si occupa anche di nominare e revocare il Consiglio di Gestione, approvare il bilancio ed eseguire azioni di responsabilità verso i componenti del Consiglio di Gestione.

Per quanto concerne, invece, il ruolo nel mercato dei capitali, il sistema anglosassone è caratterizzato da un'alta concentrazione di imprese quotate e, a sua volta, riserva un'elevata trasparenza del mercato azionario. Il renano, contrariamente, presenta una minore quantità di società quotate ed una ridotta trasparenza e quindi è più simile al modello latino che annovera anch'esso un basso numero di quotate ed una trasparenza del mercato azionario molto limitata. Infine, come ultimo parametro di confronto, si analizzano quelli che sono i metodi di risoluzione delle crisi. Il modello renano, caratterizzato da una coalizione stabile di azionisti di controllo, impedisce che vi siano scalate ostili e favorisce metodi di risoluzioni funzionali ad equilibrare gli interessi di *stakeholder* e azionisti, sostituendo il *manager* qualora vi sia una cattiva gestione. Diverso è invece il metodo di risoluzione delle crisi in cui si conta sull'intervento del mercato per il controllo societario, come avviene nel modello anglosassone. Infine, nel modello latino, le crisi vengono affrontate facendo direttamente intervenire lo Stato o le banche.

---

<sup>43</sup>GARILLI C., 2015. Sistema dualistico, in *Diritto on-line* [online], disponibile su: [https://www.treccani.it/enciclopedia/sistema-dualistico\\_\(Diritto-on-line\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/sistema-dualistico_(Diritto-on-line)/)



## **CAPITOLO 2**

### **IL CASO DIESELGATE:**

### **ANALISI DI SETTORE E TRATTAZIONE DEL CASO COME PROBLEMA DI GOVERNANCE**

In questo secondo capitolo verranno trattati la storia e i risvolti della vicenda “Dieselgate”. Il primo paragrafo avrà lo scopo di comprendere l’incidenza del settore automobilistico tedesco all’interno del paese e all’estero. Successivamente, il punto centrale del capitolo sarà la spiegazione del caso in oggetto. Verranno messe in luce sia la storia dell’azienda, che le motivazioni per cui una società con un marchio così importante sia stata spinta ad agire in tal modo, influenzando, di conseguenza, la propria immagine. Si cercherà di comprendere cosa ha o non ha funzionato nella Governance aziendale e come una cattiva gestione abbia inciso negativamente sull’operato di Volkswagen. In particolare, sarà utile evidenziare le responsabilità in capo al Consiglio di Gestione, Consiglio di Sorveglianza e ai controlli interni e come questi organi siano intervenuti per garantire una continuità aziendale al Gruppo.

#### **2.1– Il settore automobilistico tedesco: importanza a livello nazionale e internazionale**

Prima di trattare il caso, sintomo di curiosità personale e oggetto di questo capitolo, è utile dare una lettura generale di come si è evoluto il settore dell’*automotive* (o automobilistico) tedesco sia a livello locale che internazionale, confrontandolo anche con l’evoluzione nel settore degli altri paesi. Questo è utile per comprendere al meglio come ha operato nel mercato Volkswagen e le sfaccettature della vicenda “Dieselgate”.

Con il termine *automotive* si fa riferimento alla categoria degli autoveicoli, che comprende: autovetture per il trasporto delle persone, veicoli per il trasporto delle merci, autobus, caravan, autobetoniere, motoslitte e auto speciali. Le fasi che contraddistinguono il settore automobilistico sono:

- 1) fase industriale: si intende la branca di fabbricazione di autoveicoli o rimorchi;
- 2) fase di vendita o di distribuzione: si intende il momento i cui si commercializzano i veicoli;
- 3) fase di riparazione;
- 4) fase di manutenzione.

Queste fasi sono state suddivise in una logica di filiera in cui al primo posto c'è la fase degli approvvigionamenti delle materie prime, al secondo posto ci sono le prime lavorazioni, dopodiché ci sono le lavorazioni intermedie e infine le lavorazioni finali. L'industria dell'auto ha sempre rappresentato un comparto rilevante per le economie avanzate, sia in termini di occupazione che di attivazione della domanda<sup>44</sup>. Viene considerato un settore ad alta intensità di capitale, in cui si investe molto in ricerca e sviluppo e in cui può esserci molta innovazione. Nonostante la crisi del 2008, questo settore è stato uno dei pochi che ha reagito bene e ha rivestito un peso non indifferente nell'economia, soprattutto per quanto concerne i contributi indiretti, nonché i contributi che si manifestano tramite gli acquisti di beni e servizi presso altre imprese della filiera. Diversi sono invece i contributi diretti che sono quelli che si generano direttamente nell'attività dell'impresa. Le fasi su cui si focalizzerà di più l'attenzione saranno quella industriale e quella di vendita o di distribuzione. In particolare, prendendo in considerazione quattro paesi UE (Italia, Germania, Spagna e Francia) più il Regno Unito, ex membro appartenente all'Unione Europea che è rilevante per la considerazione seguente, seguirà una breve analisi<sup>45</sup>. Questa sarà funzionale a mettere in risalto in più occasioni il primato della Germania nelle variabili di: valore aggiunto, occupazione e valore della produzione, considerando i dati dal 2000 al 2011.

### Valore aggiunto:

Tabella 1: Contributi diretti nella fase industriale di distribuzione

	Fase industriale					Fase di distribuzione				
	Contributi diretti (in €mln)					Contributi diretti (in €mln)				
	1995	2000	2005	2010	2011	1995	2000	2005	2010	2011
<b>Germania</b>	43.986	46.970	60.200	72.170	83.620	25.442	29.490	38.304	31.332	33.373
Spagna	6.513	9.377	9.806	8.111	8.463	9.432	9.827	14.725	11.441	11.289
Francia	12.106	13.384	11.963	9.192	8.582	18.166	19.734	22.924	26.794	26.960
Italia	6.723	9.140	8.352	8.848	8.622	13.773	16.820	20.269	20.138	19.382
Regno Unito	10.082	14.906	13.320	10.765	11.061	16.725	29.687	39.951	31.611	35.035
<b>TOTALE</b>	<b>79.410</b>	<b>93.777</b>	<b>103.641</b>	<b>109.086</b>	<b>120.348</b>	<b>83.538</b>	<b>105.558</b>	<b>136.173</b>	<b>121.316</b>	<b>126.039</b>
Incidenza Germania su totale	55%	50%	58%	66%	69%	30%	28%	28%	26%	26%

<sup>44</sup>UNIONCAMERE, 2015. *Il settore automotive nei principali paesi europei*, Ricerca promossa dalla 10° Commissione Industria, Commercio, Turismo del Senato della Repubblica.

<sup>45</sup>L'analisi che segue si baserà sull'illustrazione di dati tramite tabelle realizzate prendendo spunto da UNIONCAMERE, 2015. *Il settore automotive nei principali paesi europei*, op. cit.

Tabella 2: Contributi indiretti nella fase industriale e di distribuzione

	Fase industriale					Fase di distribuzione				
	Contributi indiretti (in €mln)					Contributi indiretti (in €mln)				
	1995	2000	2005	2010	2011	1995	2000	2005	2010	2011
<b>Germania</b>	53.515	103.656	111.283	113.368	131.355	15.026	10.680	12.453	13.738	14.633
Spagna	8.483	11.536	13.994	13.890	14.494	3.684	7.550	13.405	6.865	6.773
Francia	22.327	28.984	30.370	24.088	22.491	6.272	7.522	9.923	10.094	10.156
Italia	11.915	18.227	18.428	19.666	19.163	13.326	21.481	14.112	21.419	20.616
Regno Unito	12.600	18.714	16.798	16.363	16.813	9.821	16.549	21.081	15.096	16.731
<b>TOTALE</b>	<b>108.840</b>	<b>181.117</b>	<b>190.873</b>	<b>187.375</b>	<b>204.316</b>	<b>48.129</b>	<b>63.782</b>	<b>70.974</b>	<b>67.212</b>	<b>68.909</b>
Incidenza Germania su totale	49%	57%	58%	61%	64%	31%	17%	18%	20%	21%

Come si evince dalle tabelle, la Germania presenta il primato di valore aggiunto nella fase industriale, sia per quanto concerne i contributi diretti, con un'incidenza sul totale del 50%-60% circa, che per quanto riguarda i contributi indiretti con la medesima percentuale. In particolare, si può notare che nel 2011 i contributi sia diretti che indiretti della Germania sono quasi 10 volte in più rispetto ai contributi di tutti gli altri paesi, ed è interessante notare come in questa fase, dal '95 al 2010, il valore aggiunto sia aumentato del doppio. Nella fase di distribuzione, invece, il primato è rappresentato per lo più dall'Italia, ma in generale i contributi sono più eterogenei rispetto a ciò che avviene nella fase industriale, questo perché nella fase di vendita vengono incluse anche le importazioni commercializzate all'interno del paese.

## Occupazione

Tabella 3: Contributi diretti nella fase industriale e di distribuzione

	Fase industriale					Fase di distribuzione				
	Contributi diretti (in migliaia)					Contributi diretti (in migliaia)				
	1995	2000	2005	2010	2011	1995	2000	2005	2010	2011
<b>Germania</b>	771	890	862	812	837	672	768	801	780	795
Spagna	170	231	225	141	140	327	322	350	321	298
Francia	217	222	212	161	157	395	449	479	504	503
Italia	202	199	184	174	174	440	452	493	483	481
Regno Unito	213	214	175	132	134	539	580	597	539	531
<b>TOTALE</b>	<b>1573</b>	<b>1756</b>	<b>1658</b>	<b>1420</b>	<b>1442</b>	<b>2373</b>	<b>2571</b>	<b>2720</b>	<b>2627</b>	<b>2608</b>
Incidenza Germania su totale	49%	51%	52%	57%	58%	28%	30%	29%	30%	30%

Tabella 4: Contributi indiretti nella fase industriale e di distribuzione

	Fase industriale					Fase di distribuzione				
	Contributi indiretti (in migliaia)					Contributi indiretti (in migliaia)				
	1995	2000	2005	2010	2011	1995	2000	2005	2010	2011
<b>Germania</b>	1.144	1.902	1.809	1.873	1.930	203	149	151	163	165
Spagna	247	280	301	246	244	91	166	209	135	125
Francia	452	624	606	384	375	117	129	154	125	124
Italia	304	381	346	351	351	312	407	439	296	295
Regno Unito	341	317	238	265	269	220	263	299	242	238
<b>TOTALE</b>	<b>2.488</b>	<b>3.504</b>	<b>3.300</b>	<b>3.119</b>	<b>3.169</b>	<b>943</b>	<b>1.114</b>	<b>1.252</b>	<b>961</b>	<b>947</b>
Incidenza Germania su totale	46%	54%	55%	60%	61%	22%	13%	12%	17%	17%

In termini di occupazione, la fase industriale vede anche qui il primato della Germania con un'incidenza sul totale tra il 50%-60% circa. Si può notare come l'economia tedesca sia stata l'unica ad aumentare l'assunzione del personale in modo esponenziale, a differenza degli altri paesi che son rimasti sempre allo stesso livello circa.

## Valore della produzione

Tabella 5: Contributi diretti nella fase industriale

	Fase industriale			
	Contributi diretti (in €mln)			
	1995	2000	2005	2010
<b>Germania</b>	136.180	229.122	271.171	312.424
Spagna	28.566	50.144	55.090	48.569
Francia	55.532	71.572	72.945	58.177
Italia	28.609	44.155	44.190	47.064
Regno Unito	35.375	56.249	57.167	45.231
<b>TOTALE</b>	<b>284.261</b>	<b>451.242</b>	<b>500.564</b>	<b>511.465</b>
Incidenza Germania su totale	48%	51%	54%	61%
<b>VALORE AGGIUNTO/VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>32%</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>	<b>23%</b>

Per quanto concerne il valore della produzione, l'analisi vuole far spiccare la Germania in termini di contribuzione diretta all'interno della fase industriale. È stato ipotizzato che dal '95 al 2000, il paese abbia cambiato strategia, poiché l'incidenza del valore aggiunto sul valore di produzione si abbassa di circa 10 punti percentuali. Il cambio di strategia consisteva nel produrre meno valore domestico esternalizzando di più i propri beni e servizi. Infatti, i tedeschi, nel tempo, hanno dato sempre più importanza all'*outsourcing* di parti e componenti, mantenendo nel paese solo i lavori di assemblaggio.

È interessante, inoltre, vedere anche come l'economia tedesca, in relazione agli altri paesi presi in considerazione, viene considerata all'interno della filiera *core automotive* per fasi, in particolare di: approvvigionamenti, prime lavorazioni, lavorazioni intermedie, lavorazioni finali, servizi di ingegneria e design ed infine distribuzione. Anche in questo caso, seguirà un'illustrazione<sup>46</sup> che metterà in luce il primato tedesco in diverse occasioni.

Tabella 6.1: Fase degli approvvigionamenti

Approvvigionamenti				
	Numero imprese	Fatturato (in €mln)	Valore aggiunto	Unità di lavoro
Italia	772	4.976	807	10.333
<b>Germania</b>	<b>901</b>	<b>23.335</b>	<b>3.269</b>	<b>45.885</b>
Spagna	654	4.603	729	12.848
Francia	399	5.570	702	11.674
Regno Unito	287	4.104	444	8.201
<b>TOTALE</b>	<b>3.013</b>	<b>42.588</b>	<b>5.951</b>	<b>88.941</b>
Incidenza Germania su totale	30%	55%	55%	52%

<sup>46</sup>L'analisi che segue si baserà sull'illustrazione di dati tramite tabelle realizzate prendendo spunto da UNIONCAMERE, 2015. *Il settore automotive nei principali paesi europei*, op. cit.

Tabella 6.2: Fase delle prime lavorazioni

Prime lavorazioni				
	Numero imprese	Fatturato (in €mln)	Valore aggiunto	Unità di lavoro
Italia	4.683	8.886	2.567	38.102
<b>Germania</b>	<b>6.806</b>	<b>37.849</b>	<b>12.548</b>	<b>204.102</b>
Spagna	5.456	10.289	2.984	57.217
Francia	3.371	14.654	4.303	70.847
Regno Unito	1.852	4.748	1.805	33.266
<b>TOTALE</b>	<b>22.168</b>	<b>76.426</b>	<b>24.207</b>	<b>403.534</b>
Incidenza Germania su totale	31%	50%	52%	51%

Tabella 6.3: Fase delle lavorazioni intermedie

Lavorazioni intermedie				
	Numero imprese	Fatturato (in €mln)	Valore aggiunto	Unità di lavoro
Italia	2.794	32.071	7.436	101.376
<b>Germania</b>	<b>3.255</b>	<b>95.637</b>	<b>24.674</b>	<b>335.778</b>
Spagna	2.152	22.979	5.505	89.670
Francia	2.031	30.487	7.038	108.133
Regno Unito	2.230	17.823	5.058	73.327
<b>TOTALE</b>	<b>12.462</b>	<b>198.997</b>	<b>49.711</b>	<b>708.284</b>
Incidenza Germania su totale	26%	48%	50%	47%

Tabella 6.4: Fase delle lavorazioni finali

Lavorazioni finali				
	Numero imprese	Fatturato (in €mln)	Valore aggiunto	Unità di lavoro
Italia	119	33.875	3.798	55.168
Germania	283	291.543	55.083	470.116
Spagna	149	35.579	4.291	56.583
Francia	211	83.317	8.785	132.828
Regno Unito	659	47.534	8.295	61.876
<b>TOTALE</b>	<b>1.421</b>	<b>491.848</b>	<b>80.252</b>	<b>776.571</b>
Incidenza Germania su totale	20%	59%	69%	61%

Tabella 6.5: Fase dei servizi di ingegneria e design

Servizi di ingegneria e design				
	Numero imprese	Fatturato (in €mln)	Valore aggiunto	Unità di lavoro
Italia	7.761	1.093	551	4.314
Germania	5.739	3.400	2.032	25.484
Spagna	2.573	802	408	6.586
Francia	825	1.158	471	6.534
Regno Unito	1.142	917	395	5.712
<b>TOTALE</b>	<b>18.040</b>	<b>7.370</b>	<b>3.857</b>	<b>48.630</b>
Incidenza Germania su totale	32%	46%	53%	52%

Tabella 6.6: Fase di distribuzione

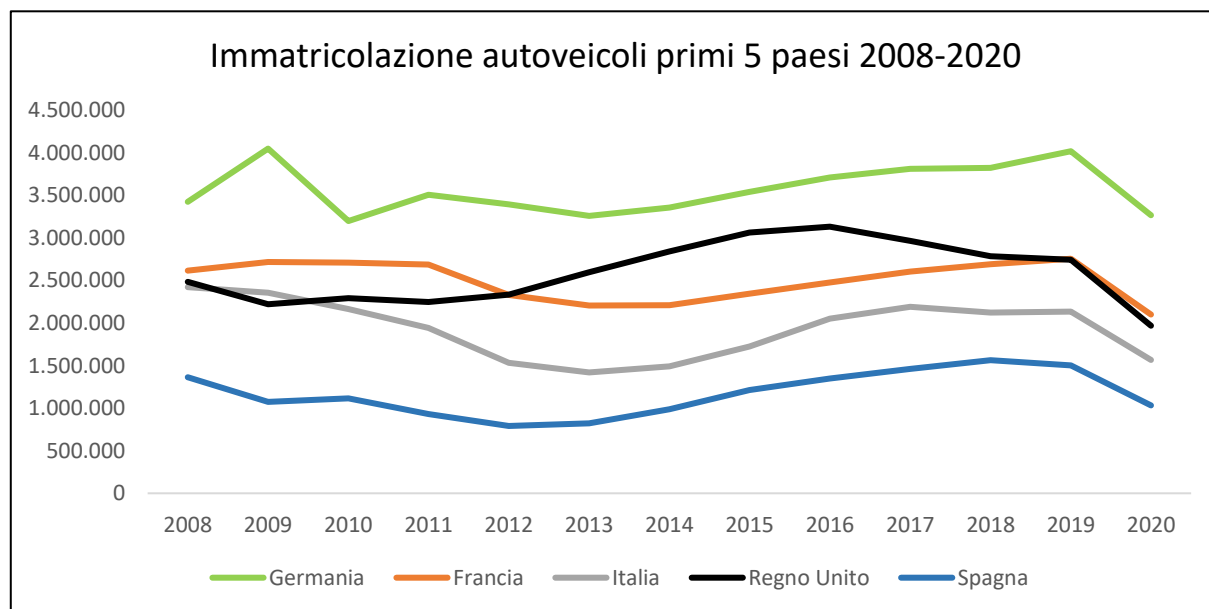
Distribuzione				
	Numero imprese	Fatturato (in €mln)	Valore aggiunto	Unità di lavoro
Italia	114.638	117.135	15.251	208.846
Germania	98.792	210.643	40.471	659.634
Spagna	66.952	68.192	11.289	241.220
Francia	86.400	171.810	24.597	351.592
Regno Unito	67.902	168.489	32.783	475.892
<b>TOTALE</b>	<b>434.684</b>	<b>736.269</b>	<b>124.391</b>	<b>1.937.184</b>
Incidenza Germania su totale	23%	29%	33%	34%

La forza tedesca in termini di filiera *core automotive* sta soprattutto nelle fasi di lavorazioni iniziali, intermedie e finali in cui la Germania spicca rispetto agli altri paesi. Si trova spesso in competizione con l'Italia perché anch'essa presenta un mercato molto forte e si colloca tra i *leader* fornitori della Germania in termini di meccanica, punto di forza dell'industria italiana. Un'analisi delle importazioni di componenti *automotive* tedesche evidenzia che la Germania, tra il 2008 e il 2014, è stata propensa a procurarsi dall'estero pezzi essenziali per la costruzione di un'autovettura, come freni, cambi, ruote, volanti e ponti con differenziale. In alcuni di questi segmenti l'Italia deteneva la prima quota di mercato nel 2008<sup>47</sup>.

La Germania rappresenta un buon esempio di come l'economia, in relazione a questo settore, si sia sviluppata in modo crescente e lineare. Come si nota, negli anni il valore aggiunto è pressoché raddoppiato e questo ha portato anche ad un aumento della produttività del settore. Nel tempo l'economia tedesca ha saputo riorganizzarsi, puntando sempre di più sull'*outsourcing* e cambiando strategia, come visto precedentemente.

Un altro aspetto su cui è importante focalizzarsi, è quello di osservare l'andamento delle immatricolazioni e della produzione di autoveicoli dal 2008 al 2020 nei 5 paesi presi in considerazione.

Grafico 1: Immatricolazione autoveicoli nei 5 paesi, dal 2008 al 2020



Fonte: [www.anfia.it](http://www.anfia.it)

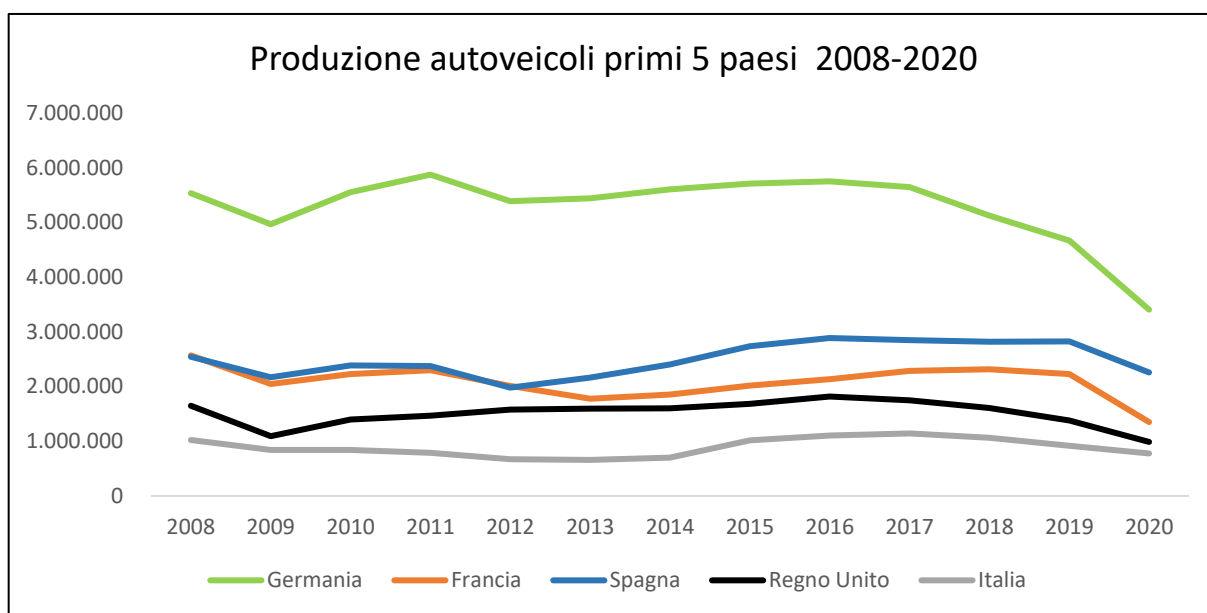
Data questa prima illustrazione, quello che salta subito all'occhio è che la Germania si distingue nettamente dall'andamento delle immatricolazioni domestiche rispetto a quelle degli altri

<sup>47</sup>SANGALLI I., 2020. Il ruolo chiave dei partner europei nella catena del valore automotive tedesca, un'analisi granulare dal World Input Output Database, in *L'industria*, volume XLI, fascicolo 3, pp.439-478.



paesi. In particolare, dal 2010 ha sempre presentato un andamento crescente o costante, arrivando al suo massimo verso la fine del 2018. Dal 2019, in linea con gli altri paesi, si nota il calo repentino delle nuove immatricolazioni. La causa principale è data dall'avvento del Covid-19 che ha visto crollare la domanda e le immatricolazioni di auto. In Germania, queste ultime, hanno visto un calo di immatricolazioni di circa 1 milione di auto nel 2020. Si può notare anche che l'impatto del Dieseldgate, da questa prospettiva, non ha generato grosse difficoltà a livello di nuove immatricolazioni.

Grafico 2: Produzione di autoveicoli nei 5 paesi UE dal 2008 al 2020



Fonte: [www.anfia.it](http://www.anfia.it)

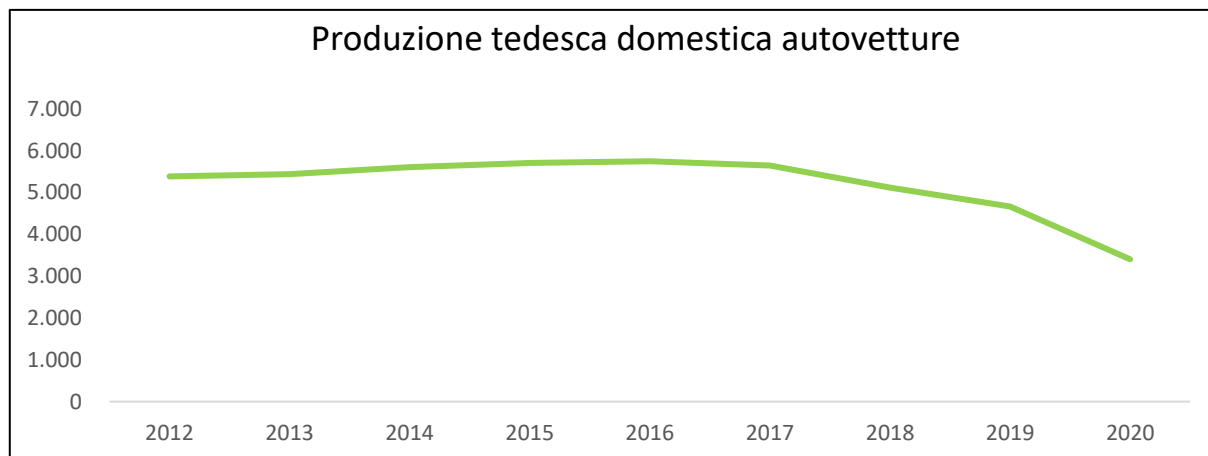
Dal punto di vista della produzione dei veicoli, l'andamento presenta già dei cali nel 2017 in Germania, a differenza degli altri paesi che iniziano ad accusare i primi colpi nel 2019, in linea con il fattore Covid. In totale nell'Unione Europea, la produzione persa a causa del Covid risulta essere di 3,65 milioni circa. Il fatto che la Germania avesse già visto un calo di produzione verso la fine del 2016, potrebbe essere dovuto al problema del Dieseldgate, in quanto, come si vedrà meglio in seguito, lo scandalo ha causato un danno reputazionale notevole all'industria dell'auto europea, provocando una "campagna di demonizzazione del diesel da parte dei media e delle istituzioni locali"<sup>48</sup>.

A livello di *export*, negli ultimi anni c'è stato, anche in questo contesto, un calo. Le autovetture "made in Germany" rappresentano nel 2019 un 7% della produzione globale. Le auto tedesche esportate nel mondo sono state circa 3,5 milioni (il 75% delle auto prodotte). La contrazione dell'*export* è stata causata dall'introduzione di politiche commerciali protezionistiche

<sup>48</sup>ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica, 2020. *L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020*. Disponibile su: [www.anfia.it](http://www.anfia.it).

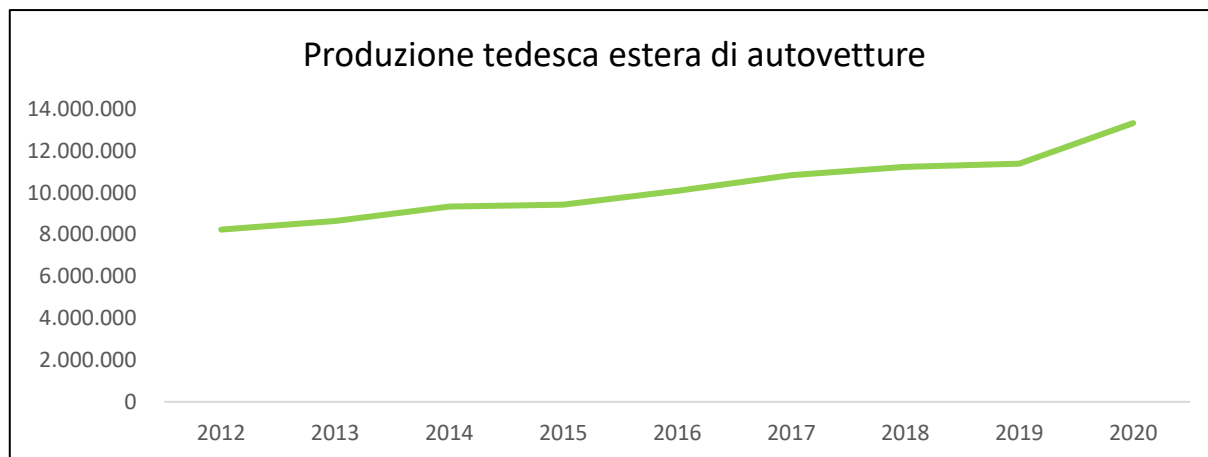
introdotte dagli Stati Uniti; pertanto, la Germania ha proiettato l'*outsourcing* in Europa. Quanto all'*import*, i principali importatori di auto tedesche sono il Regno Unito, l'Italia e la Francia. In relazione a questo, vengono illustrati due grafici che evidenziano la produzione tedesca domestica ed estera e le relative differenze tra l'una e l'altra.

*Grafico 3: Produzione tedesca domestica di autovetture: trend 2012-2020*



Fonte: [www.anfia.it](http://www.anfia.it)

*Grafico 4: Produzione tedesca all'estero di autovetture: trend 2012-2020*



Fonte: [www.anfia.it](http://www.anfia.it)

La produzione domestica di auto tedesche (*grafico 3*) presenta una forte e continua contrazione dal 2017 a differenza, invece, delle produzioni tedesche estere (*grafico 4*) in cui i costruttori tedeschi hanno prodotto nel 2019 oltre 11,4 milioni di automobili. Quasi 3,5 milioni di questi sono stati prodotti in Europa, principalmente in Spagna (911.000 unità), Repubblica Ceca (908.000), Slovacchia (377.000), Ungheria (352.000), Portogallo (257.000), Russia (231.000)<sup>49</sup>.

<sup>49</sup>ANFIA – Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica, 2020. *L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020*, op. cit.

## **2.2– Il caso Dieselpgate: dalla storia di Volkswagen allo scandalo sulle emissioni. Le sue conseguenze e le responsabilità di Governance**

Terminata l'analisi del settore automobilistico, ci si addentra ora nel paragrafo centrale di questo capitolo. Una prima parte viene dedicata alla panoramica aziendale del gruppo, analizzando la sua storia, la sua importanza nel settore, l'azionariato, l'analisi strategica in breve e la sua organizzazione attuale. Questo sguardo generale su Volkswagen AG è utile per delineare come il gruppo automobilistico goda di un posizionamento competitivo vincente, grazie ad un portafoglio prodotti particolarmente ampio. Gli altri punti del paragrafo saranno dedicati allo sviluppo del caso "Dieselpgate". In particolare, verranno trattate le sfaccettature pre e post caso e l'impatto nel breve e nel lungo periodo, sia a livello economico, che politico e reputazionale.

### **2.2.1 – Volkswagen AG: storia della società e panoramica di Gruppo**

Volkswagen Aktiengesellschaft (da ora Volkswagen, Volkswagen AG o Volkswagen Group) è una multinazionale tedesca che rientra nel settore dei trasporti e ha sede a Wolfsburg. Il Gruppo opera attraverso quattro segmenti di attività che sono: il settore delle autovetture, dei veicoli commerciali, dei servizi finanziari e di ingegneria energetica<sup>50</sup>. Il segmento delle autovetture si occupa dello sviluppo di veicoli e motori, produzione e vendita di autovetture e del commercio dei ricambi originali. Volkswagen Group vende i propri veicoli attraverso i seguenti marchi principali: Audi, Skoda, Porsche, Bugatti, Bentley e Lamborghini. Ogni marchio lavora come unità indipendente sul mercato. Per quanto concerne il segmento dei veicoli commerciali, al suo interno vi è la produzione, vendita, sostituzione e riparazione di autobus, pick-up e autocarri pesanti. I marchi di questo settore sono: Volkswagen veicoli commerciali, Scania e MAN. Il terzo segmento riguarda i servizi finanziari offerti da Volkswagen AG, nonché i finanziamenti che il Gruppo concede ai concessionari e ai clienti, il *leasing* delle autovetture e le attività riguardanti il settore bancario e assicurativo. Le principali società di questo ambito sono: Volkswagen bank, Volkswagen leasing e Volkswagen servizi assicurativi in Europa, mentre in Nord America si trova Volkswagen credit. L'ultimo segmento di cui si occupa il Gruppo è quello dell'ingegneria energetica. Infatti, qui vengono sviluppati e prodotti i motori diesel di grossa cilindrata, turbocompressori, turbine industriali e componenti di propulsione e sistemi di collaudo.

Volkswagen AG nasce nel 1937 come *Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagen mbH* (Società a garanzia limitata per la costruzione dell'automobile popolare tede-

---

<sup>50</sup>COMPANY PROFILE VOLKSWAGEN AG, 2015. Disponibile su: [www.marketline.com](http://www.marketline.com)

sca), quando l'ingegnere Ferdinand Porsche riceve da Hitler l'incarico di creare "l'auto del popolo", ossia un'auto utile a motorizzare il paese. Porsche, infatti, realizzò una vettura con forme rotonde e con motore a 4 cilindri contrapposti raffreddato ad aria. Una delle macchine che fece la storia fu il Maggiolino, a quel tempo vista come l'auto perfetta perché piccola, comoda, pratica, con manutenzioni e riparazioni semplici e consumi relativamente bassi. Poco dopo la sua nascita, visto il periodo storico dell'epoca, Volkswagen fu costretta a concentrarsi sullo sforzo bellico, cambiando tipo di produzione. Tra il 1945 e il 1960, il Gruppo era sotto il controllo temporaneo dell'esercito britannico, ma riprese l'originaria produzione e cominciò a vendere Maggiolini in grosse quantità. Inoltre, la gamma venne ampliata dalla produzione del "Transporter", un autoveicolo commerciale leggero per il trasporto di persone o merci. Nel mentre, Volkswagen, cominciò ad esportare in grandi quantità e nel '55 e '56 vennero aperti i primi impianti di produzione all'estero, precisamente in Brasile e Sudafrica<sup>51</sup>. Qualche anno dopo, nel '59, venne aperto un altro stabilimento sempre in Germania, a Kassel. Nel 1960, Volkswagen diventò ufficialmente una Società per Azioni. Tra il 1960 e il 1970, continuarono a nascere nuovi stabilimenti nel paese: nel '64 ne venne aperto uno a Emden e nel '70 a Salzgitter. Sempre nel '64 ci fu l'apertura di Volkswagen de Mexico. Negli anni '70 furono numerose le aperture di stabilimenti esteri, tra cui: Bruxelles, Sarajevo e Nigeria. Anche la gamma degli autoveicoli della casa automobilistica continuava a crescere. Venne prodotta la "Typ 3", una sorta di erede del Maggiolino che funzionava al medesimo modo, la "Volkswagen 1500" e "Volkswagen 1600" con le rispettive varianti e, assieme a Porsche, venne presentata la prima auto sportiva a motore centrale. In aggiunta, verso la fine degli anni Sessanta, Volkswagen diventò azionista di maggioranza di Audi. Tra il 1970 e il 1980 Volkswagen era molto sviluppata in Sudamerica, ma in generale accusava qualche difficoltà dovuta soprattutto all'obsolescenza ingegneristica. La società, quindi, chiese aiuto a Giorgetto Giugaro, un ingegnere che prese in mano la situazione e creò l'auto che decise le sorti del Gruppo: "Golf". Grazie a quest'auto vennero in essere poi "Polo", "Jetta", il pick up "Caddy", "Passat", "Scirocco" e la nuova versione del "Transporter". Dal 1980 al 1990, ci fu l'apertura di altre sedi Volkswagen a Shangai e Changchun in Cina, poi in Spagna, in Sassonia e a Bratislava, in Slovacchia. In questo arco di tempo, Golf ha consolidato la sua presenza sul mercato europeo, grazie anche alla versione "GTI". Dal "Passat", invece nacque la "Santana" e, dopo la seconda generazione dello "Scirocco", Volkswagen presentò la "syncro". Dal '90 al 2000, il Gruppo cominciò ad impiegare motori di grossa cilindrata. Golf ampliò le sue versioni e divenne anche *station wagon*. Sotto la dirigenza di Ferdinand Piëch (in carica dal 2002 al 2015), il

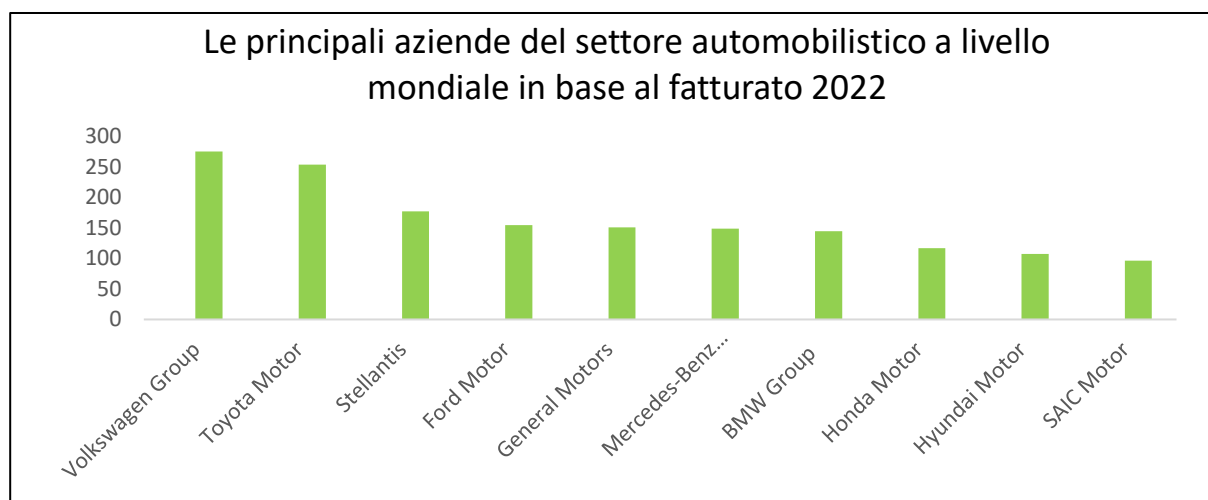
---

<sup>51</sup>GARIPPO F., 2011. Relazioni industriali in Germania e alla Volkswagen, in *Economia & lavoro*, volume XLV, fascicolo 2, pp. 131-142

marchio Volkswagen iniziò ad aggiornarsi sia a livello di immagine che da un punto di vista qualitativo. Dal 2000 al 2010, l’offerta Volkswagen si arricchisce ancora con il “SUV Tiguan” e la monovolume “Touran”. Nell’ultimo decennio, Volkswagen inizia a sperimentare l’ibrido, nonché diesel combinato all’elettrico, con il modello “XL1”. Poi la gamma si estende ancora con “UP!”, “Coupé Arteon” e “SUV Touareg” in versione più grande. Nel 2015, come vedremo, con lo scandalo “Dieselgate” l’entusiasmo della continua espansione di Volkswagen subisce un arresto, anche se le vendite continuano a rimanere alte, grazie al successo di “Golf”.

Nel 2022 il Gruppo ha chiuso con un fatturato di €279,2 miliardi, una liquidità di €43 miliardi e con un utile netto di €15,84 miliardi. Confrontando il fatturato di Volkswagen con le case automobilistiche mondiali più performanti, si può evidenziare (*grafico 5*) come il Gruppo occupi il primo posto, anche se vi è una forte competizione con Toyota che presenta un fatturato di €250 miliardi circa.

*Grafico 5: Le principali aziende mondiali nel settore automobilistico a livello di fatturato 2022*



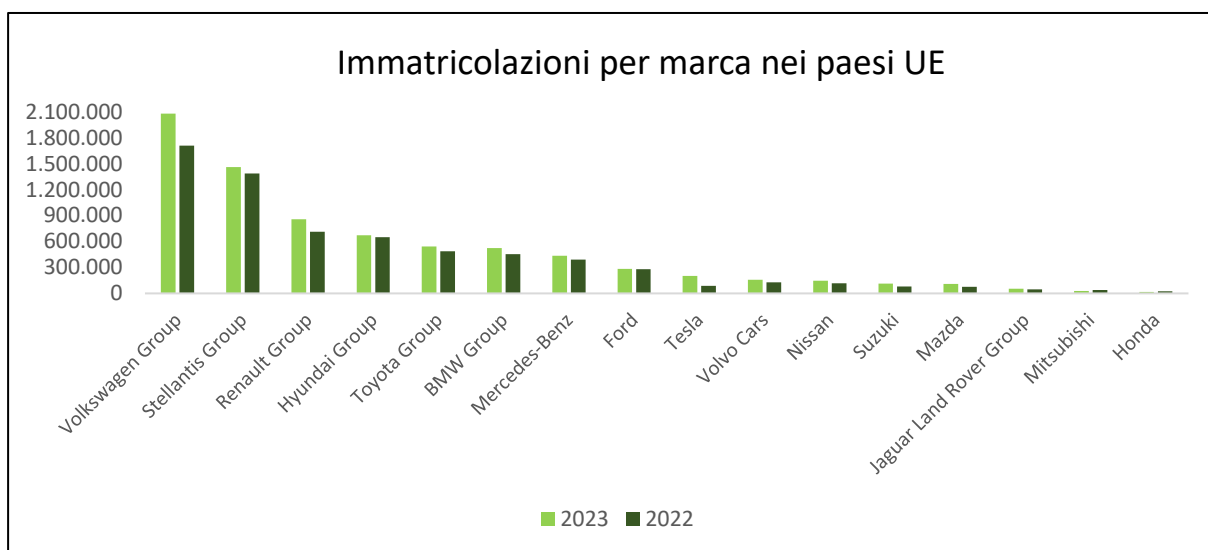
Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)

Il fatturato, rispetto all’anno precedente, presenta una crescita dell’11,6%. La società evidenzia che i miglioramenti sono dovuti al diverso posizionamento di prezzo, l’andamento dei tassi di cambio e la buona *performance* del segmento “Servizi finanziari” di Volkswagen.<sup>52</sup>

Un altro dato a supporto che sottolinea l’importanza della società, è quello riguardante le immatricolazioni. Quelle di Volkswagen, come si evince dalla rappresentazione seguente (*grafico 6*), sono nettamente superiori rispetto a quelle degli altri marchi.

<sup>52</sup>ANNUAL REPORT 2022 Volkswagen Group

Grafico 6: Immatricolazioni per marca nei paesi UE nel periodo di gennaio-settembre 2023, in correlazione con gennaio-settembre 2022



Fonte: [www.anfia.it](http://www.anfia.it)

In particolare, da gennaio 2023 a settembre 2023<sup>53</sup>, Volkswagen ha immatricolato 2,1 mln di auto circa, con un trend positivo del 21,7% rispetto allo scorso anno, in relazione al medesimo periodo. A contribuire alla crescita è stata la consegna ai clienti di 531'500 veicoli elettrici, rispetto ai 366'600 dello scorso anno. Il responsabile vendite, nonché membro del comitato esecutivo, ha dichiarato che nonostante il mercato sia un po' riluttante nell'acquisto di auto-veicoli elettrici, il Gruppo ha guadagnato quote di mercato non indifferenti, restando *leader* nel segmento di mercato<sup>54</sup>.

Ad oggi, Volkswagen Group è la casa automobilistica con il portafoglio prodotti più ampio. Possiede il 100% di Audi (che a sua volta possiede il 100% di Lamborghini, Italdesign e Ducati), Bentley, Bugatti, Porsche, Seat (che a sua volta possiede il 100% di Cupra), Skoda Auto, Volkswagen Auto e Volkswagen veicoli commerciali. Possiede, inoltre, l'89,7% di Traton (che a sua volta ha il 100% di MAN Truck & Bus, Navistar International, Scania e Truck & Bus). Nella tabella seguente si può vedere come ogni marchio posseduto da Volkswagen abbia contribuito alla crescita di immatricolazioni rispetto allo scorso periodo.

<sup>53</sup>Dati disponibili su [www.anfia.it](http://www.anfia.it) solo da gennaio 2023 a settembre 2023

<sup>54</sup>HAUSS C., 2023. *Il Gruppo Volkswagen consegna il 45% in più di veicoli elettrici nei primi 9 mesi*, Comunicato stampa [online], disponibile su: <https://www.volkswagen-group.com/en/press-releases/volkswagen-group-delivers-45-percent-more-all-electric-vehicles-in-first-9-months-17768>

Tabella 7: Immatricolazioni per marca nell'UE

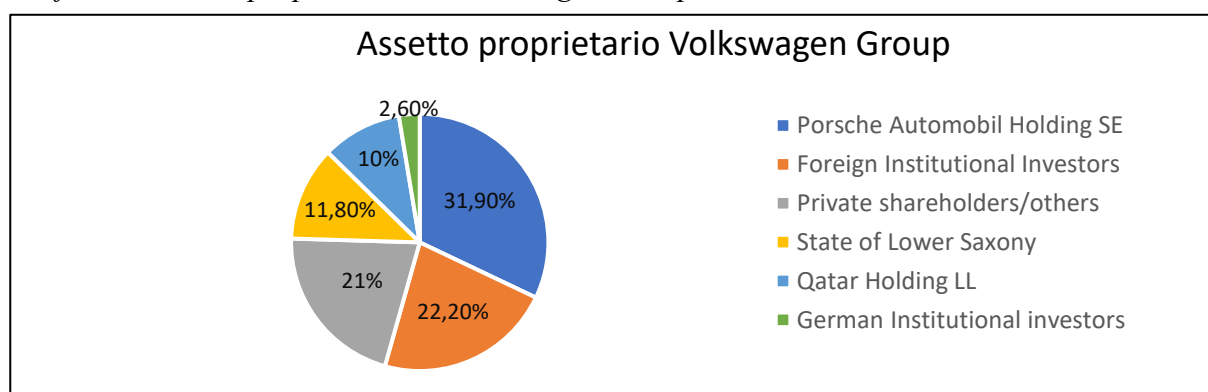
Immatricolazioni per marca nell'UE (Gennaio-Settembre)			
	2023	2022	variazione %
Volkswagen	873.432	748.188	16,7%
Skoda	433.173	345.531	25,4%
Audi	429.508	341.460	25,8%
Seat	163.015	138.930	17,3%
Cupra	122.555	86.255	42,1%
Porsche	53.182	44.571	19,3%
Others	5.058	4.638	9,1%
<b>VOLKSWAGEN GROUP</b>	<b>2.079.924</b>	<b>1.709.573</b>	<b>21,7%</b>

Fonte: [www.anfia.it](http://www.anfia.it)

Come è evidente, il marchio che ha più incidenza all'interno del Gruppo è Volkswagen. Posizioni non indifferenti vengono ricoperte da Skoda e Audi che hanno un trend positivo rispettivamente del 25,4% e 25,8%. Anche Cupra, nell'ultimo periodo, ha visto una crescita esponenziale, con un incremento di immatricolazioni da un anno all'altro del 42% circa.

Ponendo, invece, l'attenzione all'assetto proprietario di Volkswagen AG, il capitale sociale del Gruppo nel 2022 risulta essere di €1,3 miliardi, composto da 295.089.818 azioni ordinarie e 206.205.445 azioni privilegiate.<sup>55</sup>. Al grafico seguente (*grafico 7*) vi è l'illustrazione di come è costituito l'azionariato della società:

Grafico 7: Assetto proprietario di Volkswagen Group



Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)

Si può notare come una buona quota delle azioni di Volkswagen sia detenuta da Porsche Automobil Holding SE, seguita dagli investitori istituzionali esteri che detengono una quota del 22,2% e dagli investitori privati che possiedono un 21%. Gli investitori istituzionali tedeschi, invece, hanno la quota più piccola del Gruppo che equivale al 2,60%.

<sup>55</sup>ANNUAL REPORT 2022 Volkswagen Group

È interessante, inoltre, approfondire i punti di forza e di debolezza e le possibili minacce e opportunità del Gruppo. Pertanto, viene brevemente presa in considerazione l'*analisi swot*<sup>56</sup> della società in generale.

Tabella 8: *Analisi Swot*

<p style="text-align: center;"><b>Punti di forza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portafoglio prodotti particolarmente ampio;</li> <li>- Ingenti investimenti in ricerca e sviluppo;</li> <li>- Utilizzo di strategie di diversificazione e sinergia tra i marchi;</li> <li>- <i>Partnership</i> con diversi produttori ma anche con società di consulenza come Accenture;</li> <li>- Presenza della società in tutto il mondo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Punti di debolezza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo scandalo sulle emissioni ha avuto e ha ancora oggi incidenza sull'immagine del marchio Volkswagen. È una “macchia nera” del passato che ha portato Volkswagen a perdere, a quel tempo, 11 milioni di automobili perché restituite;</li> <li>- Alti livelli di concorrenza crescenti negli anni;</li> <li>- Bassa quota di mercato in USA;</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisire continue <i>skills</i> grazie alle acquisizioni di marchi;</li> <li>- Concentrazione sul miglioramento significativo in termini di sostenibilità;</li> <li>- Aumento del potere d'acquisto: i veicoli che prima erano fuori portata per chi aveva un reddito medio ora sono considerate alla portata grazie alla percezione diversa del potere d'acquisto;</li> <li>- Il design Volkswagen è unico e nel tempo migliora</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Minacce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vista l'espansione del mercato delle auto elettriche, vi è una continua competizione con la concorrenza, ovvero: Toyota, General Motors, Ford, Hyundai, BMW, Honda, Chevrolet, Tesla, Nissan;</li> <li>- Preoccupazione per l'ambiente a causa del continuo cambiamento climatico;</li> <li>- Incremento di nuove normative da parte del governo;</li> <li>- Incremento dei costi delle materie prime e difficoltà nel reperirle</li> </ul>

<sup>56</sup>Per l'analisi swot è stato preso spunto da: COMPANY PROFILE VOLKSWAGEN AG, 2015, op. cit.



Infine, per terminare la panoramica aziendale, viene presentata l'organizzazione della società. Ad oggi il Gruppo si compone così: al *Vorstand* fanno parte nove membri, in cui ogni membro è responsabile di una o più funzioni dentro il Gruppo<sup>57</sup>. Il lavoro del Consiglio di Gestione di Volkswagen AG è supportato dai consigli amministrativi delle altre *business unit* del Gruppo stesso. Nel dettaglio, il Presidente del *Vorstand* è Oliver Blume. È nato nel 1968 ed è a capo del Consiglio di Gestione dal 1° settembre del 2022 e lavora presso il Gruppo dal 1994. Dopo aver ricoperto diversi ruoli nel campo della pianificazione e logistica, ha occupato diverse cariche dirigenziali. Successivamente è diventato responsabile di pianificazione di Volkswagen, membro e poi presidente del comitato esecutivo di Porsche.

Gli altri membri sono:

- Arno Antlitz: è nato nel 1970 ed entrò in Volkswagen AG nel 2004. Poco dopo assunse la figura di controllo prodotti del marchio stesso. Successivamente, entrò nell'amministrazione di Volkswagen nel ruolo di "*controller and accountant*" e nel mese di marzo 2020 diventò il CFO di Audi AG. Dopodiché, nel 2021, prese la carica di responsabile dell'area "*finance*" in Volkswagen e, dallo stesso anno, ricopre il ruolo di *Chief Operating Officer* (COO);
- Ralf Brandstätter: nato nel 1968. È entrato nel Gruppo nel 1993 e ha ricoperto diversi ruoli per Volkswagen AG per la Cina. In particolare, è diventato nel 2009 membro del comitato esecutivo di SEAT. Nel 2018 è stato nominato COO di Volkswagen Passenger Cars e successivamente, nel 2020, CEO. Dal 1° gennaio 2022 è diventato membro di Volkswagen AG;
- Gernot Döllner: è nato nel 1969 e nel 1993 è entrato a far parte di Volkswagen AG come dottorando. Dopo aver passato un periodo come responsabile del progetto di *reengineering* in Porsche, nel 2021 torna in Volkswagen nel quale guida la strategia del Gruppo. Dal primo settembre del 2023, il Consiglio di Sorveglianza ha nominato il dott. Döllner Presidente del Consiglio di Gestione di Audi AG e, da quel momento, è diventato anche membro del *Vorstand* di Volkswagen;
- Manfred Döss: è nato nel 1958. Negli anni ha ricoperto cariche importanti e nel 2016 è diventato membro del Consiglio di Amministrazione di Porsche Automobil Holding SE e responsabile dell'ufficio legale. Fa parte del *Vorstand* dal 1° febbraio 2022;
- Gunnar Kilian: è nato nel 1975 e lavora per Volkswagen AG dal 2000 ma è membro del *Vorstand* dal 2018. Egli è anche presidente dei Consigli di Sorveglianza di MAN

---

<sup>57</sup>Si veda il sito: [www.volkswagen-group.com/en/executive-bodies-15790#members-of-the-board-of-management-of-volkswagen-ag](http://www.volkswagen-group.com/en/executive-bodies-15790#members-of-the-board-of-management-of-volkswagen-ag)

Energy Solutions, Autostadt GmbH, Volkswagen Immobilien GmbH, Audi, Scania, MAN, Traton e PowerCo;

- Thomas Schäfer: nato nel 1970 e CEO di Skoda Auto nel 2020. Nell'aprile 2022 ha assunto il ruolo di COO in Volkswagen e da luglio dello stesso anno è membro del *Vorstand*;
- Thomas Schmall-von Westerholt: è nato nel 1964 e fa parte del Gruppo dal 1991. È membro del Consiglio di Gestione dal gennaio del 2021, in qualità di responsabile dell'ambito tecnologia sia a livello di Gruppo che per le attività presso Volkswagen Group Components, di cui ne è il Presidente del *Vorstand*;
- Hauke Stars: è nata nel 1967 e fa parte del Consiglio di Amministrazione dal 1° febbraio 2022 come responsabile dell'area IT sia di Volkswagen stessa che di tutte le altre aree del Gruppo riguardanti l'IT.

Vista la composizione del Consiglio di Gestione, in seguito vi sarà l'elencazione dei membri del Consiglio di Sorveglianza. L' *Aufsichtsrat* di Volkswagen AG<sup>58</sup>, ha come Presidente Hans Dieter Pötsch. Egli è membro del Consiglio di Sorveglianza di Volkswagen dal 2015. È nato nel 1951 e ha ricoperto diversi ruoli negli anni in BMW AG. È stato per anni il CFO di Volkswagen AG e vanta conoscenze nei settori di strategia, produzione e vendita di veicoli, finanza e contabilità, tasse, gestione e supervisione. Considerando il ventaglio di esperienze, l'*Aufsichtsrat* ha deciso di nominare Pötsch responsabile ESG. Gli altri membri del Consiglio di Sorveglianza sono:

- Hessa Sultan Al Jaber: membro dal 2016. È un ex ministro della tecnologia e Comunicazione della Qatar Satellite Company e membro indipendente del CdA di MEEZA. Ha vaste conoscenze e competenze nei settori di vendita, marketing, digitalizzazione, IT e nella mobilità elettrica;
- Mansoor Bin Ebrahim Al-Mahmoud: membro dal 2022 e presidente del comitato di *audit* dell'*Aufsichtsrat* di Volkswagen AG. Ha ricoperto negli anni varie cariche governative e il suo ventaglio di esperienze è vasto, in particolare è esperto nel settore dell'industria automobilistica, nella finanza e in materia di sostenibilità e ESG;
- Harald Buck: è nato nel '62 e fa parte del Consiglio di Sorveglianza dal 2022. Dal 1990 ricopre una figura importante all'interno di Porsche e dal 2019 al 2022 ne è stato vicepresidente del comitato aziendale;
- Daniela Cavallo: nata nel 1975 ed è membro dell'*Aufsichtsrat* dal 2021. Dal 2010 fa parte del comitato aziendale di Volkswagen AG nell'ambito delle risorse umane e del-

---

<sup>58</sup>Si veda il sito: [www.volkswagen-group.com/en/executive-bodies-15790#members-of-the-supervisory-board](http://www.volkswagen-group.com/en/executive-bodies-15790#members-of-the-supervisory-board)

- lo sviluppo organizzativo della società. Grazie alla sua attività di codeterminazione aziendale, ha maturato esperienze adeguate nella contrattazione collettiva e nel settore automobilistico;
- Matías Carnero Sojo: è nato nel 1968 e nel 2021 entra a far parte del Consiglio di Sorveglianza del Gruppo. Dal '99 è presidente del comitato aziendale di SEAT. Anche il dott. Sojo, grazie all'attività pluriennale di codeterminazione aziendale, ha maturato esperienza nel settore e nella contrattazione collettiva;
  - Julia Willie Hamburg: è nata nel 1986 ed è membro dell'*Aufsichtsrat* dal 2022. La dott.ssa Hamburg è ministro dell'istruzione e degli affari esteri della Bassa Sassonia dal 2022 e ha una conoscenza approfondita nell'ambito della sostenibilità e dell'ESG;
  - Marianne Heiß: è nata nel '72 ed è membro dal 2018. Ha ricoperto vari ruoli nel campo della finanza durante gli anni e ad oggi è anche membro dell'*Audit Committee* di Volkswagen AG;
  - Jörg Hofmann: è nato nel 1955 ed è membro dell'*Aufsichtsrat* dal 2015. Ha ricoperto diverse cariche presidenziali negli anni e vanta conoscenze specialistiche nel settore automobilistico grazie all'esperienza pluriennale presso la società IG Metall;
  - Arno Homburg: è nato nel 1968 ed è membro del Consiglio di Sorveglianza dal 2022. Nel 2019 è stato responsabile della *Technical Conformity Division* di Audi AG e da maggio 2022 il dr. Homburg è presidente di Volkswagen Management Association. Ha assunto diverse cariche presidenziali all'interno del Gruppo e grazie a questo ha maturato esperienze nel campo automobilistico ma anche nella ricerca e sviluppo della società;
  - Günther Horvath: è nato nel '52 e fa parte del Consiglio di Sorveglianza di Volkswagen AG da febbraio 2023. Dal 2017 è amministratore delegato di Drehbonds GmbH e dal 2018 è anche membro del Consiglio di Sorveglianza di Porsche SE<sup>59</sup>;
  - Peter Mosch: è nato nel 1972 ed è membro del Consiglio di Sorveglianza dal 2006. Ha una carriera pluriennale in Audi AG, prima come macchinista, poi come caposquadra, poi ancora come membro del comitato aziendale, membro del Consiglio di Sorveglianza e successivamente vicepresidente. Infine, diventò presidente del comitato aziendale generale di Audi AG dal 2006;
  - Daniela Nowak: è nata nel 1970 e fa parte dell'*Aufsichtsrat* di Volkswagen AG dal 2022. È entrata nel Gruppo già nel 1994 come membro del comitato aziendale e ha

---

<sup>59</sup>Nome abbreviato di Porsche Automobil Holding SE, che dal 2007 ha ribattezzato il vecchio nominativo: Dott. ing. hc F. Porsche AG

acquisito una notevole esperienza e conoscenza del settore automobilistico all'interno della società;

- Hans Michel Piëch: è nato nel 1942 ed è membro del Consiglio di Sorveglianza dal 2009. È un ex membro del Consiglio di Sorveglianza di Porsche SE e di Audi AG e fa parte del comitato esecutivo di Audi AG dal 2016, e del comitato esecutivo di Volkswagen AG dal 2020;
- Ferdinand Oliver Porsche: è nato nel 1961 ed è membro del Consiglio di Sorveglianza dal 2009. È membro del Consiglio di Sorveglianza di Porsche SE, Audi AG, Porsche Holding Gesellschaft mbH e Porsche Automobil Holding SE;
- Wolfgang Porsche: è nato nel 1943 ed è membro del Consiglio di Sorveglianza dal 2008. Dal 1978 è membro del Consiglio di Sorveglianza di Dr. Ing. Hc F. Porsche AG e Presidente dell'*Aufsichtsrat* della medesima dal 2007. Dal 2012 è anche membro del consiglio di sorveglianza di Audi AG;
- Gerardo Scarpino: è nato nel 1962 e ha iniziato presto ad entrare a far parte della vita di Volkswagen Group come montatore di macchine preso lo stabilimento. Dal 2021 fino ad aprile 2023 è stato vicepresidente del comitato aziendale di Volkswagen a Wolfsburg e supplente del comitato aziendale generale e di Gruppo. Nello stesso periodo è stato membro del Consiglio di Sorveglianza. Da aprile 2023 è direttore del comitato aziendale di Volkswagen Group;
- Karina Schnur: è nata nel 1977 ed è membro del Consiglio di Sorveglianza da luglio del 2023. È presidente dei comitati aziendali generali e di Gruppo di MAN Truck & Bus dal 2021. Dal 2022 è anche membro del comitato aziendale di Volkswagen AG. Grazie all'esperienza maturata nel Gruppo, la dott.ssa vanta numerose competenze in termini di settore automobilistico ed in particolare dei veicoli commerciali;
- Conny Schönhardt: è nata nel 1978 ed è diventata un membro dell'*Aufsichtsrat* nel 2019. Lavorava all'interno nel Gruppo già tra il 1997 e il 2002 come “addetta al montaggio” presso Volkswagen Veicoli Commerciali. Dal 2019 è segretaria sindacale del CdA di IG Metall e rappresentante aziendale per Volkswagen AG e Audi AG;
- Stephan Weil: è nato nel 1958 e fa parte del Consiglio di Sorveglianza dal 2013. È stato un tesoriere comunale dal '92 al 2006 nella capitale della Bassa Sassonia, Hannover, e successivamente sindaco dal 2006 al 2013. Grazie alle continue attività gestorie nella pubblica amministrazione, egli ha acquisito numerose competenze in termini di gestione, supervisione e conoscenza nel settore automobilistico.

La composizione del *Vorstand* (tabella 9) e dell'*Aufsichtsrat* (tabella 10) si può riassumere in questo modo:

Tabella 9: sintesi composizione Vorstand

VORSTAND	SESSO	ETÀ	CARICA	NAZIONALITÀ	ANNI DI SERVIZIO
Oliver Blume	Uomo	55	Presidente	DE	5
Arno Antlitz	Uomo	53	Membro	DE	2
Ralf Brandstätter	Uomo	55	Membro	DE	1
Gernot Döllner	Uomo	54	Membro	DE	1
Manfred Döss	Uomo	65	Membro	DE	1
Gunnar Kilian	Uomo	48	Membro	DE	5
Thomas Schäfer	Uomo	53	Membro	DE	1
Thomas Schmall-von Westerholt	Uomo	59	Membro	DE-BRA	2
Hauke Stars	Donna	56	Membro	DE	1

Grafico 8: % donne-uomini

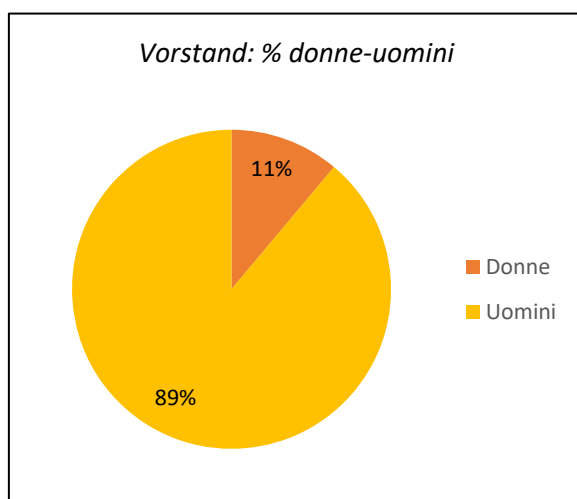
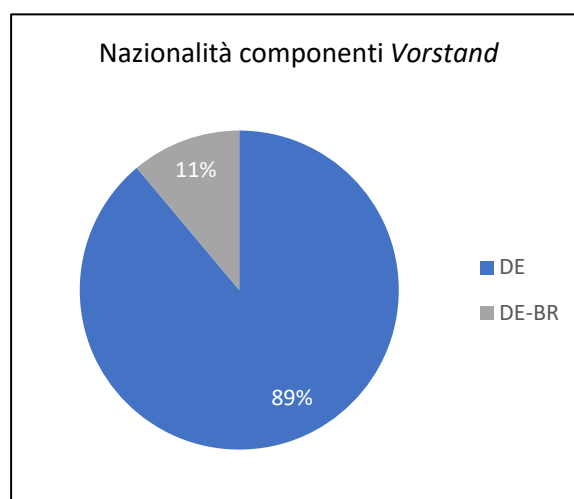


Grafico 9: % per nazionalità



La presenza femminile all'interno del Consiglio di Gestione è praticamente nulla, poiché l'89% è rappresentato da uomini e c'è una sola donna come membro. Tutte le persone facenti parte del *Vorstand* sono di nazionalità tedesca, ad eccezione di una persona che è tedesco-brasiliana. L'età media delle persone è di 55 anni circa e di media, al momento, i membri del Consiglio stanno prestando il loro servizio da uno o due anni circa, ad eccezione di Gunnar Kilian che è membro da cinque anni e del presidente Blume che fa parte del *Vorstand* dal 2018 ma ricopre la carica presidenziale dal settembre 2022.

Quanto al Consiglio di Sorveglianza, la sintesi è la seguente:

Tabella 10: sintesi composizione Aufsichtsrat:

AUFSICHTSRAT	SESSO	ETÀ	INDIP.	CARICA	NAZIONALITÀ	ANNI DI SERVIZIO
Hans Dieter Pötsch	Uomo	72	No	Presidente	AT	8
Jörg Hofmann	Uomo	68	No	Membro	DE	7
Hessa Sultan Al Jaber	Donna	NS*	Si	Membro	QATAR	7
Mansoor Bin Ebrahim Al-Mahmoud	Uomo	NS*	Si	Membro	QATAR	1
Harald Buck	Uomo	61	No	Membro	DE	1
Daniela Cavallo	Donna	48	No	Membro	ITA-DE	2
Matías Carnero Sojo	Uomo	55	No	Membro	ESP	2
Julia Willie Hamburg	Donna	37	Si	Membro	DE	1
Marianne Heiß	Donna	51	No	Membro	AT	5
Arno Homburg	Uomo	55	No	Membro	DE	1
Günther Horvath	Uomo	71	No	Membro	AT	1
Peter Mosch	Uomo	51	No	Membro	DE	17
Daniela Nowak	Donna	53	No	Membro	DE	1
Hans Michel Piëch	Uomo	81	No	Membro	AT	14
Ferdinand Oliver Porsche	Uomo	62	No	Membro	AT	14
Wolfgang Porsche	Uomo	80	No	Membro	AT	15
Gerardo Scarpino	Uomo	61	No	Membro	ITA-DE	1
Karina Schnur	Donna	46	No	Membro	DE	1
Conny Schönhardt	Donna	45	No	Membro	DE	4
Stephan Weil	Uomo	65	Si	Membro	DE	1

\*NS=Non specificato

Grafico 10: % donne-uomini

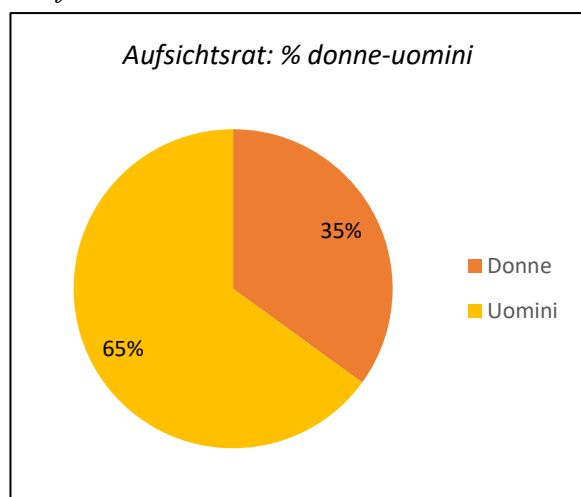
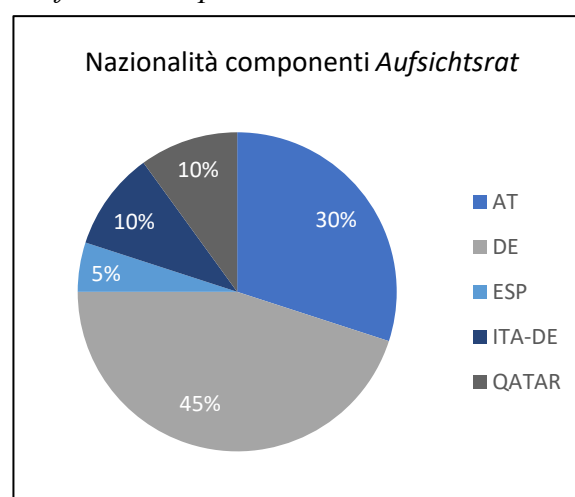


Grafico 11: % per nazionalità



Le donne all'interno del Consiglio di Sorveglianza sono in minoranza. Tuttavia, a differenza del *Vorstand*, qui rappresentano il 35% contro il 65% di presenza maschile. L'*Aufsichtsrat* è rappresentato perlopiù da persone di nazionalità mista. Prevale la presenza di tedeschi (45%) e austriaci (30%). L'età media dei membri facenti parte del Consiglio è di 53 anni circa e solo 4 membri di essi sono indipendenti. Le persone che da più tempo fanno parte del Consiglio di Sorveglianza sono: Peter Mosch con 17 anni di servizio, Hans Michel Piëch e Ferdinand Oli-

ver Porsche con 14 anni di servizio ciascuno e Wolfgang Porsche che ricopre la carica da 15 anni.

Inoltre, sono stati costituiti i seguenti comitati: il comitato di mediazione (ai sensi dell'art. 27 co. 3 della legge tedesca sulla cogestione), il comitato di revisione e quello per le nomine. Il comitato di mediazione è composto da Hans Dieter Pötsch (Presidente), Jörg Hofmann (vice-presidente), Stephan Weil (primo ministro) e Daniela Cavallo. Il comitato di revisione è composto da Mansoor Ebrahim Al-Mahmoud (Presidente), Daniela Cavallo (vicepresidente), Marianne Heiß, Ferdinand Oliver Porsche, Gerardo Scarpino e da Conny Schönhardt. Infine, il comitato per le nomine è composto da Hans Dieter Pötsch (Presidente), Hans Michel Piëch, Stephan Weil (primo ministro) e da Wolfgang Porsche.

### **2.2.2 – Le origini dello scandalo Dieselgate e sviluppo del caso**

Alla luce di quanto descritto precedentemente, una domanda sorge spontanea: “perché la società è ricorsa al Dieselgate?” e al contempo ci si chiede “data la *performance* attuale della società in termini di ricavi e produzione, che impatto ha avuto il Dieselgate su Volkswagen?”.

Il “Dieselgate” o “Emissiongate” è stato un episodio legato alla frode dei motori diesel che ha coinvolto in primo luogo Volkswagen e successivamente anche altri marchi. Lo scandalo scoppiò nel 2015, anche se già da molto prima si pensava ad un modo per manomettere i sistemi e soddisfare gli standard di emissione. Prima di analizzare il caso è utile vedere le normative vigenti sia nell'Unione Europea che negli Stati Uniti. In particolare, nel 2007 il Parlamento Europeo ha emanato i seguenti atti:

- 1) Direttiva 2007/46/CEE: direttiva “quadro” che ha lo scopo di garantire che i veicoli in vendita sul mercato offrano livelli di tutela ambientale e di sicurezza congrui. Definisce dei requisiti tecnici generali per l'omologazione di veicoli al fine di semplificarne la messa in circolazione nell'UE;
- 2) Regolamento (CE) n. 715/2007: è stato messo in atto per fissare dei requisiti tecnici riguardo l'omologazione di veicoli e le loro emissioni. Prevede, inoltre, disposizioni specifiche “relative alla conformità in servizio, alla durata dei dispositivi di controllo dell'inquinamento, ai sistemi diagnostici di bordo, alla misurazione del consumo di carburante e all'accessibilità delle informazioni per la riparazione e la manutenzione del veicolo”<sup>60</sup>. Tra gli obblighi è stato inserito il rispetto dei limiti delle emissioni per i gas inquinanti più importanti: monossido di carbonio, idrocarburi totali, idrocarburi

---

<sup>60</sup>BORGNA P., a cura di., 2015. La disciplina delle emissioni di gas inquinanti da veicoli nell'Unione Europea - Il caso Volkswagen, in *Servizio studi del Senato, note su atti dell'Unione europea - Nota n. 25*

non metanici, ossido di azoto, idrocarburi totali, ossido di azoto e particolato. In particolare, per l'ossido di azoto (NO<sub>x</sub>)<sup>61</sup>, il limite fissato è di 80mg/km ed è rivolto ai veicoli diesel per il trasporto passeggeri, ai furgoni leggeri e ai veicoli per il trasporto merci. In base a questo regolamento, inoltre, dal 1° settembre 2015 in Europa si possono immatricolare solo vetture che rispettando gli standard Euro 6. Un altro obbligo importante è quello di fornire agli acquirenti i dati sulle emissioni di CO<sub>2</sub> e sui consumi di carburante al momento dell'acquisto al fine di garantire il rispetto delle procedure di omologazione. Infine, il Regolamento all'art. 5, n. 2 ci tiene a sottolineare che "l'uso di impianti di manipolazione che riducono l'efficacia dei sistemi di controllo delle emissioni è vietato". Tale divieto non si applica quando l'impianto necessita di proteggere il motore da danni o avarie, oppure quando l'impianto non funziona dopo l'avvio del motore o ancora quando le condizioni sono comprese nelle procedure di prova a verifica delle emissioni per evaporazioni;

- 3) Regolamento (CE) n. 433/2009: questo regolamento fissa i livelli di prestazioni per quanto concerne le emissioni di CO<sub>2</sub> delle autovetture di nuova immatricolazione. Per le emissioni di CO<sub>2</sub> vengono fissati degli obiettivi di riduzione, ovvero per le autovetture nuove deve esserci un livello medio di emissioni a 130g /km dal 2012 e a 95 g/km dal 2021.

Allo stesso modo da parte dell'*Environmental Protection Agency* (EPA), provenivano dei limiti ben precisi concentrati sul *Clean Air Act* (CAA)<sup>62</sup>, adottati nel 1990 da parte degli Stati Uniti. L'EPA è l'agenzia del governo degli Stati Uniti che volge alla protezione della salute umana e dell'ambiente. Oltre a porre delle regole, lavora sull'assistenza, studio, ricerca, divulgazione, formazione e informazione in campo ambientale. Il CAA ha introdotto dei limiti particolarmente stringenti per SO<sub>2</sub> e NO<sub>x</sub><sup>63</sup> e questo ha portato l'EPA ad avere una particolare attenzione verso questo tipo di inquinanti. Inoltre, il CAA richiedeva che i veicoli leggeri soddisfacessero gli standard di emissione relativi allo scarico delle emissioni atmosferiche. Questo standard ha portato Volkswagen a creare un motore diesel dotato di bassa manutenzione, di peso ridotto e pulito. Mentre l'UE si è sempre concentrata sulla riduzione delle emis-

---

<sup>61</sup>Il NO<sub>x</sub> o ossido di azoto, indica la somma del monossido di azoto e del biossido di azoto. L'ossido di azoto è un inquinante primario che si forma solitamente dai processi di combustione ed è un gas particolarmente tossico

<sup>62</sup>Il Clean Air Act (CAA) è la legge federale globale che regola le emissioni atmosferiche. Questa legge autorizza l'EPA a stabilire gli standard nazionali di qualità dell'aria ambiente (*National Ambient Air Quality Standard* - NAAQS) per proteggere la salute ed il benessere pubblici e per regolare le emissioni di inquinanti atmosferici pericolosi. Per maggiori dettagli si veda EPA – UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY, 2023. *Summary of the Clean Air Act*, disponibile su: <https://www.epa.gov/laws-regulations/summary-clean-air-act>

<sup>63</sup>PONTONI F. – SILEO A., 2015. *Il Dieselgate è anche una questione di regole*, disponibile su:

<https://lavoce.info/archives/37299/il-dieselgate-e-anche-una-questione-di-regole/>



sioni di CO<sub>2</sub>, gli USA hanno imposto dei limiti più severi che vengono descritti nella tabella seguente:

Tabella 11: Comparazione USA-UE sui limiti per le emissioni di inquinanti al 2015

Comparazione limiti emissione USA- Europa		
	USA	Europa
	Standard emissione (grammi per miglia)	Euro V
Ossidi di azoto	0,07	0,10 benzina
		0,29 diesel
Monossido di carbonio	4,2	1,6 benzina
		0,8 diesel
Gas serra (GHG entro 2016)	250	208
Gas serra (GHG entro 2020)	213	152
Standard di consumo (miglia per gallone) 2015 (UE)		42,3 benzina
		48,6 diesel
Standard di consumo (miglia per gallone) 2016 (USA)	34,1 benzina	
	39,2 diesel	

Fonte: PONTONI F. – SILEO A., 2015. *Il Dieselgate è anche una questione di regole*, op. cit.

Un'altra differenza rilevante tra la normativa europea e quella statunitense è che in Europa la responsabilità è solo “Franco Fabbrica”, pertanto il costruttore, una volta venduto il veicolo, non è più responsabile delle emissioni dello stesso. Mentre negli Stati Uniti, vige il “principio di responsabilità”, che significa che il costruttore resta responsabile anche dopo la vendita del veicolo. Standard ancora più severi sono stati imposti dal *California Air Resource Board* (CARB)<sup>64</sup> che nel 2012 ha adottato la normativa LEV III, includendo standard sulle emissioni sempre più rigorosi per gli inquinanti e i gas serra fino al 2025.

Le origini del caso Dieselgate, come detto in precedenza, risalgono al 2006. L'ex CEO di Volkswagen, Bernd Pischetsrieder, creò un piano decennale che fosse funzionale a triplicare le vendite negli Stati Uniti. Tale piano era rivolto alla vendita di veicoli “Clean Diesel”<sup>65</sup>. Tuttavia, i motori diesel emettono il NO<sub>x</sub>, ossia l'ossido di azoto prodotto a causa della combustione, nonché la principale causa di smog. Esiste però un metodo per pulire i gas di scarico e favorire una miglior qualità dell'aria, aggiungendo un additivo particolare che ha lo scopo di abbattere le emissioni di ossido di azoto. Quando l'additivo e il NO<sub>x</sub> reagiscono, si forma dell'acqua e dell'azoto e questo comporta un aumento del peso del veicolo e di conseguenza le emissioni aumentano. Essendo che per l'additivo è previsto un serbatoio apposito, Pische-

<sup>64</sup>Il *California Air Resource Board* (CARB) è l'ente che ha il compito di proteggere le persone dagli effetti dannosi provocati dall'inquinamento atmosferico e di sviluppare programmi ed azioni per combattere il cambiamento climatico.

<sup>65</sup>Il Clean Diesel è un trattamento speciale per i motori diesel con lo scopo di ridurre le emissioni di particolato e gas serra, eliminando anche il cattivo odore da combustione.

tsrieder cercò di prendere il serbatoio più piccolo possibile per minimizzare il peso del veicolo e al contempo portare avanti il suo piano di massimizzazione delle vendite<sup>66</sup>. Volkswagen, nel frattempo, esercitava forti pressioni sui dipendenti al fine di creare un veicolo diesel pulito e nel 2007 il nuovo CEO divenne Martin Winterkorn. Egli era una persona molto autoritaria. Infatti, all'interno della società, vi era una cultura noncurante nei confronti dei propri lavoratori e allo stesso tempo molto competitiva nei confronti delle case automobilistiche presenti sul mercato.

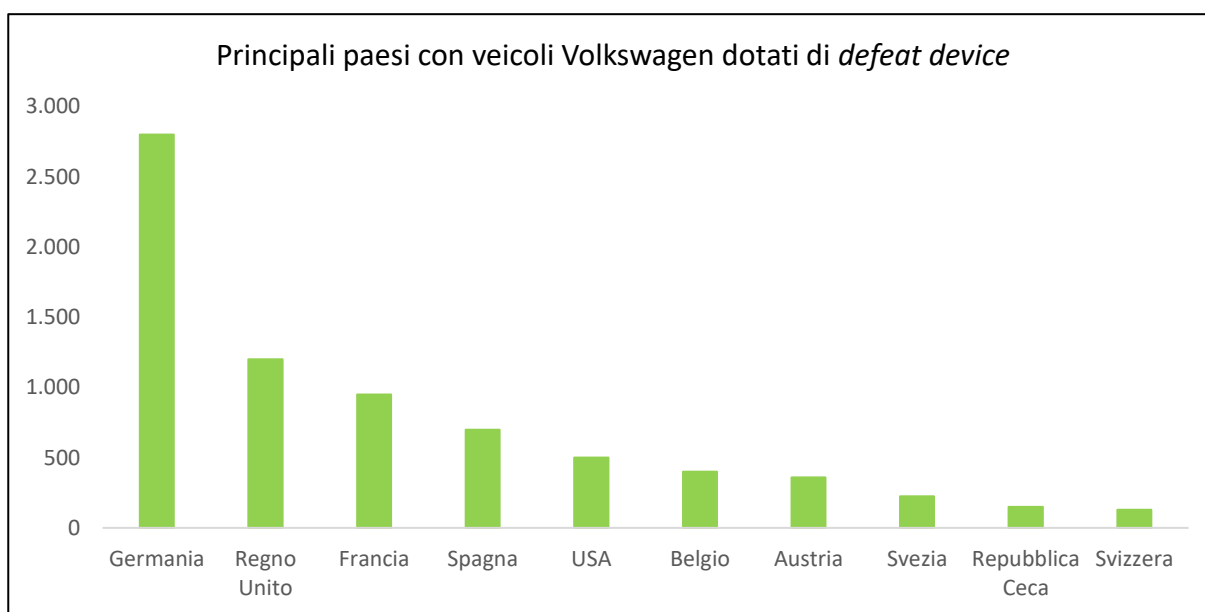
Winterkorn contribuì alla creazione del “*defeat device*”, un *software* illegale che rimaneva silente e disattivato durante l'azione del veicolo e si attivava solamente durante i test di verifica e omologazione. Tale azione era possibile attraverso una serie di movimenti tipici, quali l'angolo dello sterzo, la velocità del veicolo o il numero dei giri del motore. Quando il *software* percepiva che ci si trovava in uno scenario di test, entrava in modalità di sicurezza con una riduzione della potenza e delle prestazioni, diminuendo di conseguenza le emissioni di NO<sub>x</sub>. Nel 2008 questa notizia raggiunse anche i dirigenti di Audi. Tuttavia, il CEO decise di non apportare le correzioni al dispositivo e di continuare con la propria idea. Nel maggio del 2014 il *West Virginia University's Center for Alternative Fuels Engine and Emission* trovò discrepanze tra le elevate emissioni su strada di auto diesel di Volkswagen e i test effettuati. L'EPA, nel dicembre dello stesso anno, replicò i test e invitò Volkswagen a richiamare i veicoli diesel. Nel maggio del 2015 il CARB ha condotto nuovi test ed anche in questo caso le emissioni non coincidevano. Nel luglio dello stesso anno le agenzie per il controllo delle emissioni hanno informato Volkswagen e minacciato che, se non avessero richiamato indietro le autovetture con *software* illegale, non avrebbero certificato le auto diesel del 2016. Un primo passo avanti ci fu nell'agosto del 2015, quando Stuart Johnson, capo dell'ufficio tecnico e ambientale di Volkswagen, rivelò che vi era l'esistenza del dispositivo di manipolazione. Egli fu il primo *whistleblower* e ha confessato che il motivo per cui era stato in silenzio per così tanto tempo era dovuto al clima di paura che si era creato all'interno della società. Inoltre, altri dipendenti erano a conoscenza del *defeat device*, ma la loro testimonianza vi fu solo a seguito della rivelazione del sig. Johnson. Il 3 settembre del 2015, il Gruppo coinvolto ha ammesso all'EPA e al CARB di aver manipolato il *software* sulle emissioni e alterato i risultati dei test. Lo scandalo scoppiò definitivamente il 18 settembre del 2015, quando venne reso pubblico con la notifica di un avviso di violazione da parte dell'EPA a Volkswagen AG, Audi AG e a Volkswagen Group of America. Questa data segnò l'esplosione di uno dei principali casi di frode più recenti, con ricaduta prolungata negli Stati Uniti. L'EPA rivelò che i veicoli

---

<sup>66</sup>LOUDENSLAGER K., 2020. The Volkswagen Emission Scandal: An Ethics Case Study, *a Research Paper submitted to University of Virginia, Department of Engineering and Society*, pp. 1-14

con motore a 4 cilindri diesel Euro 5 della serie EA 189 di Volkswagen e Audi venduti tra il 2009 e il 2015 emettevano fino a 40 volte in più rispetto al limite consentito<sup>67</sup>. Inoltre, i veicoli coinvolti contenevano dispositivi di disattivazione che riducevano le emissioni di ossido di azoto per aggirare gli standard soltanto durante i test di controllo. Tali emissioni variavano a seconda della grandezza del veicolo. L'EPA stimò che le auto interessate negli Stati Uniti fossero circa 482 mila, vendute dal 2008 e richiamate nel 2015, come imposto dall'agenzia stessa. Il 20 settembre, Volkswagen ha ammesso pubblicamente l'inganno e due giorni dopo il Gruppo rilevò che 11 milioni di auto nel mondo potevano essere dotate di *defeat device*. I marchi del Gruppo più colpiti sono stati: Volkswagen con 5 milioni di autoveicoli non conformi, Audi con 2,1 milioni di veicoli, Volkswagen Commercial Vehicle con 1,8 milioni, Skoda con 1,2 milioni e Seat con 700 mila veicoli<sup>68</sup>. I principali paesi che avevano al loro interno autoveicoli Volkswagen affetti da *defeat device* vengono rappresentati in questo grafico:

Grafico 12: Principali paesi con veicoli Volkswagen affetti da *defeat device*



Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)

Si nota che la Germania è stato il Paese più colpito con 2,8 milioni di autoveicoli non conformi, seguita da Regno Unito con 1,2, Francia con 950 mila. Circa 3 milioni di autoveicoli non si trovavano all'interno di questi paesi ma erano sparsi per il mondo.

Successivamente, il 23 settembre, il CEO Winterkorn diede le dimissioni e dichiarò di assumersi la completa responsabilità di quanto accaduto. Egli venne accusato di frode, appropria-

<sup>67</sup>KRALL J. R. – PENG R. D., 2015. The Volkswagen Scandal: Deception, Driving and Deaths, in *Significance – Smog of Uncertainty, excess death and Diesel Emissions Scandal*, vol. 12, n. 6, pp. 12-15.

<sup>68</sup>Si veda il sito: <https://www.statista.com/statistics/468979/vw-vehicles-fitted-with-emissions-manipulating-software-by-country/>

zione indebita e di aver violato le leggi sulla concorrenza. Qualche giorno dopo, venne nominato un nuovo CEO, capace di prendere le redini del destino della società: Matthias Müller. Il 29 settembre del 2015, l'EPA informò tutti i produttori di veicoli che l'agenzia stava aggiornando tutte le procedure di test per includere le valutazioni aggiuntive volte ad individuare dispositivi di manipolazione. Nei giorni seguenti, H. Diess, responsabile del marchio Volkswagen, dichiarò che l'azienda dovrà riorientare la propria strategia per i veicoli diesel in modo che siano dotati solo di sistemi di emissioni che utilizzino la miglior tecnologia ambientale. Il 15 ottobre, il quotidiano britannico "the Guardian", riportò che nello Stato del Michigan sono state presentate diverse azioni legali contro Volkswagen affinché la società sostituisse gratuitamente il veicolo con il dispositivo illegale.

Ad essere coinvolti in questo scandalo sono stati principalmente nove *manager* del Gruppo. Il Presidente di Volkswagen affermò che uno dei motivi che ha portato il Gruppo a commettere un certo tipo di reato è stato la cultura aziendale e la mentalità di alcuni dipendenti dell'azienda. Nell'ottobre del 2015 si pensava che le persone coinvolte fossero relativamente poche ma, successivamente, venne effettuata un'indagine da parte di Volkswagen in cui si richiedeva ai dipendenti di confessare effettivamente quanto fosse accaduto e di cosa fossero a conoscenza, senza riservare loro una punizione. La società, grazie a questo, ha appurato che almeno 50 membri erano consapevoli di quanto fosse successo all'interno del Gruppo.

I motivi che hanno spinto la società ad agire in questo modo sono stati diversi. Un certo numero di persone riteneva che lo scandalo si fosse verificato a causa delle carenze tecnologiche e di conseguenza hanno spinto la società ad imbrogliare i test. Gli ingegneri erano incapaci di soddisfare i budget e gli standard imposti<sup>69</sup> e anche se in un secondo momento avevano trovato una soluzione utile a rispettare gli standard, hanno scelto di continuare a truccare le emissioni, poiché questo gli consentiva di avere una miglior *performance* sulle vendite. Un altro motivo che ha spinto la società ad ingannare sulle emissioni è stata la cultura societaria. Come detto in precedenza, il clima che si era venuto a creare all'interno di Volkswagen era un insieme di paura e sottomissione nei confronti delle persone di vertice della società. La cultura del Gruppo è basata sul "rispetto delle regole" ed i dipendenti sono "obbligati a rispettarle"<sup>70</sup>. Secondo questo aspetto, le richieste e le aspettative devono essere soddisfatte indipendentemente da come i dipendenti sono in grado di svolgere le proprie funzioni. Questa cultura portò i dipendenti a non rivelare i *gap* che c'erano tra emissioni e test. Un altro elemento a supporto di questa cultura fu che all'interno del Gruppo vi è un sistema di ricompense strutturato sulla

---

<sup>69</sup>MANSOURI N., 2016. A Case Study of Volkswagen Unhethical Practice in Diesel Emission Test, in *International Journal of Science and Engineering Applications*, vol. 5, fascicolo 4, pp. 211-216.

<sup>70</sup>*Ibidem*

base di *benefit* aziendali. In particolare, i dipendenti ricevono una parte della prestazione in bonus e, dato che le ricompense erano consistenti, questo portò loro a non esprimere le opinioni dissenzianti. Quando un dipendente di Volkswagen occupa una posizione di rilievo all'interno della società, l'importo del bonus che riceve è più alto rispetto ad un altro dipendente che riceve la prestazione ordinaria. Inoltre, quando Volkswagen ha ammesso pubblicamente la propria volontà di manomettere i *software*, Bernd Osterloh, il responsabile del personale del Gruppo di quel tempo, ha dichiarato che la cultura e gli approcci aziendali non erano etici ed appropriati.

Con lo scoppio dello scandalo, una prima risposta è stata la completa negazione di quanto accaduto, soprattutto da parte di Oliver Schmidt, responsabile dell'ufficio "ambiente e ingegneria". Egli per più di un anno promise di correggere i *software* e di falsificare l'esistenza di un *defeat device*. Tale modo di agire era supportato da Winterkorn, il quale incoraggiò Schmidt di incontrare l'EPA e di mentire sull'accaduto. Dopo che la notizia dello scandalo raggiunse tutti, Schmidt venne arrestato negli Stati Uniti e accusato di frode e falsa pubblicità. Successivamente portò la sua testimonianza e si dichiarò colpevole. Questo fatto chiarisce ancora una volta l'ambiente che si era creato all'interno della società. Schmidt ha mentito fino all'accusa per garantirsi una posizione di vertice all'interno dell'azienda, al contrario di Johnson che ha confessato e che non ebbe alcuna conseguenza legale.

Il caso Dieselgate è stato considerato un fenomeno da prendere come "esperimento"<sup>71</sup> per il futuro, poiché:

- 1) per il pubblico è stata una vera e propria sorpresa nel 2015 e non avevano la minima idea che le auto tedesche potessero manipolare i sistemi;
- 2) le case automobilistiche tedesche hanno fatto nascere il concetto di "ingegneria automobilistica tedesca";
- 3) l'industria tedesca, come è stato analizzato al paragrafo 2.1, è un'industria molto importante sia per il paese ma soprattutto per l'estero. Nel 2014, le auto esportate risultavano essere del 18%;
- 4) per il mercato statunitense, i veicoli tedeschi rappresentano una grande fetta di mercato. Pertanto, il fatto che vi siano stati così tanti veicoli con *defeat device* è stato sicuramente un campanello d'allarme per l'industria americana;
- 5) le conseguenze sulla salute, sulla reputazione ed economiche non sono state indifferenti (come vedremo al sottoparagrafo seguente).

---

<sup>71</sup>BACHMANN R. – EHRLICH G. – RUZIC D., 2017. Firms and Collective Reputation: The Volkswagen Emission Scandal as a Case Study, *CESifo Working Paper* n. 6805, pp. 1-35

### 2.2.3 – Impatto dello scandalo: conseguenze sulla salute, reputazionali ed economiche

#### Conseguenze sulla salute

Un primo impatto dovuto alla falsificazione delle emissioni diesel riguarda la salute e la mortalità. In particolare, l'EPA afferma che i danni provocati dall'ozono causano problemi respiratori e cardiovascolari, nonché aggravamento di condizioni di salute già compromettenti. Il totale dell'impatto di NO<sub>x</sub> sulla mortalità è dato sia dagli inquinanti permanenti che vengono emessi dalle auto, sia dagli inquinanti secondari generati da reazioni chimiche, nonché quelli che dipendono da altri fattori come la temperatura, la luce del sole e la quantità di altri inquinanti nell'aria. Per questo l'EPA impone degli standard sempre più rigidi. Per diversi anni Volkswagen e Audi hanno prodotto un eccesso di 36,7 milioni di kg di ossido di azoto nell'ambiente<sup>72</sup>. La sovra emissione di NO<sub>x</sub> ha provocato dei danni maggiori, poiché anche il numero di morti è cresciuto. La stima di Krall J. e Peng R.<sup>73</sup> effettuata nel dicembre del 2015 prendeva in considerazione due variabili: la prima era la distanza totale prodotta dai veicoli con *software* di manipolazione e la seconda riguardava di quanto fosse stata superiore l'emissione. Da questo studio emergeva che i decessi negli Stati Uniti fossero tra i 100 e i 300. Nonostante queste fossero solo stime e incertezze, il numero di decessi negli USA, correlato al *defeat device*, sono state superiori di 2,5 volte rispetto alle aspettative. Inoltre, l'EPA ci tiene particolarmente a prevedere quali sono le conseguenze sulla salute che vi possono essere a causa delle emissioni. Infatti, mette a disposizione un modello chiamato *Benefits Mapping and Analysis Program* (BenMap), utile a monitorare la qualità dell'aria in un preciso periodo. Il BenMap stima gli effetti negativi che possono ripercuotersi sulla salute e i benefici sulla salute derivanti dalla riduzione dell'inquinamento atmosferico.

#### Conseguenze reputazionali e problemi per i concessionari

Grazie ad un'analisi effettuata sul notiziario NewsBank, le menzioni di Volkswagen sui media hanno subito un'impennata. L'influenza mediatica ha raggiunto sia i possessori delle auto del marchio, che le case automobilistiche. Le ricerche sulla stampa hanno riguardato principalmente l'ingegneria tedesca e cosa fosse successo nel settembre 2015. Lo stesso Google Trends dimostrò che, in quel mese, le ricerche sul Gruppo erano di gran lunga superiori rispetto a prima<sup>74</sup>. I cali delle vendite negli Stati Uniti sono stati provocati anche a causa dell'influenza mediatica sui veicoli diesel e sulla reputazione collettiva delle case automobilistiche. Il marchio aveva chiaramente subito una percezione dell'immagine in linea con quanto

---

<sup>72</sup>MANSOURI N., 2016. *A Case Study of Volkswagen Unhethical Practice in Diesel Emission Test*, op. cit.

<sup>73</sup>KRALL J. R. – PENG R. D., 2015. *The Volkswagen Scandal: Deception, Driving and Deaths*, op. cit.

<sup>74</sup>MARSELLA M., 2015. *Volkswagen: perdere la reputazione online costa caro*, disponibile su:

<https://lavoce.info/archives/37545/volkswagen-perdere-la-reputazione-on-line-costa-caro/>

successo. Le ricerche correlate al nome “Volkswagen” portavano solo alla vicenda dello scandalo, coinvolgendo anche i venditori di auto. Infatti, le case automobilistiche hanno fatto una ricerca mediatica su Volkswagen di 20 punti superiori rispetto a prima. A causa di tale influenza mediatica, ci sono stati parecchi problemi per i concessionari. Per cercare di assistere i venditori, si è cercato di fornire loro un programma specifico a supporto, che consisteva nell’erogazione di una specifica somma di denaro sotto forma di bonus di vendita, incentivi o sussidi alla rete dei concessionari, anche se in un primo momento le vendite di veicoli diesel sono state interrotte. Il 1° ottobre del 2016 anche Volkswagen America ha deciso di aiutare i rivenditori, con la concessione di fondi discrezionali da usare nel modo desiderato. Secondo Automotive News, l’importo del prestito variava in base alla grandezza del concessionario e non poteva essere superiore a 10 mila dollari. Successivamente, gli aiuti si intensificarono e furono avviati altri programmi dai concessionari affinché le vendite si rialzassero. Alcuni concessionari hanno dichiarato che con i fondi avrebbero coperto i costi operativi del negozio e altri dicevano che con i fondi avrebbero cercato di raggiungere un pareggio di bilancio.

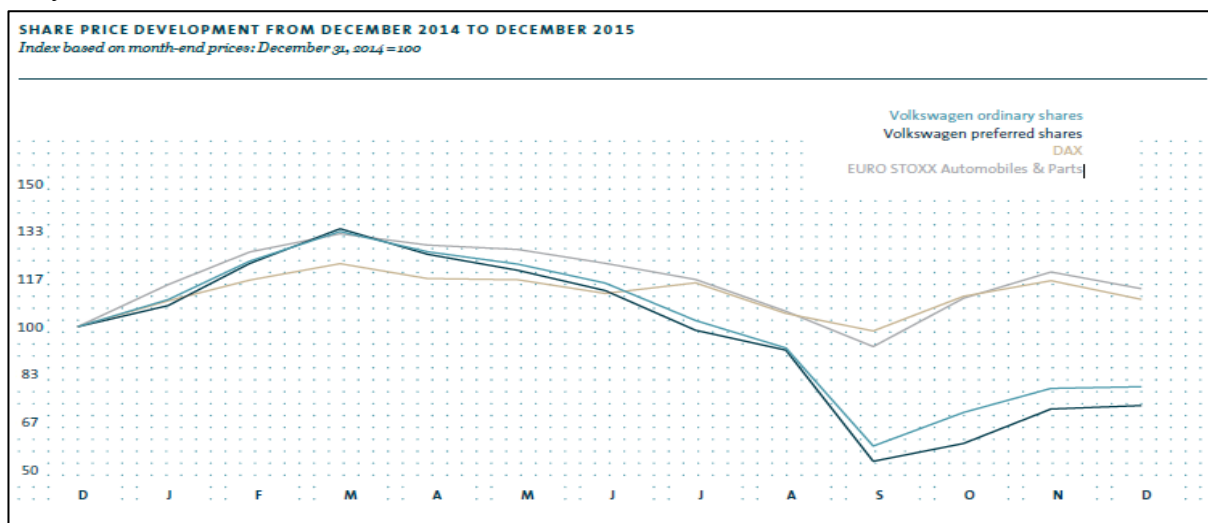
### Conseguenze economiche

Lo scandalo Dieseldgate ha provocato tre principali conseguenze economiche:

- 1) calo drastico del prezzo delle azioni del Gruppo Volkswagen;
- 2) registrazione di una perdita operativa di €4 miliardi circa nel 2015;
- 3) calo delle vendite dei veicoli negli Stati Uniti dal momento che i dati sono stati rivelati al pubblico.

È utile vedere questi aspetti secondo le rappresentazioni seguenti:

*Grafico 13: Prezzo delle azioni nel 2015*

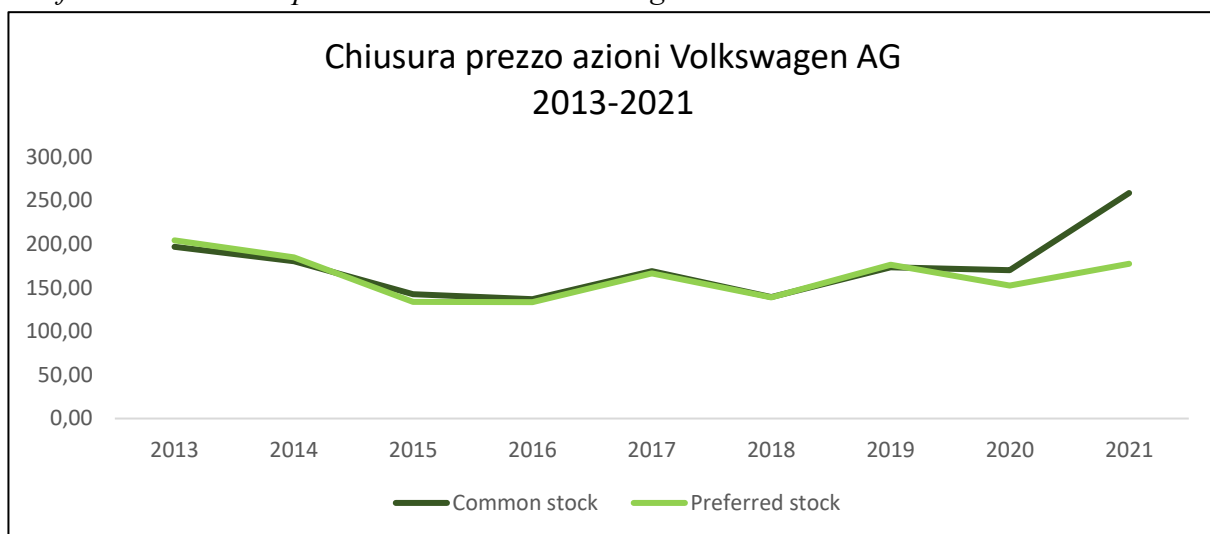


Fonte: ANNUAL REPORT 2015 Volkswagen Group

Il giorno successivo lo scandalo, sia Porsche Holding SE che Volkswagen AG hanno aperto in negativo alla Borsa di Francoforte attorno al -20%. Durante il 2015, le azioni Volkswagen avevano raggiunto, nel mese di marzo, il prezzo azionario di €255,20, il più alto nell'anno. Al contrario, quando lo scandalo venne alla luce e l'esposizione mediatica era molto elevata, le azioni di Volkswagen ne hanno risentito subito, passando da un prezzo azionario per le azioni ordinarie e privilegiate di €90 ad agosto ad un prezzo azionario rispettivamente di €55 e €60 a settembre. La ripresa si è vista verso la fine dell'anno.

In seguito, è utile anche vedere la chiusura del prezzo azionario di Volkswagen in relazione agli anni precedenti e successivi allo scandalo (*grafico 14*).

*Grafico 14: Chiusura prezzo delle azioni Volkswagen dal 2013 al 2021*



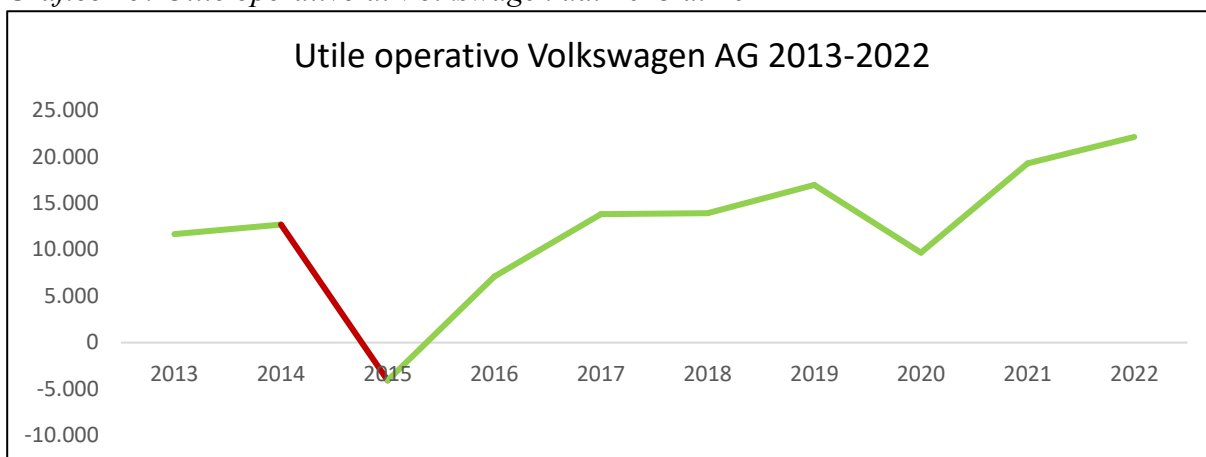
Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)

Quando la notizia raggiunse tutti, il titolo scese parecchio, provocando una chiusura del prezzo delle azioni privilegiate di €133,75 e una variazione negativa di 38% rispetto al prezzo di chiusura del 2014, che corrispondeva a €180,10, il picco più alto mai raggiunto. Anche le azioni ordinarie hanno subito un calo, chiudendo nel 2015 con un prezzo di €142,3 contro i 184,65 del 2014, provocando una variazione negativa del 27%. Tra il 2016 e il 2017 il titolo si riprese, tornando quasi ai livelli del 2014 e con un trend positivo del 20% circa, sia per le azioni ordinarie che per le privilegiate. Successivamente continuò ad avere un andamento altalenante, fino al 2021 in cui vi è una crescita notevole, la più alta dopo il Dieselpgate.



Il secondo aspetto che ha risentito di questo scandalo è stata la registrazione di una perdita nel 2015 di €4,1 miliardi circa, la più grave fino a quel momento e mai avvenuta prima.

Grafico 15: Utile operativo di Volkswagen dal 2013 al 2022

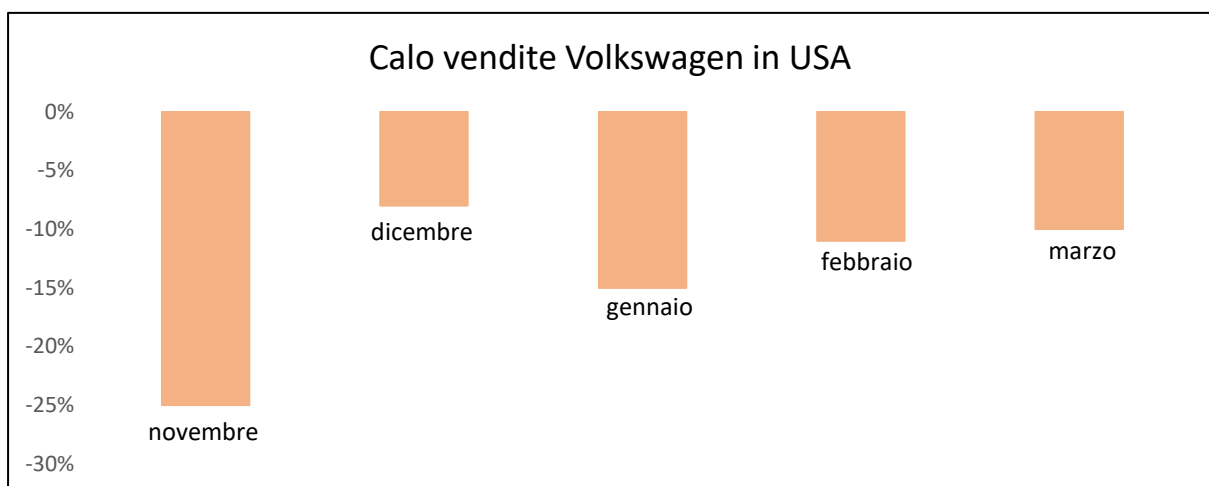


Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)

Il grafico illustra l'unico momento di *down* che la società ha subito a seguito della diffusione dello scandalo. Nonostante la perdita operativa del 2015, il Gruppo già nell'anno successivo è riuscito a realizzare un utile operativo di €7 miliardi. Nel 2017 l'utile si alzò ancora e si mantenne stabile fino alla fine del 2018.

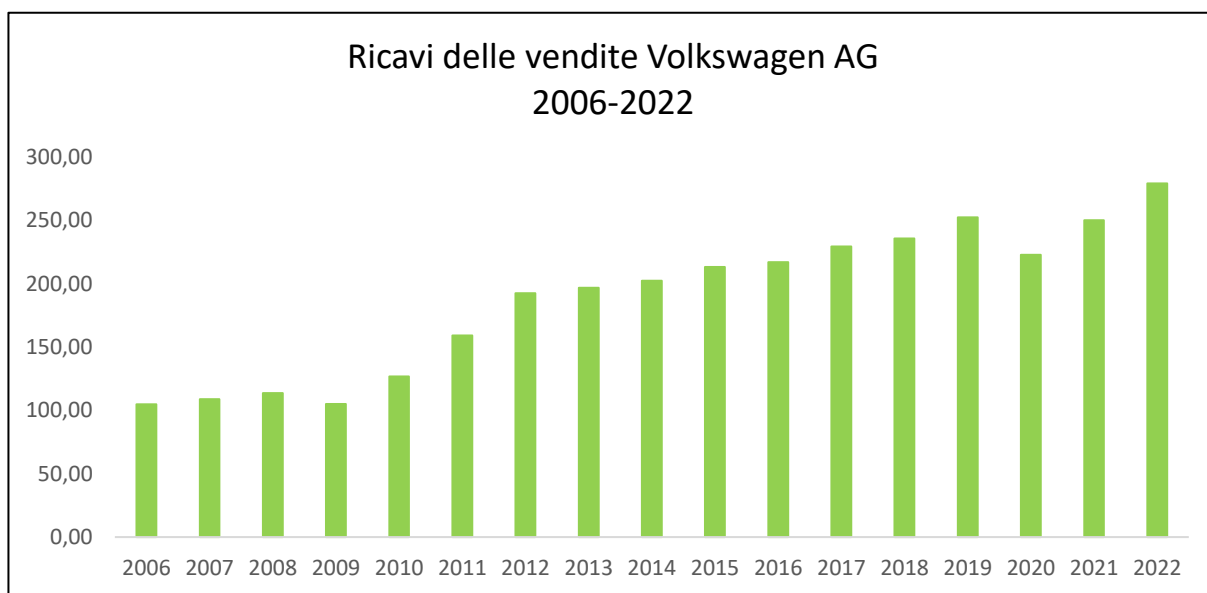
Un ultimo aspetto interessante da trattare riguarda il calo drastico delle vendite negli Stati Uniti che c'è stato da settembre 2015 a marzo 2016 (*grafico 16*). Nonostante questo e la perdita operativa di €4,1 miliardi, complessivamente il Gruppo ha chiuso il 2015 con dei ricavi delle vendite superiori a quelle dell'anno precedente (*grafico 17*).

Grafico 16: Calo delle vendite di Volkswagen AG negli Stati Uniti



Fonte: MANSOURI N., 2016. *A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test*, op. cit.

Grafico 17: Ricavi delle vendite complessivi di Volkswagen AG dal 2006 al 2022

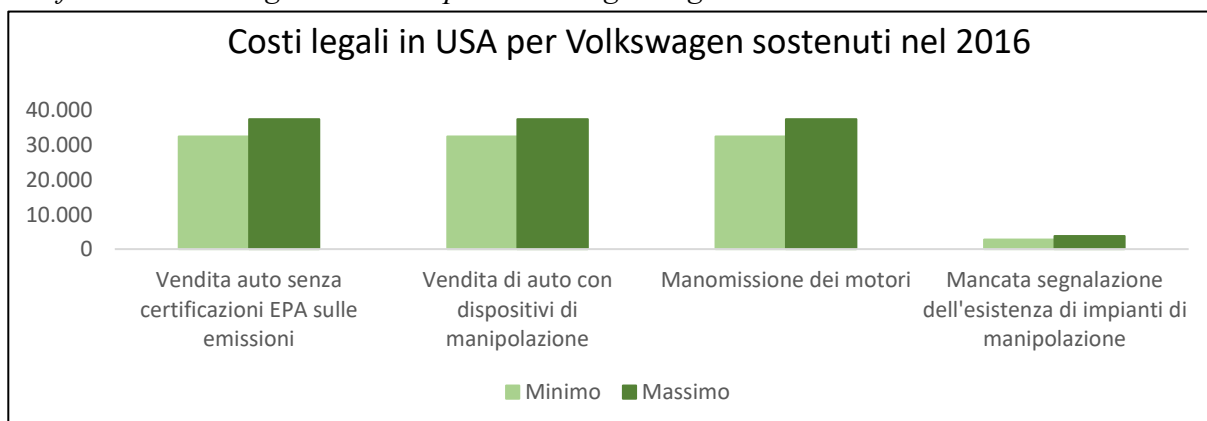


Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)

Il grafico 16 mostra il calo percentuale delle vendite negli Stati Uniti nel breve periodo. L'impatto dello scandalo è stato determinante fino al mese di novembre (-26% di vendite) con una lenta ripresa a dicembre per poi peggiorare nuovamente. Il grafico 17 dimostra, invece, come l'effetto sia stato solo nel breve periodo, poiché l'azienda continua a performare egregiamente.

A livello di costi, invece, nel 2016 è stato affermato che a causa del Dieseldgate la società avrebbe dovuto sostenere circa €130 miliardi tra il 2016 e 2018. Negli Stati Uniti i costi legali del 2016 che questo scandalo ha provocato sono stati classificati sotto quattro categorie e suddivisi tra costo legale minimo e costo legale massimo che potevano sostenere (grafico 18).

Grafico 18: Costi legali sostenuti per Volkswagen negli Stati Uniti nel 2016



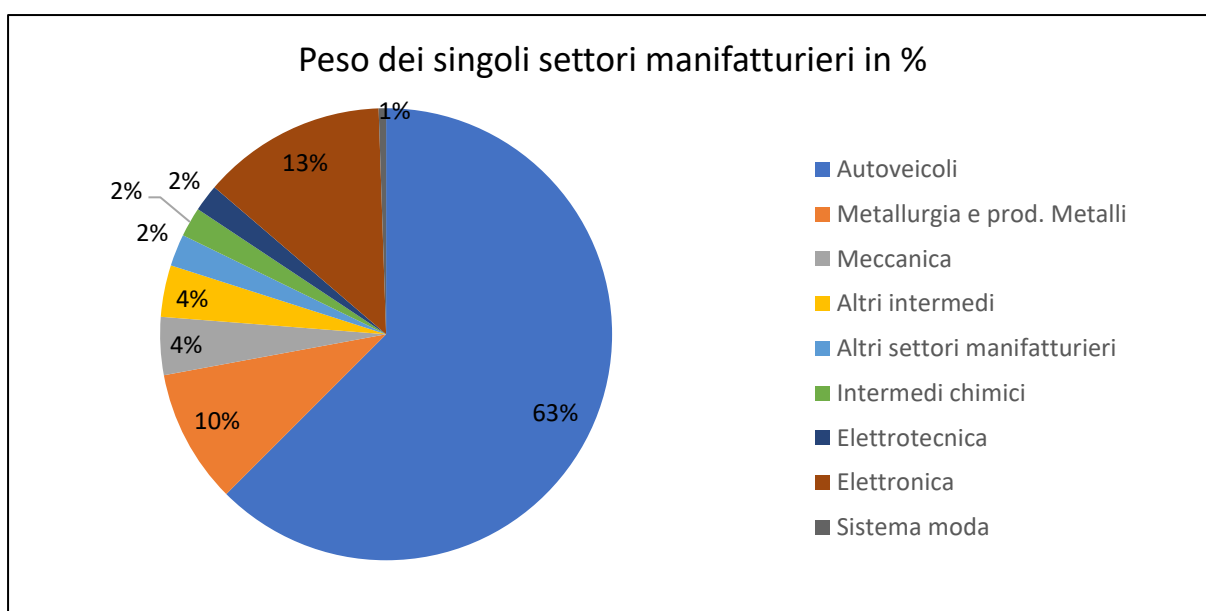
Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)

La mancata segnalazione dell'esistenza del *defeat device* ha impattato di meno nel sostenimento dei costi legali a differenza delle altre categorie prese in considerazione.

## 2.2.4 – Incidenza dello scandalo sull’industria tedesca e indagine su altre case automobilistiche

Nel 2018, si è verificata una forte riduzione dei ritmi di produzione nell’economia tedesca. Questo potrebbe essere l’effetto a lungo termine del caso Dieseldate che, nel breve periodo, presentava impatti negativi in altri contesti (discesa rapida del prezzo delle azioni e perdita operativa nel 2015 di €4 miliardi circa). L’epicentro del rallentamento è stata l’industria manifatturiera che al suo interno comprende, tra gli altri, il ramo dell’industria automobilistica<sup>75</sup>. Secondo una scomposizione settoriale della *Global Value Chain* tedesca, i settori maggiormente coinvolti sono rappresentati da questo grafico:

Grafico 19: Singoli settori maggiormente colpiti nella manifattura



Fonte: SANGALLI I., 2019. La Germania rallenta: quali impatti per il manifatturiero italiano?, in *Rapporto Analisi dei Settori Industriali - Intesa San Paolo*, pp. 1-16

È chiaro che l’impatto maggiore sia stato subito dal settore degli autoveicoli e, di conseguenza, l’industria manifatturiera ne ha risentito molto, poiché il 63% dell’incidenza è ricaduta nel settore dell’*automotive*.

Una delle conseguenze principali per l’industria automobilistica è stata che, a seguito del Dieseldate, è aumentata la consapevolezza sui maggiori livelli di inquinamento emessi da tutti i veicoli alimentati con motori diesel. Questo portò quindi ad indagare e ad intensificare i controlli anche su altre case automobilistiche che potevano essere soggette a scandali dello stesso tipo. Un’analogia con il caso Dieseldate riguarda i gruppi Daimler AG e Mercedes Benz

<sup>75</sup>SANGALLI I., 2019. *Il ruolo chiave dei partner europei nella catena del valore automotive tedesca, un’analisi granulare dal World Input Output Database*, op. cit.

USA, che hanno operato tramite un accordo combinato, e BMW. I veicoli interessati erano gli Euro 5 con cilindrata 1.2, 1.6 e 2.0. Nel 2016 il KBA<sup>76</sup> ha controllato i modelli di auto e molte di esse risultavano non conformi e con valori di NO<sub>x</sub> e CO<sub>2</sub> molto più alti del consentito. La Commissione Europea ha formalizzato le accuse sulla presunta violazione delle normative antitrust delle tre case automobilistiche, in quanto avrebbero creato una strategia per violare le emissioni. In seguito, vengono analizzate le casistiche:

- Daimler AG e Mercedes Benz USA. Daimler AG è una società tedesca a partecipazione pubblica con sede a Stoccarda. Mercedes Benz USA, invece, è una società controllata al 100% da Daimler AG. Il CARB nel 2020 ha annunciato che vi era l'esistenza di un accordo tra Daimler AG e Mercedes Benz USA. Secondo quanto dichiarato dal CARB, a seconda del modello, i veicoli Daimler coinvolti emettevano una quantità di inquinanti che formavano smog di gran lunga superiore ai limiti di legge. In determinate condizioni era possibile utilizzare un *software* che alterasse le emissioni; infatti, il procuratore della California presentò denunce contro l'azienda per violazioni ambientali e per pratiche commerciali scorrette. Questo caso coinvolse circa 37 mila veicoli in California e 250 mila a livello nazionale. L'accordo che hanno raggiunto il CARB, l'EPA, il Dipartimento di Giustizia della California e il Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti è stato depositato il 14 settembre 2020 ed è entrato in vigore il 9 marzo 2021. Tale accordo risolse le violazioni del *Clean Air Act* e della legge della California basate sulla falsificazione dei test da parte di Daimler. Il Gruppo decise di richiamare i veicoli non conformi e pagare una sanzione civile di 875 milioni di dollari: 744 milioni circa agli Stati Uniti e 131 milioni alla CARB. Gli impegni per il futuro da parte di Daimler saranno quelli di prevenire future violazioni mettendo in atto una formazione tecnica annuale rafforzata sui requisiti di conformità della certificazione. Inoltre, vi sarà maggiore trasparenza con la pubblicazione del piano operativo di conformità, che includerà anche i controlli interni dell'azienda in merito alla regolarità delle emissioni<sup>77</sup>;
- BMW. Nel 2018 la procura tedesca ha fatto irruzione nella sede di BMW con lo scopo di indagare sulla frode delle emissioni di certi *software*. Circa 100 agenti di polizia e forze dell'ordine hanno perquisito la sede centrale a Monaco<sup>78</sup> ed è stato perquisito in

---

<sup>76</sup>Il KBA è l'autorità federale tedesca della circolazione stradale. Risponde a tutti i requisiti del codice della strada tedesco.

<sup>77</sup>EPA – UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY, 2023. *Daimler AG and Mercedes-Benz USA, LLC Clean Air Act Civil Settlement*, disponibile su: <https://www.epa.gov/enforcement/daimler-ag-and-mercedes-benz-usa-llc-clean-air-act-civil-settlement>

<sup>78</sup>ANON, 2018. BMW headquarters searched by police in emissions raid, in *BBC News* [online], disponibile su: <https://www.bbc.com/news/business-43480138>

Austria lo stabilimento motori della BMW, dove l'azienda assembla 6'000 motori al giorno. La casa automobilistica ha ammesso di aver "erroneamente" installato *defeat device* per ingannare i test sulle emissioni. Da allora, diverse case automobilistiche hanno commesso irregolarità in questo senso, ma nessuna di esse aveva la gravità del caso di Volkswagen.

Inoltre, Daimler e BMW furono coinvolte anche nel cosiddetto "Circolo dei cinque". Si tratta di un accordo con Volkswagen, Audi e Porsche, in cui le cinque società si sono incontrate per concordare appositamente la tecnologia che riducesse le emissioni nocive di ossido di azoto dai gas di scarico grazie all'additivo apposito. Durante questi incontri, le case automobilistiche hanno lavorato assieme per evitare la concorrenza andando oltre quanto richiesto dalla normativa. La commissione UE ha sottolineato anche che le cinque case automobilistiche menzionate hanno concordato le dimensioni e le gamme dei serbatoi contenenti l'additivo scambiando informazioni commercialmente sensibili su questi prodotti. Nell'aprile del 2019, la Commissione ha adottato una comunicazione degli addebiti nella procedura ordinaria di Daimler, BMW e il Gruppo Volkswagen in merito alla cooperazione dei sistemi SRC<sup>79</sup> per le nuove autovetture diesel e filtri antiparticolato per ridurre le emissioni di particelle nocive dei gas di scarico. In questo modo le cinque società hanno infranto le regole di concorrenza dell'UE. Ai consumatori europei è stata negata l'opportunità di acquistare l'auto con la miglior tecnologia ambientale disponibile.

Infine, anche Fca US venne accusata, nel 2017, di aver truccato e alterato i sistemi di controlli sulle emissioni. I veicoli coinvolti dotati di motore diesel furono in totale 104 mila. Poiché tutte le automobili cercarono di ottimizzare la *performance* dei propri motori, non sempre era facile capire se si trattasse di aver truccato le emissioni oppure no. Nel caso di Volkswagen, l'azienda è stata accusata semplicemente di aver applicato un *software* alle autovetture in modo da ridurre le emissioni e falsificare i test. Quando Fca venne accusata, l'EPA disse che si poteva trattare di una multa da 4,6 miliardi di dollari, una somma pari a circa un quarto del valore di mercato di Fca, prima della diffusione della notizia nel 2017<sup>80</sup>. Da allora l'azienda è stata in contatto sia con l'EPA che con la CARB per risolvere la questione delle emissioni in eccesso, anche se la società ha negato fin dall'inizio. Sergio Marchionne, ex amministratore delegato di Fca, smentì subito quanto accaduto poiché non si riteneva responsabile. Ma non molti anni dopo, precisamente nel giugno del 2022, anche Fca ha ammesso che ha commesso

---

<sup>79</sup>I sistemi SRC (*Selective Catalytic Reduction*) hanno il compito di eseguire una riduzione catalitica selettiva degli ossidi di azoto (NOx) presenti nel gas di combustione con l'ausilio di un agente riducente (generalmente l'additivo)

<sup>80</sup>SCHIVARDI F., 2017. *Fca: una nuova puntata della saga dieseldgate?*, disponibile su: <https://lavoce.info/archives/44645/fca-una-nuova-puntata-nella-saga-del-dieseldgate/>

negli USA una frode sui motori diesel e la società accettò di pagare sanzioni penali per circa €300 milioni fra multa e rinuncia di guadagni illeciti. Inoltre, è stato previsto che Fca US sia soggetta a un periodo di sorveglianza di tre anni e che collabori ad ulteriori indagini dell'amministrazione USA sul Dieseldate.

In merito a questi casi che hanno coinvolto non solo Volkswagen ma anche altre case automobilistiche, i media ci tengono a sottolineare che inizialmente il caso si chiamava solo "Volkswagengate" perché la società tedesca è stata la prima a commettere un reato di frode di questo tipo. Successivamente, venne attribuito il nome "Dieseldate", proprio in seguito agli scandali analoghi venuti in essere in un secondo momento.

### **2.2.5 - Responsabilità della Governance di Volkswagen in relazione allo scandalo**

La causa principale dello scandalo è ascrivibile alla cultura aziendale. Alla società interessava, principalmente, superare le vendite di Toyota, che nel 2014 occupava il primo posto delle vendite nel settore automobilistico. Per anni c'è stata questa competitività con la casa automobilistica giapponese ma, nel primo semestre del 2015, Volkswagen riuscì nel suo intento, arrivando all'obiettivo prefissato. Come accennato al sottoparagrafo 2.2.2, l'ex CEO Winterkorn era una persona poco attenta al comportamento dei propri dipendenti, non forniva loro ascolto e al contempo essi erano intimoriti dal clima che si era creato. Da questo si può comprendere come fin da subito vi sia stata una comunicazione errata all'interno del Gruppo. Questo aspetto ha fatto emergere diverse criticità su come fosse il ruolo della *leadership* di Volkswagen, sia quando lo scandalo scoppiò, che nella gestione della crisi stessa. Una prima risposta, da parte dell'ex CEO, fu la totale negazione della vicenda, cercando di minimizzare e sottovalutare la portata del problema. Volkswagen, in un primo momento, ha attribuito la totale responsabilità dell'installazione del *defeat device* a problemi tecnici ed errori procedurali, piuttosto che ad una manipolazione voluta dai vertici affinché la società vendesse un quantitativo cospicuo di autoveicoli. Quando però lo scandalo iniziò ad essere rilevante, soprattutto da un punto di vista mediatico, la società ha ammesso di essere a conoscenza dell'installazione del *software*, affermando che questa era intenzionale e non un errore di fabbrica. Si possono riassumere, in seguito, gli aspetti critici da un punto di vista di Governance<sup>81</sup>. In particolare, si verificarono:

- 1) mancata trasparenza della comunicazione: la società non ha rivelato subito il problema e ha eroso completamente la fiducia dei consumatori, degli investitori e degli azionisti;

---

<sup>81</sup>ABBAS T., 2023. *Lessons Learned from Volkswagen Crisis Management Case Study*, disponibile su: <https://changemanagementinsight.com/volkswagen-crisis-management-case-study/>

- 2) riconoscimento tardivo: Volkswagen ha impiegato diverso tempo per riconoscere i propri illeciti e ammettere che vi era l'installazione intenzionale degli impianti di manipolazione. Questo ha fatto percepire un "non pentimento" da parte della società;
- 3) incoerenza nella comunicazione: le diverse dichiarazioni dirigenziali hanno generato una certa confusione e sfiducia nel pubblico;
- 4) comunicazione insufficiente con il cliente: molti clienti si sono sentiti abbandonati a sé stessi e senza una chiara indicazione su come procedere;
- 5) mancanza di empatia e scuse: Winterkorn, all'epoca, rilasciò delle scuse pubbliche, ma questo non convinse i clienti perché venne percepita come una comunicazione scarsa, tardiva e poco sincera.

La gestione della crisi, da parte della *leadership* di Volkswagen, è stata lacunosa e assente. Infatti, si nota una mancanza di responsabilità da parte del *management* che a quel tempo negò e minimizzò il problema. Winterkorn, dimettendosi due giorni dopo lo scandalo, ha sostanzialmente confermato la poca serietà nella gestione della crisi e questo aspetto è stato visto come un fallimento della supervisione aziendale. Inoltre, è sorto successivamente un altro elemento che ha confermato la mancanza di responsabilità aziendale. Ampliando le indagini, venne incluso anche Robert Bosch GmbH, uno dei migliori fornitori automobilistici al mondo e molto importante anche per Volkswagen. Si scoprì che, nel 2007, Bosch scrisse una lettera a Winterkorn, comunicando che il *software* fornito potrebbe essere stato illegale. Ci furono diversi scambi di mail in cui si capiva che Bosch era perfettamente consapevole degli standard consentiti dalla legge statunitense. Qualche anno dopo, Bosch ha chiesto a Volkswagen di essere indennizzata da qualsiasi responsabilità derivante dall'impianto di manipolazione, seppur in parte coinvolta. Volkswagen difese Winterkorn e lo deresponsabilizzò, affermando che l'ex CEO non aveva mai letto quelle mail e pertanto non era a conoscenza di questa negoziazione con Bosch. Questa giustificazione risultò essere falsa, poiché i pubblici ministeri hanno affermato che questo scambio di informazioni è avvenuto e che la società aveva partecipato alle negoziazioni<sup>82</sup>. Questa è una prova rilevante che conferma il comportamento di Winterkorn e la sua consapevolezza in merito alla progettazione ed installazione del *defeat device*, a differenza di quanto da lui dichiarato.

Tuttavia, la vicenda ha messo in luce anche degli aspetti positivi. Dopo la negazione in una prima istanza e la totale indifferenza nei confronti dell'accaduto, arrivarono le scuse pubbliche da parte della società. Sebbene percepite come poco sincere, sono state viste come un pri-

---

<sup>82</sup>MERENDA M. J. – IRWIN M., 2018. Case Study: Volkswagen's Diesel Emissions Control Scandal, in *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, volume 13, fascicolo 1, pp. 53-62.

mo segnale di ricostruzione della fiducia. In secondo luogo, sono state attuate delle misure correttive: richiamo delle automobili dotate di *defeat device*, introduzione di soluzioni per ridurre le emissioni e investimenti in tecnologie più pulite. Sono state fatte, inoltre, delle trattative da parte dei vertici aziendali per risolvere i dibattiti legali e pagare le multe che spettavano. Infine, cosa più importante, la *leadership* di Volkswagen ha cercato di mettere in atto cambiamenti culturali ed organizzativi. L'obiettivo era di promuovere una comunicazione trasparente, etica e non intimidatoria. Questo passo è stato fondamentale per prevenire futuri casi simili. Le lezioni che la società ha appreso da questo caso sono state l'importanza di agire rapidamente e cercare di dare dimostrazione di essere responsabili, mettendo in atto immediatamente delle operazioni che correggessero il problema e riconquistassero la fiducia dei consumatori. La percezione da parte del pubblico è stata negativa e questo ha avuto ripercussioni economiche e reputazionali importanti, come visto precedentemente.

La cultura del Gruppo derivava anche dal comportamento dell'ex presidente dell'*Aufsichtsrat* Ferdinand K. Piëch e dalla sua salda posizione. In qualità di presidente del Consiglio di Sorveglianza e patriarca della famiglia, Piëch ha stabilito un rapporto di lavoro che non tollerava né fallimenti dal punto di vista aziendale, né contraddizioni. Per questo, come si evince alla tabella seguente (*tabella 12*), molti dei membri appartenenti all'*Aufsichtsrat* facevano parte della famiglia Piëch o Porsche oppure erano politici dello Stato della Bassa Sassonia o emissari del Qatar. Infatti, ad eccezione di Annika Falkengren, tutti i rappresentanti degli azionisti erano interni alla famiglia oppure facevano parte del Land della Bassa Sassonia o dello stato del Qatar. Ciò dimostra che l'ex presidente si fidava perlopiù solo dei propri familiari. Inoltre, egli aveva collaborato per oltre trent'anni con Winterkorn e con lui si era costruito un rapporto solido e di estrema fiducia.

Tabella 12: Composizione Aufsichtsrat nel 2015<sup>83</sup>

AUFSICHTSRAT 2015	SESSO	NAZION.	DA QUANTO	CARICA	RAPPR. DIPEND./AZION.	ELETTO O NOMINATO DA:	Note
Hans Dieter Pötsch	Uomo	AT	07/10/2015	Presidente di VW AG e CFO di Porsche SE dal 7/10/2015	Azionisti	Tribunale come rappresentante degli azionisti (ai sensi del par. 104 AktG) e dall' <i>Aufsichtsrat</i> come Pres.	Ancora in carica in qualità di Presidente
Ferdinand K. Piëch	Uomo	AT	16/04/2002	Presidente dal 16/04/2002 fino al 25/04/2015	Azionisti	Ass. gen. annuale (in qualità di presidente)	Dimesso il 25/04/2015
Berthold Huber	Uomo	DE	25/05/2010	Presidente <i>ad interim</i> dal 26/04/2015 al 19/11/2015	Dipendenti	Eletto da ass. gen. annuale (in qualità di vicepresidente) e nominato dal trib.(ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso il 19/11/2015

<sup>83</sup>Le informazioni contenute in questa tabella derivano dalla consultazione degli Annual Report di Volkswagen AG dal 2000 al 2015



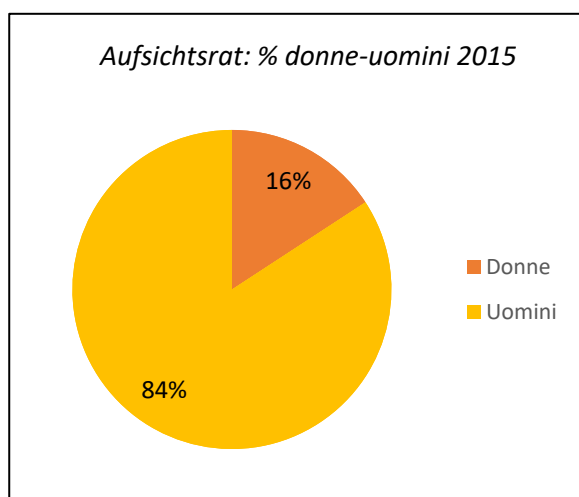
Jörg Hofmann	Uomo	DE	20/11/2015	Vicepresidente dal 20/11/2015, Presidente della IG Metall	Dipendenti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Ancora in carica in qualità di membro
Akbar Al Baker	Uomo	IND.	05/05/2015	Membro, Ministro di Stato e AD del gruppo Qatar Airways	Azionisti	Assemblea generale annuale	Dimesso dopo il 2015
Ahmad Al-Sayed	Uomo	QAT.	28/06/2013	Membro, Ministro di Stato del Qatar	Azionisti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso il 05/05/2015
Jürgen Dorn	Uomo	DE	01/01/2013	Membro, Presidente del comitato aziendale di MAN Truck & Bus Monaco	Dipendenti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso il 30/06/2015
Annika Falkengren	Donna	SE	03/05/2011	Membro, Presidente del consiglio di amministrazione della Skandinaviska Enskilda Banken	Azionisti	Eletto da assemblea generale annuale (in qualità di rappresentante degli azionisti) e dal Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso dopo il 2015
Hans-Peter Fischer	Uomo	DE	01/01/2013	Membro e Presidente del consiglio d'amministrazione della VW Management Association	Dipendenti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso dopo il 2015
Uwe Fritsch	Uomo	DE	19/04/2012	Membro, Presidente del comitato aziendale di VW AG di Braunschweig	Dipendenti	Assemblea generale annuale	Dimesso dopo il 2015
Babette Fröhlich	Donna	DE	25/10/2007	Membro, Unione industriale dei metalli e coordinatore dei compiti del consiglio e pianificazione	Dipendenti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso dopo il 2015
Uwe Hück	Uomo	DE	01/07/2015	Membro, Presidente del comitato aziendale generale e di gruppo della Dr. Ing. hc F. Porsche AG;	Dipendenti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso dopo il 2015
Johan Järvklo	Uomo	SE	22/11/2015	Membro, Presidente di IF Metall presso Scania AB	Dipendenti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso dopo il 2015
Louise Kiesling	Donna	AT	30/04/2015	Membro, Designer e imprenditrice (appartenente alla famiglia Piëch)	Azionisti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso dopo il 2015
Julia Kuhn-Piëch	Donna	DE	30/04/2015	Membro, Direttrice immobiliare	Azionisti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso il 01/10/2015
Olaf Lies	Uomo	DE	19/02/2013	Membro, Ministro dell'economia, del lavoro e dei trasporti della Bassa Sassonia	Azionisti	Assemblea degli azionisti (Land della Bassa Sassonia)	Dimesso dopo il 2015
Hartmut Meine	Uomo	DE	30/12/2008	Membro, Direttore distrettuale del distretto IG Metall della Bassa Sassonia e Sassonia-Anhalt	Dipendenti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso il 21/11/2015
Peter Mosch	Uomo	DE	18/01/2006	Membro, Presidente del comitato aziendale generale di Audi AG	Dipendenti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Ancora in carica in qualità di membro

Bernd Osterloh	Uomo	DE	01/01/2005	Membro, Presidente del comitato aziendale generale e di gruppo della VW AG	Dipendenti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso dopo il 2015
Hans Michel Piëch	Uomo	AT	07/08/2009	Membro, Avvocato indipendente	Azionisti	Eletto da assemblea generale straordinaria e nominato dal Tribunale	Ancora in carica in qualità di membro
Ursula Piëch	Donna	AT	19/04/2012	Membro, Membro del consiglio di sorveglianza di Audi AG	Azionisti	Assemblea generale annuale	Dimessa il 25/04/2015
Ferdinand Oliver Porsche	Uomo	DE	07/08/2009	Membro, Membro del consiglio d'amministrazione della società d'investimento della famiglia Porsche AG	Azionisti	Eletto da assemblea generale straordinaria e nominato dal Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Ancora in carica in qualità di membro
Wolfgang Porsche	Uomo	DE	24/04/2008	Membro, Presidente del Consiglio di Sorveglianza di Porsche Automobil Holding SE e di Dott. Ing. hc F. Porsche AG	Azionisti	Assemblea generale annuale	Ancora in carica in qualità di membro
Stephan Weil	Uomo	DE	19/02/2013	Membro, Primo Ministro della Bassa Sassonia	Azionisti	Assemblea degli azionisti (Land della Bassa Sassonia)	Ancora in carica in qualità di membro
Stephan Wolf	Uomo	DE	01/01/2013	Membro, Vicepresidente del comitato aziendale generale e di gruppo della Volkswagen AG	Dipendenti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso dopo il 2015
Thomas Zwiebler	Uomo	DE	15/05/2010	Membro, Presidente del Comitato Aziendale Veicoli Commerciali Volkswagen	Dipendenti	Tribunale (ai sensi del par. 104 AktG)	Dimesso dopo il 2015

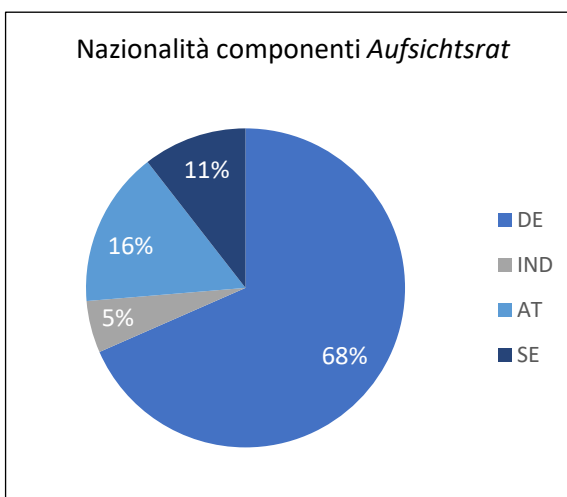
Fonte: ANNUAL REPORT 2000-2015 Volkswagen Group

Ai fini dell'analisi, si presentano anche il grafico della percentuale di donne e uomini presenti all'interno del Consiglio di Sorveglianza (*grafico 20*) e il grafico delle loro nazionalità (*grafico 21*), considerando i membri effettivamente presenti alla fine dell'anno fiscale del 2015.

*Grafico 20: % donne-uomini (2015)*



*Grafico 21: % per nazionalità (2015)*



Alla fine del 2015 i membri del Consiglio di Sorveglianza risultavano essere 19. La maggioranza era rappresentata da uomini (84%) e le donne erano in netta minoranza. All'interno del Consiglio prevaleva la presenza di tedeschi (68%), seguito da austriaci con una percentuale del 16%. Confrontando questi dati con quelli attuali, all'interno del Consiglio di Sorveglianza si nota che c'è stato un cambiamento per quanto concerne la presenza femminile al suo interno. In particolare, nel 2015 le donne erano solo il 16%, mentre a fine 2022 vi è il 19% in più di donne rispetto all'anno dello scandalo. Quanto alla nazionalità, ad oggi i membri tedeschi sono diminuiti e sono aumentati i membri austriaci e del Qatar.

Le riunioni dell'*Aufsichtsrat* nel 2015 sono state in tutto otto. La percentuale media di partecipazione è stata del 95%. Ad eccezione di Akbar Al Baker, tutti i membri hanno partecipato a più della metà delle riunioni e dei comitati di cui fanno parte. Nello specifico si sono riuniti la prima volta il 27 febbraio 2015, poi la seconda e terza volta rispettivamente il 4 e il 5 maggio e la quarta riunione è avvenuta il 25 settembre per approfondire le irregolarità riscontrate in relazione alle emissioni. È in questo quarto incontro che sono state adottate le prime misure di ristrutturazione della società, compresa una nuova cultura dirigenziale nel Gruppo Volkswagen. In questa sede, è stata accettata la dimissione da parte di Winterkorn e c'è stata la nomina di Müller. Nella quinta riunione, avvenuta il 7 ottobre, il tema dell'incontro si è concentrato sulla questione diesel. A tal proposito venne istituito un comitato speciale per i motori diesel. Quest'ultimo, dopo la sua istituzione in quest'occasione, si è riunito sei volte nel corso degli ultimi mesi dell'anno. La sesta riunione si è tenuta il 9 novembre sempre per trattare il tema delle emissioni. Nella settima riunione, avvenuta il 20 novembre, si è discusso sul tema della panificazione finanziaria e di investimento del Gruppo Volkswagen per il periodo dal 2016 al 2018. Infine, il 9 dicembre 2015, si è tenuta l'ultima riunione del Consiglio di Sorveglianza in cui si sono fatte le ultime considerazioni sul problema delle emissioni. La cadenza delle riunioni risulta non essere regolare, poiché tra la prima e la seconda riunione passarono poco più di due mesi, successivamente ci sono stati due incontri a distanza di un giorno, per poi far passare quasi 5 mesi dalla terza alla quarta riunione. Dopo l'incontro del 25 settembre, post scandalo, le riunioni si sono tenute con più frequenza e hanno perlopiù trattato il tema delle emissioni. Nella *tabella 12* è stato utile riportare anche i membri del Consiglio di Sorveglianza che si sono dimessi nel corso dell'anno, poiché hanno comunque partecipato all'attività del 2015. Come illustrato nella tabella di riferimento, alla fine del 2015 le dimissioni totali risultavano essere sette, di cui quattro avvenute precedentemente allo scoppio dello scandalo. In particolare, Ferdinand Piëch si è dimesso il 25 aprile sia dalla carica di presidente che da tutte le altre cariche nei Consigli di Sorveglianza del Gruppo Volkswagen di cui faceva parte. Lo stesso giorno anche Ursula Piëch si è dimessa da tutti gli uffici del Consiglio di Sor-

veglianza. Entrambi i membri erano rappresentanti degli azionisti ed erano stati eletti dall'assemblea generale annuale. Le altre due dimissioni hanno riguardato Ahmad Al-Sayed (rappresentante degli azionisti) e Jürgen Dorn (rappresentante dei dipendenti), avvenute rispettivamente il 5 maggio e il 30 giugno 2015. Ahmad Al-Sayed era stato nominato dal tribunale, ai sensi del par. 104 AktG e si è ritirato dalla carica di rappresentante degli azionisti al termine dell'assemblea generale annuale. Successivamente, al suo posto è stato eletto Akbar Al Baker. Anche Jürgen Dorn era stato nominato dal tribunale ai sensi del medesimo par. ed è stato sostituito da Uwe Hück, nominato anch'egli dal tribunale. Invece, i membri che si sono dimessi dopo la notizia della falsificazione sulle emissioni sono stati: Julia Kuhn-Piëch, Bertold Huber e Hartmut Meine. Gli stessi erano stati nominati dal tribunale, in qualità di membri del Consiglio di Sorveglianza. In particolare, Julia Kuhn-Piëch, dimessa il 1° ottobre 2015, era stata eletta rappresentante degli azionisti, mentre Bertold Huber e Hartmut Meine rappresentanti dei dipendenti di Volkswagen. Quest'ultimi si sono dimessi da tale carica di rispettivamente il 19 novembre e il 21 novembre 2015. In sostituzione ad essi, il tribunale, ai sensi del par. 104 AktG, ha nominato Jörg Hofmann e Johan Järvklo, con effetto rispettivamente dal 20 novembre 2015 e dal 22 novembre 2015. Alla fine del 2015 i rappresentanti degli azionisti risultavano essere nove, mentre i rappresentanti dei dipendenti dieci, nel rispetto della normativa sulla cogestione. I membri che ad oggi sono ancora in carica sono: Hans Dieter Pötsch in qualità di presidente dell'*Aufsichtsrat* e rappresentante degli azionisti, Jörg Hofmann e Peter Mosch in qualità di rappresentanti dei dipendenti, Michel Piëch, Ferdinand Oliver Porsche, Wolfgang Porsche e Stephan Weil in qualità di membri e rappresentanti degli azionisti. All'interno del Consiglio di Sorveglianza vi erano diversi comitati: quello esecutivo costituito da Hans Dieter Pötsch (presidente), Jörg Hofmann (vicepresidente), Bernd Osterloh, Wolfgang Porsche, Stephan Weil e da Stephan Wolf; il comitato di mediazione ai sensi dell'art. 27, par. 3 della legge sulla cogestione costituito da Hans Dieter Pötsch (presidente), Jörg Hofmann (vicepresidente) Bernd Osterloh e da Stephan Weil; il comitato di controllo costituito da Dott. Ferdinand Oliver Porsche (presidente), Peter Mosch (vicepresidente), Annika Falkengren e Babette Fröhlich; il comitato delle nomine costituito da Hans Dieter Pötsch (presidente), Wolfgang Porsche e da Stephan Weil; infine, come già accennato in precedenza, è stato costituito il 7 ottobre 2015 il comitato speciale sui motori diesel, costituito da Wolfgang Porsche (presidente), Babette Fröhlich, Olaf Lies, Bernd Osterloh, Ferdinand Oliver Porsche e da Thomas Zwiebler. Sia il comitato esecutivo che quello speciale sui motori diesel erano composti da tre rappresentanti degli azionisti e tre rappresentanti dei dipendenti. I membri del comitato per le nomine, invece, sono i rappresentanti degli azionisti nel comitato esecutivo. I comitati di mediazione e di controllo (*audit committee*) sono composti ciascuno

da due rappresentanti degli azionisti e due rappresentanti dei dipendenti. Le riunioni del comitato di controllo nel 2015 sono state in tutto sei. I temi e le attività su cui si è concentrato il comitato sono stati il bilancio consolidato, la gestione dei rischi e il lavoro svolto dall'organizzazione di *compliance* della società. Inoltre, l'*audit committee* si è impegnato nell'esaminazione delle relazioni finanziarie trimestrali e semestrali del Gruppo, nonché sulle questioni attuali in materia di rendicontazione finanziaria e il loro esame da parte della società di revisione.

L'attuale presidente dell'*Aufsichtsrat* di Volkswagen, Hans Dieter Pötsch, dichiarò che il raggio ha avuto luogo a causa di un clima poco etico e che questo non è un caso isolato, ma il risultato di una serie di errori che sono stati permessi e che hanno portato allo scoppio dello scandalo. La rivelazione da parte della dirigenza è un chiaro indicatore che “il fine giustificava i mezzi”, ossia gli obiettivi di produzione per il mercato USA e i vincoli di tempo e di budget imposti ai dipendenti, incoraggiavano gli stessi a utilizzare dei metodi illegali in termini di operatività per raggiungere gli obiettivi prefissati dall'azienda. Questa cattiva condotta non veniva individuata a causa delle “carenze dei meccanismi di controllo e monitoraggio”<sup>84</sup>. Tra le ragioni per capire come sia avvenuto uno scandalo di tali dimensioni, alcuni osservatori specificano che vi era “un'eccessiva centralizzazione dei poteri decisionali all'interno dell'alta dirigenza di Volkswagen”<sup>85</sup>, oltre alla cultura che ha portato ad un freno della comunicazione interna. Il susseguirsi di scandali in Germania, indica una debolezza di direttive di Governance<sup>86</sup>, poiché le stesse sono vaghe e non mettono in rilievo la cultura aziendale che promuove responsabilità e trasparenza. L'intervento istantaneo da parte del Consiglio di Sorveglianza è stato rivelante per garantire la continuità del Gruppo. In particolare, come già sottolineato, la riunione dell'*Aufsichtsrat* del 25 settembre 2015, venne fatta appositamente per parlare di quanto accaduto. La discussione verteva su una riorganizzazione aziendale complessiva, cercando di puntare sulla decentralizzazione della gestione del Gruppo. Il presidente dell'organizzazione dei lavoratori, Bernd Osterloh, nello stesso giorno ha chiesto di investire in una nuova cultura nell'impresa, che non nasconda più i problemi ma che li affronti senza timore. Il Presidente del Consiglio di Sorveglianza in quel momento era Berthold Huber, cosiddetto “Presidente *ad interim*”, poiché da aprile dello stesso anno aveva preso il posto di Ferdinand Piëch, dimesso a causa di alcune controversie con Winterkorn. Berthold Huber venne incaricato di risollevarlo il Gruppo dalla crisi che stava incombando. Egli nominò Mat-

---

<sup>84</sup>CRÊTE R., 2016. The Volkswagen Scandal from the Viewpoint of Corporate Governance, in *European Journal of Risk Regulation*, volume 7, n. 1, pp. 25-31

<sup>85</sup>*Ibidem*

<sup>86</sup>JASKIRAN A., 2017. Corporate governance: a farce at Volkswagen?, in *The CASE Journal*, vol. 13, n.6, pp. 685-703

thias Müller come nuovo CEO, lasciando decidere a lui come intervenire su quanto accaduto, dato che “lo scandalo sulle emissioni era un disastro morale e politico”, dichiarò Huber stesso. La scelta di nominare Matthias Müller non è stata casuale ed è avvenuta per una ragione ben precisa. Il cambio di *leadership* nel corso di una crisi non è un’azione semplice. Fu riposta enorme fiducia in Müller perché durante la sua permanenza in Porsche in cui era Amministratore Delegato nel 2010, gli fu riconosciuto il merito di aver guidato con successo la società in un periodo di forte recessione. L’esperienza di Müller in Porsche ha potuto fornire una prova a sostegno di questa scelta, poiché egli fu ritenuto competente e, secondo la Sorveglianza, in grado di risollevare il Gruppo. La composizione del *Vorstand* di Volkswagen è rappresentata alla tabella seguente (Tabella 13).

Tabella 13: Composizione Vorstand 2015

VORSTAND 2015	DA QUANTO	SESSO	NAZIONALITÀ	CARICA	Note
Matthias Müller	26/09/2015	Uomo	DE	Presidente dal 26/09/2015 al 12/04/2018 e membro del CdA di Porsche Automobil Holding SE	Dimesso dopo il 2015
Martin Winterkorn	01/07/2000	Uomo	DE	Membro, Presidente del <i>Vorstand</i> fino al 25/09/2015	Dimesso il 25/09/2015
Karlheinz Blessing	01/01/2016	Uomo	DE	Membro, responsabile risorse umane	Dimesso dopo il 2015
Herbert Diess	01/07/2015	Uomo	DE	Membro, Presidente CdA di VW Passengers Cars	Dimesso dopo il 2015
Francisco Javier Garcia Sanz	01/07/2001	Uomo	ESP	Membro	Dimesso dopo il 2015
Jochem Heizmann	01/11/2007	Uomo	DE	Membro	Dimesso dopo il 2015
Christine Hohmann-Dennhardt	01/01/2016	Donna	DE	Membro, responsabile in ambito di Integrità e legge	Dimesso dopo il 2015
Christian Klingler	01/01/2010	Uomo	AT	Membro, responsabile vendite e marketing	Dimesso il 25/09/2015
Horst Neumann	01/12/2015	Uomo	DE	Membro, responsabile risorse umane	Dimesso il 30/11/2015
Leif Östling	01/09/2012	Uomo	SE	Membro, responsabile veicoli commerciali	Dimesso il 28/02/2015
Hans Dieter Pötsch	01/01/2003	Uomo	AT	Membro, responsabile della finanza e del controllo	Fino al 7/10/2015 perché dalla stessa data diventò presidente dell' <i>Aufsichtsrat</i>
Andreas Renschler	01/02/2015	Uomo	DE	Membro, responsabile veicoli commerciali	Dimesso dopo il 2015
Rupert Stadler	01/01/2010	Uomo	DE	Membro, presidente CdA di Audi	Dimesso dopo il 2015
Frank Witter	07/10/2015	Uomo	DE	Membro	Dimesso dopo il 2015

Fonte: ANNUAL REPORT 2015 Volkswagen Group

Per completezza dell’analisi, vengono anche in questo caso presentati i grafici che evidenziano la percentuale di donne e uomini all’interno del *Vorstand* e la loro nazionalità, considerando solo i membri presenti alla fine dell’anno fiscale 2015.

Grafico 22: % donne-uomini 2015

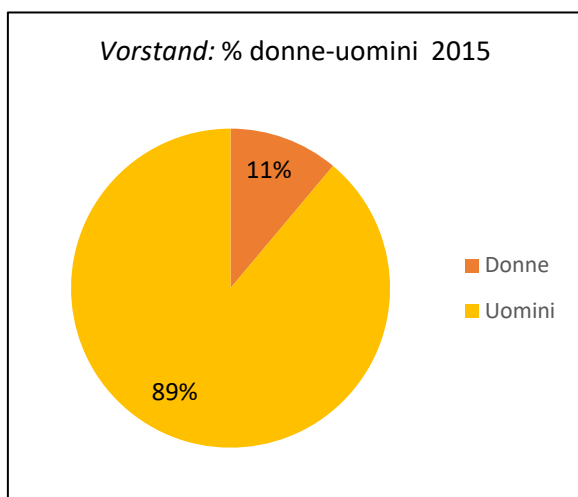
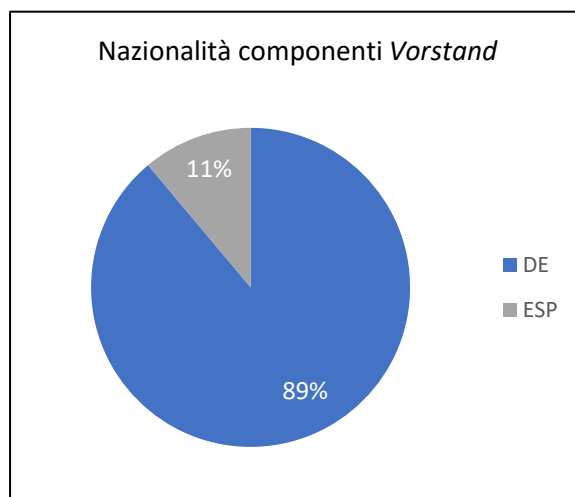


Grafico 23: % per nazionalità



Alla fine del 2015 i membri del *Vorstand* risultavano essere 9. All'interno del Consiglio di Gestione vi era una sola donna e l'89% dei componenti era di nazionalità tedesca. Confrontando questi dati con i dati attuali, non vi sono cambiamenti in termini di presenza femminile all'interno della gestione, poiché anche a fine 2022 vi era una sola donna all'interno del *Vorstand*.

Müller affermò che a quel tempo avrebbe accettato l'incarico di CEO di Volkswagen solo se avesse avuto carta bianca per ristrutturare l'azienda. A quel tempo i danni provocati dallo scandalo ammontavano a 25 miliardi di euro. Il piano che adottò Müller fu quello di non toccare la liquidità ma di pagare due terzi del risarcimento e delle sanzioni con l'incremento del *cash flow* e della redditività. Nel 2017 le riserve di liquidità del Gruppo addirittura aumentarono del 18%, quasi come se non ci fosse stata alcuna crisi. Questo è stato possibile grazie a tagli dei costi, portando quindi ad un aumento dei margini e a liquidità extra<sup>87</sup>. Un altro grande cambiamento da parte di Müller fu l'adozione del piano strategico "*Together-strategy 2025*" messo in atto nel 2016, con gli obiettivi da raggiungere entro il 2025. I punti salienti del piano erano i seguenti:

- 1) lanciare più di 30 veicoli elettrici con alimentazione completamente elettrica nei prossimi dieci anni;
- 2) cercare di vendere, nel 2025, due o tre milioni di autoveicoli BEV (*Battery Electric Vehicle*);
- 3) affinare le proprie architetture modulari, in modo da ridurre la complessità nello sviluppo e nella produzione;
- 4) raggiungere la vendita di un milione di autoveicoli completamente elettrici all'anno;

<sup>87</sup>McGEE P., 2018. *Volkswagen, storia di una ristrutturazione di successo*, disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/volkswagen-storia-una-ristrutturazione-successo-AEBhx9ID>

- 5) iniziare a costruire veicoli completamente elettrici in USA entro il 2021;
- 6) sviluppare nuove competenze: il Gruppo intende mettere a disposizione le risorse necessarie per una guida autonoma grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale;
- 7) migliorare la presenza globale del segmento "Volkswagen Truck & Bus";
- 8) nell'ambito dei servizi finanziari, sviluppare una nuova unità detta "trasporto a chiamata" che comprenderà tutti i servizi di mobilità più *carsharing* e *robotaxi*;
- 9) espandere i propri piani di investimento e ridurre i costi di produzione, migliorando la produttività;
- 10) infine, raggiungere un rapporto tra capex e fatturato pari al 6% entro il 2025 e migliorare l'efficienza dei costi per ricerca e sviluppo.

Inoltre, Müller intervenne nelle principali posizioni di *leadership*. Egli, infatti, sostituì sette dei dieci dirigenti più importanti di Volkswagen, eliminando migliaia di posizioni aggiuntive<sup>88</sup>. Questo per ridurre i costi dell'azienda. Secondo Müller, la ristrutturazione aziendale era l'obiettivo principale per semplificare la *leadership*, cosicché da prendere le decisioni tempestivamente, in modo intelligente ed efficace. Müller disse che una struttura snella avrebbe permesso all'azienda di sviluppare un nuovo potenziale e che il processo decisionale diventerà più rapido. Un altro provvedimento preso dal nuovo CEO fu quello di tagliare i compensi ai dirigenti del 37%<sup>89</sup>. Sebbene questa decisione abbia portato ad un risparmio aziendale, è stata anche una mossa simbolica per cercare di far cambiare la percezione da parte del pubblico. Il riallineamento dei compensi si è reso necessario, poiché Volkswagen ha sempre ricevuto critiche in merito all'eccessiva retribuzione concessa ai dirigenti.

La reazione da parte della concorrenza è stata sorprendente perché il mercato si aspettava un incremento delle vendite e del prezzo delle azioni significativo per le altre case automobilistiche, ma così non è stato. Diverse ipotesi sono state avanzate. Una spiegazione potrebbe essere data dal fatto che gli investitori hanno pensato che all'inciampo di Volkswagen, avrebbero potuto susseguirsi anche le altre case automobilistiche (come già visto al sottoparagrafo 2.2.4), dato che il Gruppo in questione rappresenta il colosso del settore *automotive*. Un'altra ipotesi è che, in seguito allo scandalo, i controlli siano diventati più rigidi e stringenti, portando quindi ad un incremento dei costi di produzione per le imprese automobilistiche<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup>WELCH J., 2019. The Volkswagen recovery: leaving scandal in the dust, in *Journal of Business Strategy*, pp. 1-12

<sup>89</sup>*Ibidem*

<sup>90</sup>SCHIVARDI F., 2015. *Dove va a sbattere la Volkswagen*, disponibile su: <https://lavoce.info/archives/37292/lincredibile-trucco-di-volkswagen/>



Le responsabilità sulla questione Dieselgate sono da imputare, in parte, anche ai controlli interni della società. È utile vedere che provvedimenti e aggiustamenti sono stati fatti in merito. Christian Strenger, esperto di Governance di quel tempo e membro fondatore della Commissione governativa tedesca del *Deutscher Corporate Governance Kodex*, suggerì a Volkswagen tre cose da fare per ritornare ad essere credibile: la prima riguardava la riorganizzazione aziendale, di cui è già stato parlato approfonditamente; la seconda si focalizzava sul fatto che i dirigenti dovessero fungere da modello di riferimento per il futuro; infine, suggerì di fare un'indagine approfondita sullo scandalo. Il Consiglio di Sorveglianza, ha formato un comitato speciale che coordini tutti i processi relativi allo scandalo delle emissioni. La società, infatti, incaricò lo studio legale Jones Day<sup>91</sup> di svolgere un'indagine esterna ed indipendente sulla questione del Dieselgate, informando periodicamente la società. Nell'indagine sui motori diesel a 4 cilindri, sono stati coinvolti circa 450 esperti interni ed esterni. L'*audit* di Volkswagen si è riunito in una *task force* di esperti di diverse società del Gruppo. In particolare, si sono concentrati sull'esame dei processi rilevanti, dei sistemi di *reporting* e di controllo, e della relativa infrastruttura per conto dell'*Aufsichtsrat* e del *Vorstand*. Il dipartimento di *audit* del Gruppo ha messo i propri risultati a disposizione degli esperti esterni di Jones Day. Dall'indagine risultò che i comportamenti relativi alle emissioni di NO<sub>x</sub> erano dovuti all'interazione di tre fattori:

- 1) cattiva condotta e carenza di interazione con i singoli dipendenti (aspetto già emerso);
- 2) debolezze nei processi decisionali;
- 3) tolleranza alla violazione delle regole in alcune aree aziendali.

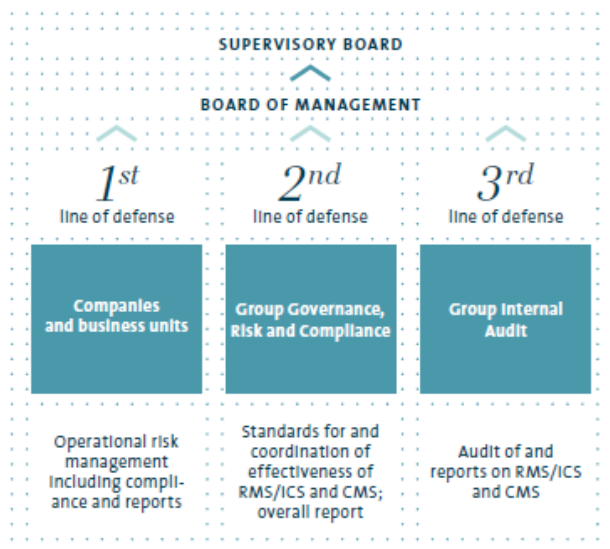
In un secondo momento, lo studio legale è stato incaricato da Volkswagen per chiarire i fatti e le responsabilità da attribuire. Jones Day ha valutato sia i dati, che i documenti rilevanti sullo scandalo Dieselgate ed è stato supportato operativamente dalla società di revisione. L'indagine si basava sullo svolgimento di interviste a dipendenti e dirigenti identificati dallo studio legale, per ricavare informazioni rilevanti sulla questione delle emissioni. Jones Day, inoltre, ha valutato i documenti e i dati e ha condotto le discussioni opportune sulla questione diesel. Inoltre, secondo le conoscenze del comitato di controllo interno, in passato non solo si sono verificati comportamenti illeciti individuali, ma anche carenze nel settore tecnologico. Ad esempio, non sono stati analizzati correttamente i processi di prova o vi è stata inosservanza nei sistemi di approvazione delle centraline del motore, che non erano idonei ad evitare l'utilizzo del *defeat device*. Il comitato di *audit* del Gruppo ha suggerito misure idonee ad evi-

---

<sup>91</sup>Jones Day è stato fondato nel 1893 ed è uno studio legale internazionale statunitense con sede a Cleveland. Vanta 43 uffici nei maggiori centri finanziari ed economici del mondo.

tare tali punti deboli. Nello specifico, si focalizzò sulla ristrutturazione dei processi tecnici che necessitano di essere più chiari e precisi. Un provvedimento che è stato preso dall'*audit* interno è stato quello di suggerire che i controlli e i test sulle emissioni vengano fatti da enti esterni ed indipendenti e che vi sia la conduzione di test casuali sul comportamento delle emissioni su strada. Il Sistema di Controllo Interno di Volkswagen si basa sul *CoSO report*. Nel 2015 Volkswagen ha perseguito un approccio integrato che combina l'*Internal Control System* (ICS), il *Risk Management System* (RMS) e il *Compliance Management System* (CMS). La struttura del CoSO dovrebbe garantire che il rischio aziendale sia sotto controllo. A causa dello scandalo, però, la società ha deciso di migliorare e rafforzare il Sistema di Controllo Interno, utilizzando un modello apposito chiamato "*the three lines of defence model*", rappresentato alla figura seguente (grafico 24).

Grafico 24: *The three lines of defence model*

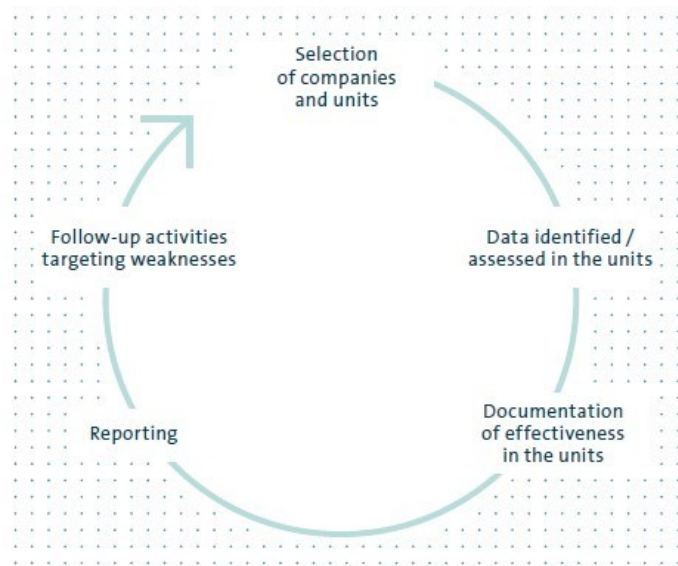


Fonte: ANNUAL REPORT 2015 Volkswagen Group

La prima linea di difesa concerne la gestione del rischio operativo e di controllo interno delle singole società facenti parte di Volkswagen AG. Gli eventi che possono generare un rischio sono identificati e valutati localmente nelle divisioni e presso le società partecipate. I risultati del processo di gestione del rischio operativo sono incorporati nella pianificazione del budget e nel controllo finanziario. Gli obiettivi in questo ambito vengono continuamente rivisti. Secondo quanto riportato nel bilancio di Volkswagen del 2015, "i requisiti minimi del sistema di gestione dei rischi operativi e di controllo interno sono definiti per l'intero Gruppo in linee guida uniformi. Questi includono anche un processo per la segnalazione tempestiva dei rischi materiali". La seconda linea di difesa, invece, tratta l'identificazione dei rischi sistemici utilizzando le normali procedure del *Governance Risk and Compliance* (GRC). Questo diparti-

mento invia ogni anno dei sondaggi standardizzati sulla situazione dei rischi e sull'efficacia del sistema del controllo e del rischio manageriale alle società e alle unità rilevanti del Gruppo. Ciascun rischio segnalato viene valutato usando la probabilità attesa di accadimento e vari criteri di rischio sia finanziari che non. Inoltre, le misure che vengono adottate per gestire e controllare il rischio sono documentate a livello gestionale. Oltre ai rischi strategici, operativi e di *reporting* in questo processo vengono integrati anche i rischi derivanti da potenziali violazioni di conformità. Tutte le società e le unità del Gruppo sono state soggette al processo GRC nel 2015. La procedura viene illustrata al grafico seguente (*grafico 25*).

*Grafico 25: Annual standard Governance, Risk and Compliance*



Fonte: ANNUAL REPORT 2015 Volkswagen Group

La terza e ultima linea di difesa è quella relativa alle verifiche da parte dell'*Internal Audit* di Volkswagen. In particolare, quest'ultimo aiuta il Consiglio di Gestione a monitorare le diverse divisioni e *business unit* all'interno del Gruppo; controlla il "sistema di allarme rapido" sui rischi e la struttura e l'attuazione del RMS/ICS e del CMS nell'ambito delle procedure di *audit* indipendenti. La situazione del rischio della società viene monitorata e valutata in conformità con i requisiti della *KonTraG* e al contempo la società di revisione verifica con cadenza annuale se i processi e le procedure siano adeguati. La correttezza dei rapporti sui rischi viene esaminata a campione con interviste dettagliate alle società del Gruppo coinvolte, assieme ai revisori esterni che valutano che il sistema di allerta funzioni in modo corretto e che se vi sono dei rischi vengano comunicati in modo accurato. L'RMS e ICS vengono continuamente ottimizzati grazie ai sistemi di monitoraggio e miglioramento da parte della società, con l'aiuto dell'assistenza continua da parte di esperti esterni, affinché venga garantita l'efficacia dei sistemi di controllo e rischio manageriale.

A conclusione di questo si percepisce come le responsabilità siano da imputare sia al Consiglio di Gestione, che alla vecchia dirigenza del Consiglio di Sorveglianza e ai controlli interni che si sono rivelati non completamente efficienti. La nota positiva di questo caso è che la società ha saputo intervenire sulla cultura aziendale e riorganizzare il sistema dei controlli interni. Inoltre, le dimissioni di Winterkorn e l'intervento repentino da parte del Consiglio di Sorveglianza, con la nomina di Matthias Müller, è stato di vitale importanza per il futuro della società e per la sua continuità aziendale, senza particolari ripercussioni nella vita del Gruppo.

### 2.2.6 – Volkswagen dopo il Dieseldate e le soluzioni proposte

Dopo l'accaduto, Volkswagen cercò innanzitutto di tranquillizzare l'opinione pubblica richiamando gli 11 milioni di veicoli, in modo che non circolassero più. Negli Stati Uniti è stata data la possibilità ai consumatori di restituire l'auto in cambio di denaro, per acquistarne un'altra. Nel frattempo, Volkswagen cercava di convincere l'Europa che le auto avrebbero potuto semplicemente cambiare il *software* per soddisfare gli standard. Infatti, la società era riluttante a risarcire i consumatori europei e questa è la chiara dimostrazione che quello che ha fatto è stato solo a fini di marketing e per cercare di superare le vendite di Toyota.

Un anno e mezzo dopo lo scandalo, il giudice Charles Breyer ha proposto a Volkswagen un accordo che offre ai proprietari di auto diesel a 2 litri, la possibilità di riparare la vettura in base agli standard USA o di rivendere l'auto e cancellare i prestiti<sup>92</sup>. In accordo con il giudice, la società ha previsto che i proprietari di auto diesel 2 litri fossero risarciti e che fosse offerta loro un'adeguata riparazione del veicolo, qualora ci fossero state difficoltà legate alle emissioni. La sentenza del 21 giugno 2016 è stata la *deadline* per presentare la proposta, prima di rendere pubblico l'accordo. L'alternativa pensata per evitare che Volkswagen spendesse quantità ingenti di denaro, è stata quella di provare ad investire nella tecnologia per portare avanti l'industria automobilistica, come progettato nel piano strategico di Müller nello stesso periodo dell'anno. La funzionalità dell'utilizzo della tecnologia avanzata sarà quella di ridurre l'inquinamento ambientale. Infatti, dopo questo scandalo le vendite di veicoli diesel sia Volkswagen che non, diminuirono molto e per un certo periodo le persone cercavano più di orientarsi sull'acquisto di autoveicoli con alimentazione di altro tipo.

Nel 2017, la società è stata accusata dei seguenti reati:

- 1) partecipazione ad associazione a delinquere per violare il *Clean Air Act*;
- 2) ostruzione alla giustizia per aver distrutto i documenti relativi all'installazione del *software*;

---

<sup>92</sup>MANSOURI N., 2016. *A Case Study of Volkswagen Unethical Practice in Diesel Emission Test*, op. cit.

- 3) importazione delle auto negli Stati Uniti tramite false dichiarazioni sulla conformità dei veicoli.

Lo scoppio dello scandalo Dieselgate ha fatto in modo che le autorità velocizzassero l'adozione del *Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure* (WLTP), una normativa di omologazione dei veicoli che impone una valutazione più accurata dei consumi e degli scarichi inquinanti. È un sistema di misurazione standardizzato che è volto a misurare le emissioni di scarico delle nuove autovetture e sostituisce il vecchio sistema di misurazione che era oramai diventato obsoleto (*New Europea Driving Cycle* - NEDC)<sup>93</sup>. In particolare, il 17 dicembre 2015, il Parlamento Europeo ha istituito una Commissione sulla misurazione delle emissioni nel settore automobilistico per individuare le ipotetiche infrazioni. Nel 2018, la Commissione presentò una relazione alla commissione dell'ambiente e della salute per mettere in luce i punti deboli del NEDC e proporre delle misure per superarli<sup>94</sup>. Il WLTP ha contribuito all'introduzione di una procedura di prova per i veicoli leggeri armonizzata a livello mondiale. La commissione ci tiene a sottolineare quali sono i miglioramenti introdotti dal WLTP in relazione al vecchio NEDC. In particolare, vengono presi in considerazione sette punti in cui il WLTP ha dei vantaggi importanti:

- 1) ciclo di prova;
- 2) durata del ciclo di prova;
- 3) distanza del ciclo di prova;
- 4) fasi di guida;
- 5) velocità media;
- 6) velocità massima;
- 7) incidenza equipaggiamento opzionale.

Alla tabella seguente vengono illustrate le differenze tra WLTP e NEDC, prendendo spunto dalla rappresentazione del documento della Corte dei Conti Europea<sup>95</sup>:

---

<sup>93</sup>Il *New Europea Driving Cycle* (NEDC) era stato introdotto nel 1992 per misurare il consumo di carburante e le emissioni degli autoveicoli.

<sup>94</sup>CORTE DEI CONTI EUROPEA, 2019. *La risposta dell'UE allo scandalo Dieselgate*, disponibile su: <https://www.eca.europa.eu/it/publications?did=49180>

<sup>95</sup>*Ibidem*

Tabella 14: differenze rilevanti tra NEDC e WLTP

NEDC	CARATTERISTICHE DEL CICLO DI PROVA	WLTP
Singolo	<b>Ciclo di prova</b>	Dinamico, maggiormente rappresentativo delle reali condizioni di guida
20 minuti	<b>Durata del ciclo di prova</b>	30 minuti
11 km	<b>Distanza del ciclo di prova</b>	23,25 km
2 fasi: 66% guida in città e 34% guida extraurbana	<b>Fasi di guida</b>	4 fasi più dinamiche: 52% guida in città e 48% guida extraurbana
34 km/h	<b>Velocità media</b>	46,5 km/h
120 km/h	<b>Velocità massima</b>	131 km/h
L'impatto sulle prestazioni in termini di consumo di CO <sub>2</sub> e di consumo carburante non è considerato nell'ambito NEDC	<b>Incidenza di equipaggiamento opzionale</b>	Si tiene conto di caratteristiche aggiuntive

Fonte: CORTE DEI CONTI EUROPEA, 2019. *La risposta dell'UE allo scandalo Dieselgate*, op. cit.

Il WLTP si rese necessario perché i consumatori sono sempre più esigenti e di conseguenza le case automobilistiche sono sottoposte a sempre più pressioni per soddisfare i requisiti stringenti in materia di emissioni e consumi di carburante. Il WLTP è diventato obbligatorio nell'Unione Europea per i nuovi modelli di autovetture a partire dal 2017 e per tutte le immatricolazioni a partire dal 2018. Il nuovo ciclo ha l'obiettivo di eliminare elementi di flessibilità presenti nel precedente sistema di prove. Questa procedura colse impreparate diverse case automobilistiche e a risentirne il peso maggiore fu soprattutto la Germania.

Lo scandalo ha mostrato che non vi è un sistema di omologazione unico per l'indennizzo dei consumatori e a seguito di questo la Commissione ha presentato una proposta di direttiva relativa alle "azioni rappresentative a tutela degli interessi collettivi dei consumatori"<sup>96</sup>. Secondo uno studio condotto dall'ufficio europeo, nove stati membri UE non dispongono di alcun sistema collettivo di ricorso dei consumatori, quattordici stati membri hanno un sistema zoppicante e solo cinque stati membri rispondono con un sistema efficiente.

<sup>96</sup>CORTE DEI CONTI EUROPEA, 2019. *La risposta dell'UE allo scandalo Dieselgate*, op. cit.

## CAPITOLO 3

# “CATTIVA GOVERNANCE” COME CONCETTO E PROBLEMATICHE E PRATICHE COMMERCIALI SCORRETTE

In questo terzo e ultimo capitolo verrà affrontato il tema e il problema che è emerso dal caso analizzato: la “cattiva Governance”. In particolare, si descriveranno le cause di una cattiva condotta aziendale e quali mezzi vengono utilizzati per contrastarla o migliorarla. Inoltre, a conclusione del capitolo, sarà posta l’attenzione sul concetto delle pratiche commerciali scorrette. In particolare verrà brevemente analizzata la normativa tedesca contro le pratiche commerciali sleali e si descriverà il recepimento, da parte della Germania, dell’art. 11 bis della Direttiva *Omnibus* del 2019.

### 3.1 – “Cattiva Governance” come concetto e problematica

Il caso di Volkswagen è stato considerato uno dei casi di frode più gravi mai avvenuti prima e un “fallimento eclatante della Corporate Governance dell’impresa”<sup>97</sup>. Molti interrogativi sono stati sollevati sulla vicenda, poiché questa società è sempre stata capace di diffondere fiducia non solo nei consumatori, ma anche negli investitori. La frode indica un comportamento ingannevole con lo scopo di recare danno altrui e di abusare dell’altrui fiducia, contrariamente al principio di buona fede<sup>98</sup>. L’aspetto che caratterizza maggiormente la frode è quello della condotta, che riguarda una serie di comportamenti preliminari o successivi orientati a favorire la commissione dell’illecito o ad occultarne le tracce, portando quindi all’inganno. Quest’ultimo è l’essenza del comportamento fraudolento. Il concetto di frode rientra nel grande campo della “cattiva gestione” o “cattiva Governance”. All’inizio di questa tesi si è fatto riferimento solo al concetto di Governance come “un insieme di processi utili a gestire l’attività aziendale con l’obiettivo di incrementare valore per azionisti o *stakeholder*”, quasi come se ci potesse essere un modo univoco di definirla. Ma questo caso, al contrario, ha evidenziato una cattiva Governance, concetto che era già emerso con altri casi di fallimento governativi avvenuti più di dieci anni prima. La gestione aziendale di questo tipo di casi, si è dimostrata inefficace non solo perché il modo di operare e i suoi strumenti si sono rivelati deboli, ma anche perché “sono stati distorti e piegati alla logica comportamentale degli attori

---

<sup>97</sup>SCHIVARDI F., 2015. *Dove va a sbattere la Volkswagen*, op. cit.

<sup>98</sup>Si veda il sito: [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it)

[...]”<sup>99</sup>. Quello che è successo con il Dieselgate mette chiaramente in evidenza l’azione volontaria e consapevole da parte dei vertici, volta ad aggirare la normativa ambientale e a spingere su maggiori *performance* di vendita.

Il concetto di “cattiva Governance” si può analizzare sotto diversi aspetti e termini. Infatti, spesso viene indicata con il termine di *mala gestio*, mal governo o ancora con il termine di corruzione e adozione di politiche ingiuste. La cattiva Governance si riferisce ad una serie di situazioni che caratterizzano mancanza di responsabilità, trasparenza e valori etici da parte di coloro che amministrano la società. In particolare, vi sono diversi indicatori che delineano questo concetto. Alcuni di essi sono:

- 1) mancanza di trasparenza nei processi decisionali, nella rendicontazione finanziaria o nella comunicazione con gli *stakeholder*;
- 2) Consiglio di Amministrazione disfunzionale: è un indicatore chiave della cattiva Governance. Una scorretta amministrazione e una mancanza di empatia e collaborazione con il resto della società, porta a conseguenze spesso disfunzionali di una corretta gestione societaria. Alcuni studiosi<sup>100</sup> associano questo malfunzionamento di governo ad un CdA caratterizzato da troppe persone, poiché questo aumenterebbe la corruzione. Questo risultato empirico vuole mettere in evidenza che per migliorare la Governance è necessario ridurre le dimensioni. Ma ciò è stato smentito da altri studiosi<sup>101</sup> che hanno sostenuto, grazie ad alcuni dati empirici raccolti da 212 paesi, che la dimensione del governo non ha nulla a che vedere con il suo malfunzionamento. Altre casistiche associate ad un CdA disfunzionale sono: la mancanza di indipendenza, l’eccessiva concentrazione di potere o la presenza di amministratori non adeguatamente qualificati;
- 3) inadeguata gestione del rischio e la sua diversa propensione: la cattiva Governance spesso comporta pratiche di gestione del rischio insufficienti, in cui le società non riescono ad identificarlo in modo efficiente ed efficace. La valutazione del rischio e la *compliance* sono mescolate tra loro e devono essere considerate come una vera e propria funzione aziendale. In particolare, è bene che, nella valutazione, venga considerato il rischio esterno, interno e di settore. Ad esempio, sarebbe utile generare un elenco

---

<sup>99</sup>GATTI M., TESTA M., DELLA PIANA B., 2011. L’inefficacia dei modelli di corporate governance, un’evidenza empirica: il caso Parmalat, in *Sinergie* n. 73-74/07, pp. 265-298

<sup>100</sup>ALESINA A.- ANGELETOS G.M, 2005. Corruption, inequality, and fairness, *NBER Working Paper n. 11399*, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, In ROCKMAN B. A. – HAHM S. D., 2011. The Notion of Good and Bad Governance in Comparative Perspective, in *The Korean Journal of Policy Studies*, volume 26, n.2, pp. 1- 16

<sup>101</sup>LA PORTA R., et al.,1999. The quality of government, in *Journal of Law, Economics, and Organization* volume 15, sez. 1, pp. 222-279, In ROCKMAN B. A. – HAHM S. D., 2011. The Notion of Good and Bad Governance in Comparative Perspective, in *The Korean Journal of Policy Studies*, volume 26, n.2, pp. 1- 16



completo di rischi, sulla base dei possibili miglioramenti o prevenzioni. Inoltre, è utile che venga eseguita un'attenta analisi del rischio che comporta la considerazione delle cause e delle fonti dello stesso e la probabilità con cui si può verificare. Infine, è utile ponderare il rischio rilevato durante il processo di analisi dei rischi (*inherent risk*) con i criteri stabiliti entro cui il rischio può essere considerato accettabile;

- 4) controlli interni inefficaci: molto spesso la debolezza da parte dei controlli interni, può portare ad una cattiva gestione finanziaria e ad una rendicontazione imprecisa. Le aziende che hanno operato in modo non ottimale sono state caratterizzate da un sistema dei controlli interni debole e poco solido;
- 5) scarsa relazione con gli *stakeholder*: un'azienda che trascura l'interesse degli *stakeholder* caratterizza il concetto di cattiva Governance. Di conseguenza, può portare a danni reputazionali, sociali e ambientali;
- 6) mancanza di responsabilità e voce: la cattiva Governance si verifica quando gli enti governativi si rifiutano di ascoltare le voci dei propri dipendenti e i loro bisogni. Inoltre, non sono disposti ad assumersi le proprie responsabilità della loro condotta disfunzionale;
- 7) corruzione: tale concetto è strettamente collegato a quello della cattiva Governance, tanto che, come detto in precedenza, è un termine che si può benissimo utilizzare come sinonimo. La corruzione indica un comportamento che si pone contro l'interesse primario dell'azienda e il bene comune. Si tratta spesso di un abuso di potere da cui possono derivare vantaggi personali.

### **3.1.1 – Strumenti per migliorare e contrastare la cattiva Governance**

I rischi di una cattiva Governance possono ricadere sulla produttività e sulla redditività aziendale, compromettendone la crescita. Inoltre, spesso si verifica sfiducia da parte dei dipendenti stessi e dei clienti. Vi sono diversi passi che si possono fare per migliorare la gestione aziendale, in particolare è importante che:

- 1) l'organizzazione della società sia conforme alle norme, regole, codice di condotta e statuto societario previsto dal paese di appartenenza;
- 2) venga definito il ruolo del Consiglio di Amministrazione in relazione alla strategia. In particolare, l'organo amministrativo dovrebbe identificare le operazioni che richiedono una maggiore priorità, reperire le risorse adatte a raggiungere gli obiettivi prefissati e stanziare i fondi necessari per definire le decisioni strategiche;

- 3) si approfondisca la *performance* organizzativa, poiché il modo in cui viene esposta è utile per determinare un buon processo di decisione;
- 4) i consiglieri siano pienamente informati;
- 5) il controllo e la gestione dei rischi vengano rafforzati: il CdA è responsabile del monitoraggio costante delle aree a rischio della società. Si può essere sicuri di prendere le giuste decisioni solo se si comprende la natura dei possibili rischi, quali quelli relativi alle leggi nazionali o alle quotazioni in borsa;
- 6) venga sviluppata una cultura adeguata. La cultura è un elemento molto importante poiché ricopre quell'insieme di valori, credenze e percezioni all'interno di un'organizzazione e rappresenta un ruolo cruciale sia per l'azienda che per i lavoratori. Una cultura aziendale allineata ai valori personali dei lavoratori contribuisce a ridurre il tasso di *turnover* e promuove il benessere dei dipendenti stessi;
- 7) ci sia un continuo aggiornamento delle competenze del Consiglio di Amministrazione;
- 8) venga fatta una serie di valutazioni periodiche sull'organo amministrativo: le società che funzionano meglio sono quelle che cercano continuamente di migliorarsi e aggiornarsi sulla buona gestione aziendale. Questo compito può essere agevolato da una continua e coerente valutazione dell'operato;
- 9) si punti sulla formazione del personale. Questo permette ai dipendenti non solo di essere costantemente aggiornati sulle procedure lavorative ed incrementare le loro competenze, ma anche di sentirsi appartenenti alla vita aziendale.

Questi sono solo alcuni aspetti che mettono in luce possibili comportamenti da tenere, per permettere una buona gestione aziendale e del personale. Tuttavia, nei primi anni 2000, una legge è intervenuta per coprire i buchi legislativi in merito alla Corporate Governance, al fine di migliorarla: la *Sarbanes Oxley Act* (SOX). La SOX è stata promulgata il 30 luglio del 2002 a seguito degli scandali Enron e Worldcom avvenuti negli Stati Uniti. La legge è stata emanata per cercare di ripristinare la fiducia da parte degli investitori, per aumentare l'affidabilità e l'accuratezza dei report finanziari, per rafforzare il ruolo degli amministratori ma soprattutto per migliorare il sistema di Corporate Governance<sup>102</sup>. Inoltre, la Sarbanes Oxley Act ha creato il *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB), utile a supervisionare l'attività dei revisori nelle società pubbliche, imponendo al revisore di non fornire attività diversa da quella di *audit*. Il SOX ha sicuramente migliorato la gestione delle società e ha messo in luce diversi aspetti che prima erano sottovalutati; tuttavia, quello che è successo nel caso di Volkswagen,

---

<sup>102</sup>ABDULLAH K. A. – AL-JAFARI M. K., 2011. The effect of Sarbanes Oxley Act (SOX) on Corporate Value and Performance, in *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, issue 33, pp. 42-55

è stato un inciampo dell'industria tedesca che non ha saputo regolare gli aspetti di Governance come avrebbe dovuto. Quest'ultimo aspetto si è verificato anche a causa dei sistemi di *compliance* carenti o assenti in Germania, che hanno incrementato un certo livello di rischio nella gestione delle imprese. Il sistema di *compliance* tedesco viene frequentemente paragonato a quello italiano in quanto, a differenza di quest'ultimo, non possiede un sistema solido come quello che è disciplinato nel Decreto Legislativo 231 del 2001, il quale tratta la responsabilità amministrativa da reato. Tale decreto ha introdotto una grande novità per il diritto d'impresa italiano. Il D.lgs. 231/2001 pone a carico dei soggetti con personalità giuridica sia una responsabilità amministrativa che penale, qualora vi fossero determinati reati commessi da amministratori, dirigenti, dipendenti o terzi mandatari che hanno agito nell'interesse o a vantaggio dell'impresa stessa<sup>103</sup>. Al contrario, il legislatore tedesco ha sempre preferito focalizzarsi sul principio "*societas delinquere non potest*"<sup>104</sup>. Nel caso di un illecito legato all'attività di impresa, in Germania possono essere disposte sanzioni pecuniarie alle società di capitali, così come vige l'obbligo di adottare il *Compliance Management System* (CMS), idoneo a impedire la commissione di illeciti da parte degli amministratori, poiché ancora nel 2023 sono poche le società tedesche che adottano un CMS. Tuttavia il sanzionamento alle società non può essere automaticamente escluso. La disciplina tedesca, rispetto a quella italiana risulta essere frammentaria e approssimativa e la normativa si limita ad imporre solo misure di controllo idonee ad impedire la commissione di illeciti correlati all'esercizio di impresa. Infatti, la giurisprudenza tedesca ha dovuto nel tempo precisare e definire i requisiti minimi di un CMS che possa essere definito conforme alla legge. Data questa mancanza di normative chiare che si focalizzano sulla gestione del rischio manageriale, il CMS viene aggiornato di volta in volta in base alle esigenze della singola società. Bisogna tener conto di tutti i vari rischi connessi alle attività svolte dall'impresa e che potrebbero causare un fatto illecito. La Corte Federale tedesca ha chiarito che un amministratore di una società di capitali deve essere anche un garante nei confronti della condotta dei suoi dipendenti. Per questo ha imposto loro l'obbligo di attivarsi per impedire che fatti illeciti correlati all'attività di impresa vengano commessi. Tuttavia, il CMS non è così efficiente come il D.lgs. 231/2001 italiano, ma risulta molto utile ai fini pratici. In particolare, è un mezzo che cerca di modellare le attività di impresa in modo tale da evitare la commissione di illeciti e di reati e di conseguenza le sanzioni

---

<sup>103</sup>STUDIO LEGALE PANDOLFINI, 2022. Il D.lgs. n. 231/2001 sulla responsabilità degli enti, in *Compliance News*, [online], disponibile su: <https://assistenza-legale-imprese.it/d-lgs-n-231-2001-responsabilita>

<sup>104</sup>L'espressione *societas delinquere non potest* significa letteralmente che le persone giuridiche non possono delinquere. È un brocardo latino di origine medievale che ancora oggi vige nel sistema penale, in quanto sottolinea che i soggetti giuridici non possono commettere reati. Nei regimi di *common law* la responsabilità penale è riconosciuta allo Stato, al contrario dei regimi di *civil law* in cui viene riconosciuta allo Stato solo la responsabilità civile.

in merito. Inoltre, il CMS cerca di tutelare la responsabilità per danni civili che coinvolgono la colpevolezza degli amministratori. Pertanto, adottare un CMS è non solo nell'interesse della società ma anche in quello degli amministratori che sono responsabili della buona e cattiva gestione societaria. I vertici della società che non implementano un sistema di *compliance* conforme alla legge, potrebbero essere costretti a risarcire la società per *mala gestio*.

### 3.2 – Pratiche commerciali scorrette

Oltre al concetto di “cattiva Governance”, il caso della Volkswagen ha evidenziato anche il tema delle pratiche commerciali scorrette. Le pratiche commerciali riguardano qualsiasi azione, emissione, condotta o comunicazione commerciale, compresa l'attività di marketing, che un professionista esercita in relazione a pubblicità, vendita o fornitura di beni o servizi ai consumatori. La pratica commerciale diventa scorretta quando contiene informazioni false, non veritiere o propense a ingannare il consumatore medio, portandolo a fargli prendere una decisione che altrimenti non avrebbe preso. Le pratiche commerciali sleali sono quelle contrarie agli obblighi imposti dalla diligenza professionale e idonee a falsare il comportamento di acquisto del consumatore medio<sup>105</sup>. La direttiva del 2005/29/CE distingue due categorie di pratiche commerciali sleali: pratiche commerciali ingannevoli e pratiche commerciali aggressive. Una pratica è ingannevole se contiene informazioni false o volte ad ingannare il consumatore medio, anche se le informazioni sono veritiere. Una pratica è aggressiva, invece, se le decisioni di acquisto assunte dai consumatori sono state prese a causa di coercizione o di indebito condizionamento. Quando si parla di pratiche ingannevoli, spesso si trovano informazioni false riguardanti:

- esistenza del prodotto;
- caratteristiche principali del prodotto (disponibilità, benefici, rischi ecc.);
- portata degli impegni del professionista;
- prezzo o esistenza di un vantaggio in termini di prezzo,
- necessità di riparazione e manutenzione;
- omissione di informazioni rilevanti necessarie affinché il consumatore medio prenda una decisione di acquisto consapevole che queste informazioni sono state omesse o fornite in modo “oscuro”, inducendolo a prendere una decisione di acquisto che altrimenti non avrebbe preso.

---

<sup>105</sup>EUR-LEX, 2022. *Pratiche commerciali sleali*. Disponibile su: <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/unfair-commercial-practices.html>

Invece, per stabilire se una pratica commerciale è aggressiva o meno, si tiene conto:

- della natura, del luogo e della durata della pratica;
- se vi è stato un ricorso ad una minaccia fisica o verbale;
- dello sfruttamento, da parte del professionista, di una circostanza che alteri la capacità di presa di decisione da parte del consumatore;
- di condizioni contrattuali sproporzionate.

Infine la direttiva fa una distinzione anche per le pratiche vietate in ogni caso, ovvero la “lista nera”. In sostanza, la direttiva originaria del 2005 contiene un elenco di pratiche vietate a prescindere. Nella direttiva di modifica del 2019 (di cui si parlerà in seguito) vi è l’inclusione, nell’elenco, di pratiche che vietano la pubblicizzazione di recensioni false, pubblicità nascosta e rivendita di biglietti che il professionista ha acquistato usando strumenti automatizzati (ad esempio i “bot”).

### **3.2.1 - Recepimento in Germania dell’art. 11 bis della Direttiva UE 2019/2161 (Direttiva *Omnibus*) a seguito del Dieselgate**

La direttiva UE 2019/2161 (direttiva *Omnibus*) è stata emanata nel 2019 a completamento del *New Deal for Consumers*<sup>106</sup>. L’obiettivo della direttiva è stato quello di cercare di aggiornare un panorama normativo che non era in grado di stare al passo con i nuovi *business* e tutelare i consumatori, come nel caso del ramo delle vendite online. La direttiva *Omnibus* è intervenuta con una serie di modifiche alla direttiva 2005/29/CE. In particolare:

- 1) definisce “pratica ingannevole” il comportamento di chiunque promuova e venda nel territorio di uno stato, un prodotto commercializzato in un altro stato membro adducendone l’identità pur sapendo che la composizione dei due prodotti è diversa;
- 2) ha stabilito che i professionisti che consentono agli utenti di effettuare ricerche relativamente a determinati beni e servizi, devono chiarire direttamente agli stessi quali parametri sono stati utilizzati per classificare le offerte;
- 3) ha posto l’assoluto divieto ai titolari di beni e servizi di pubblicare recensioni e raccomandazioni di consumatori falsi per migliorare la percezione dei consumatori dei beni/servizi da loro offerti;
- 4) ha previsto l’introduzione di rimedi individuali per i consumatori orientati al singolo caso, compreso il risarcimento del danno.

---

<sup>106</sup>Il *New Deal for Consumers* è una proposta che garantisce a tutti i consumatori europei di beneficiare pienamente dei loro diritti. È utile a rafforzare il potere delle autorità a imporre sanzioni e i diritti dei consumatori, affinché possano accedere a un risarcimento in caso di violazione dei loro diritti.

I diritti dei consumatori sono maggiormente tutelati nella direttiva 2019/2161, poiché si è focalizzata primariamente sugli obblighi di trasparenza da parte del venditore. Nel dettaglio il consumatore deve essere informato circa:

- il prezzo offertogli, in particolare se questo viene deciso sulla base di un processo decisionale automatizzato;
- le modalità di classificazione delle offerte nell'ambito dei risultati di ricerca online;
- la stipulazione di un contratto con un privato o con un professionista;
- l'applicazione o meno le norme sulla tutela legale del consumatore.

Una particolarità della direttiva *Omnibus* è che la sua applicazione è estesa a tutti gli Stati membri dell'Unione Europea con la possibilità di essere integrata da ogni stato membro. Ad esempio, nel caso di clausole abusive stipulate con i consumatori, le sanzioni possono oscillare tra €516 e €3'099. Tuttavia, ogni stato membro può introdurre delle sanzioni personalizzate, anche più elevate di quelle imposte dalla direttiva *Omnibus*. Nel caso della Germania, è previsto l'invio di una lettera di avvertimento formale circa il comportamento illecito del venditore nell'ambito del commercio online, facendo subentrare la multa in un secondo momento.

Una delle modifiche più importanti della direttiva *Omnibus*, rispetto alla direttiva 2005/29/CE, è relativa all'introduzione dell'articolo 11 bis. Questo articolo sancisce al primo comma che “I consumatori lesi da pratiche commerciali sleali devono avere accesso a rimedi proporzionati ed effettivi, compresi il risarcimento del danno subito dal consumatore e, se pertinente, la riduzione del prezzo o la risoluzione del contratto. Gli Stati membri possono stabilire le condizioni per l'applicazione e gli effetti di tali rimedi. Gli Stati membri possono tener conto, se del caso, della gravità e della natura della pratica commerciale sleale, del danno subito dal consumatore e di altre circostanze pertinenti”<sup>107</sup>. Al secondo comma aggiunge che “Detti rimedi non pregiudicano l'applicazione di altri rimedi a disposizione dei consumatori a norma del diritto dell'Unione o del diritto nazionale”<sup>108</sup>. Tramite questa integrazione, il legislatore europeo intendeva stabilire un quadro chiaro per i rimedi individuali e rafforzare l'applicazione a livello privato di casi di pratiche commerciali scorrette. Affinché vi sia un corretto recepimento di questa direttiva nel diritto nazionale, gli stati membri devono garantire che vi siano rimedi adeguati nei confronti dei consumatori danneggiati da pratiche commerciali sleali, al fine di eliminare gli effetti di queste pratiche. Per comprendere lo scopo di questa disposizione è importante conoscere il contesto concreto e l'iniziativa da parte della

---

<sup>107</sup>Direttiva (UE) 2019/2161 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 novembre 2019 che modifica la direttiva 93/13/CEE del Consiglio e le direttive 98/6/CE, 2005/29/CE e 2011/83/UE del Parlamento europeo e del Consiglio per una migliore applicazione e una modernizzazione delle norme dell'Unione relative alla protezione dei consumatori.

<sup>108</sup>*Ibidem*

Commissione europea. Uno dei motivi principali per cui l'art. 11 bis ha stabilito un risarcimento individuale per i consumatori è stato proprio il Dieselgate. Secondo la commissione europea, le pratiche adottate da Volkswagen hanno minato la fiducia dei consumatori nel mercato europeo. Inoltre, sembrava che i consumatori dell'Unione Europea avessero meno diritti individuali rispetto ai consumatori degli Stati Uniti, facendo sorgere il dubbio che il diritto UE non disponesse di meccanismi forti per gestire questioni di questo tipo, far rispettare le norme di tutela dei consumatori e fornire un risarcimento a chi era stato coinvolto. Proprio per questo, l'integrazione nella direttiva con l'art. 11 bis viene definita una risposta al Dieselgate. L'intento della disposizione è di consentire ai consumatori di godere di diritti soggettivi, nello specifico di "rimedi individuali", nei casi in cui i consumatori siano stati danneggiati. Sull'art. 11 bis della direttiva vi sono tre elementi da tenere in considerazione<sup>109</sup>:

- 1) piena armonizzazione e flessibilità di recepimento. Come nuovo elemento delle disposizioni esecutive della direttiva contro le pratiche commerciali scorrette, gli Stati membri hanno l'obbligo di recepire integralmente l'art. 11 bis. In questo contesto si ricorda che la direttiva *Omnibus* si basa sul concetto di piena armonizzazione. Ciò significa che è richiesto il recepimento da parte degli stati in tutta la sua integralità. Tuttavia, tale armonizzazione completa non è un concetto facile poiché i legislatori nazionali devono garantire che lo standard di protezione dei consumatori, stabilito dalla direttiva, sia pienamente raggiunto dall'ordinamento giuridico nazionale. Viceversa, l'art. 11 bis concede agli Stati membri una certa flessibilità per il trasporto dei dati;
- 2) protezione degli interessi economici: l'art. 11 bis mira a tutelare gli interessi economici dei consumatori. La direttiva fa riferimento alle pratiche commerciali direttamente connesse all'influenza sulle decisioni commerciali dei consumatori in relazione ai prodotti. Qualsiasi decisione presa da un consumatore riguardo a se, come e a quali condizioni acquistare un prodotto o effettuare un pagamento (detto anche "decisione di transazione") è legata agli interessi da tutelare. Ai sensi della direttiva, gli interessi economici sono: l'interesse dei consumatori a compiere una scelta informata, e quindi efficiente, tutelando la libertà di scelta del consumatore. La direttiva non tutela gli interessi personali dei consumatori, né i consumatori danneggiati da pratiche commerciali scorrette, qualora la pratica non abbia nessun nesso con i loro interessi economici;
- 3) rimedi individuali: l'art. 11 bis vuole garantire ai consumatori una maggiore e migliore protezione individuale da parte del diritto nazionale, senza alcuna riduzione della

---

<sup>109</sup>ALEXANDRE C., 2023. Unfair Commercial Practices and Individual Consumer Claims for Damages – The Transposition of Art. 11 UCP Directive in Germany and Austria, in *Grur International*, volume XX, fascicolo 1, pp. 1-10.

protezione esistente. Gli stati membri sono tenuti a stabilire rimedi individuali idonei a realizzare la tutela degli interessi economici dei consumatori. L'art. 11 bis al primo comma sottolinea la protezione dei consumatori che hanno subito danni o che sono stati obbligati a pagare un prezzo inadeguato. Questi casi riflettono presumibilmente quello che è successo con i consumatori danneggiati dal caso Dieselgate. Oltre al diritto ad essere risarciti, i consumatori hanno diritto alla riduzione del prezzo o alla risoluzione unilaterale del contratto.

Il legislatore tedesco ha incorporato le modifiche e gli emendamenti della direttiva *Omnibus* nell'ordinamento tedesco con la legge per il rafforzamento della protezione dei consumatori nel diritto della concorrenza e del commercio (*Gesetz zur Stärkung des Verbraucherschutzes im Wettbewerbs und Gewerberecht*) del 10 agosto 2021. La disposizione ha modificato diverse parti della legge tedesca che regolava la concorrenza sleale. Già durante l'iter, uno dei cambiamenti più dibattuti è stato proprio il nuovo diritto individuale dei consumatori che avevano richiesto il risarcimento. La normativa è composta da due elementi: il presupposto per il risarcimento del danno e i limiti di responsabilità. Il presupposto per il risarcimento del danno riguarda chiunque ponga in essere una pratica commerciale scorretta ai sensi della legge tedesca contro la concorrenza sleale (*Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb - UWG*)<sup>110</sup>, inducendo i consumatori a prendere una decisione di natura commerciale che altrimenti non avrebbero preso. Per comprendere meglio l'importanza dei cambiamenti nella legge tedesca sulla concorrenza sleale, è utile osservare la precedente situazione giuridica. La legge tedesca, prima dell'entrata in vigore della nuova legge, prevedeva solo il risarcimento dei danni per i concorrenti. Secondo il punto 4) del 1° comma del par. 2 UWG, un concorrente è “qualsiasi imprenditore che intrattiene uno specifico rapporto competitivo con uno o più imprenditori in qualità di fornitore o acquirente di beni o servizi”. I consumatori e gli altri partecipanti al mercato, un tempo, non avevano alcun diritto individuale ad una richiesta di risarcimento danni. Se questi operatori fossero stati danneggiati individualmente da una pratica commerciale sleale, potrebbero aver chiesto il risarcimento dei danni solo sulla base del diritto contrattuale. Ai sensi del par. 311 del BGB, il diritto contrattuale consente “nell'avvio di trattative contrattuali o di un contratto in cui una delle parti concede all'altra la possibilità di influenzare i propri diritti, interessi giuridici e interessi o li affida all'altra parte in relazione a un possibile negozio giuridico, oppure nell'avvio di contatti commerciali simili”. La disciplina tedesca contro la concorrenza sleale non era considerata una legge destinata a tutelare un'altra persona. L'unico diritto individuale per i non concorrenti che veniva tutelato era quello nei confronti della stipulazione di un contratto unilaterale se questo era stato influenzato da una

---

<sup>110</sup>Per maggiori dettagli si veda il sito: [https://www.gesetze-im-internet.de/uwg\\_2004/BJNR141400004.html](https://www.gesetze-im-internet.de/uwg_2004/BJNR141400004.html)



dichiarazione pubblicitaria falsa o ingannevole. La nuova situazione giuridica è stata stabilita al 2° comma del par. 9 UWG, il quale sancisce che: “chiunque compia intenzionalmente o per negligenza un atto commerciale non consentito ai sensi del §3 e induca così i consumatori a prendere una decisione commerciale che altrimenti non avrebbero preso, è tenuto a risarcire il danno che ne deriva [...]”. L’ambito di applicazione della nuova disposizione riguarda le pratiche commerciali sleali che ledono gli interessi dei consumatori. Questo include:

- le violazioni della lista nera delle pratiche sempre illegali;
- le pratiche ingannevoli ai sensi del par. 5 UWG e l’omissione di informazioni rilevanti;
- le pratiche aggressive presenti all’appendice della UWG;
- le pratiche contemplate dalla clausola generale del par. 3 al comma 2 UWG, nonché “le azioni commerciali che mirano o raggiungono i consumatori sono sleali se non riflettono l’attenzione commerciale e possono influenzare in modo significativo il comportamento economico del consumatore.”

Alcune tipologie di pratiche commerciali scorrette sono escluse dalla richiesta di risarcimento danni dei consumatori. Tali esenzioni riguardano la violazione della legge contro le pratiche commerciali sleali (par. 3 UWG), la violazione delle disposizioni che proteggono gli interessi dei concorrenti (par. 4 UWG), pubblicità comparativa ingannevole (par. 6 UWG) e la violazione della nuova disposizione sulla lista nera. All’interno del comma 2 del par. 9 UWG non vi sono comprese le pratiche commerciali scorrette che costituiscono un “molestia irragionevole” ai sensi del par. 7 UWG. Infatti, tale comma sancisce che coloro che compiono intenzionalmente o per negligenza un atto commerciale non consentito ai sensi del par. 3 inducendo, quindi, i consumatori a prendere una decisione commerciale, che altrimenti non avrebbero preso, sono tenuti a risarcire il danno che ne deriva. La decisione commerciale, come definito al punto 1) del 1° comma del par. 2 è “qualsiasi decisione di un consumatore o di un altro operatore di mercato in merito a se, come e a quali condizioni desidera effettuare una transazione, effettuare un pagamento, conservare o cedere un bene o un servizio o esercitare un diritto contrattuale in relazione a un bene o servizio, indipendentemente dal fatto che il consumatore o altri partecipanti al mercato decidano di agire”. Tale definizione recepisce la lettera k dell’art. 2 della direttiva europea contro le pratiche commerciali scorrette. Il concetto di decisione commerciale è intrinseco a quello di “decisione transnazionale”. La decisione transnazionale comprende quel tipo di scelte legate, ad esempio, all’entrata in un negozio o alla visita in una piattaforma di shopping. La decisione del consumatore di esaminare da più vicino un’offerta contenuta in un annuncio pubblicitario non caratterizza, di base, un’azione di tipo commerciale. Se però una decisione transazionale è stata presa a causa di un’influenza

sleale sui consumatori, avendo quindi effetto negativo sui loro interessi economici, si crea un danno al consumatore. Questo, tuttavia, non equivale al criterio della rilevanza commerciale, perché la stessa rientra nel concetto di abusività. È sufficiente capire che la pratica commerciale ha indotto il consumatore ad adottare un comportamento che altrimenti non avrebbe preso, come sancito al 2° comma del par. 9 UWG. Il consumatore deve quindi dimostrare di essere stato indotto a prendere tali decisioni, ad esempio recedendo da un contratto o pagando troppo per un bene o servizio. Inoltre, nel determinare il contenuto e l'entità del risarcimento, sempre lo stesso §9 si basa sul concetto di piena armonizzazione, stabilito dall'Unione Europea. Pertanto la nozione di danno, di cui all'art. 11 bis della direttiva *Omnibus*, è modellato dal diritto dell'Unione Europea. Poiché il diritto dell'Unione non fornisce un concetto completo di danno e risarcimento, è necessario affrontare la dottrina del danno del diritto nazionale. Ciò è confermato dall'art. 11 bis, secondo i quali gli stati membri possono stabilire come applicare i rimedi e i loro effetti. Inoltre, come sottolineato in precedenza, “gli Stati membri possono tener conto, se del caso, della gravità e della natura della pratica commerciale sleale, del danno subito dal consumatore e di altre circostanze pertinenti.” In Germania, la base giuridica per il risarcimento dei danni è sancita ai parr. che vanno dal n. 249 al 254 del BGB. Quest'ultimi si riferiscono principalmente alla natura del danno, agli svantaggi subiti e al mancato profitto. Dal punto di vista del par. 9 UWG, questo costituisce una parte speciale del diritto della responsabilità civile. Inoltre, nei dibattiti sulle bozze della richiesta di risarcimento danni per consumatori, era già sorta la questione se i consumatori, come rimedio individuale, potessero recedere dal contratto. Secondo il par. 9 UWG ciò va considerato qualora gli stessi siano stati indotti a concludere un contratto economicamente svantaggioso a causa di una pratica commerciale scorretta. Il par. 11 bis della direttiva *Omnibus* distingue, invece, esplicitamente “il risarcimento del danno subito” e, se pertinente, “la riduzione del prezzo o la risoluzione del contratto”. Infine, risulta utile sottolineare che la legge tedesca contro le pratiche commerciali scorrette non prevede il risarcimento di danni immateriali, perché già disciplinati dal BGB al 2° comma del par. 253.

## CONCLUSIONI

Giunti al termine dell'esposizione degli argomenti, è arrivato il momento di trarre le conclusioni. La curiosità ed il voler comprendere e scoprire cosa si nasconde dietro casi come il Dieselgate è stato uno dei motivi principali per cui questa tesi è stata sviluppata. Le domande poste all'inizio trovano risposte spesso non univoche ed immediate, ma sono frutto di un lavoro concreto di ricerca e impegno rivolto verso tematiche di questo genere. Una buona cultura aziendale si crea attraverso una chiara organizzazione dei compiti, una corretta gestione delle risorse, ma soprattutto attraverso una capacità di *leadership*. Un buon *leader* è colui che riesce a dirigere un gruppo di lavoro guidando i propri dipendenti verso un obiettivo comune e mettendoli spesso nella condizione in cui possano sentirsi coinvolti nell'ambiente di lavoro e nelle decisioni aziendali. Fatta questa premessa, vi sono delle situazioni in cui questo aspetto è stato sottovalutato, portando ad una cattiva gestione societaria come nel caso in oggetto. Volkswagen è il chiaro esempio di come anche le società più grandi e solide possano compiere atti poco responsabili perché spinte da un obiettivo troppo competitivo. In questo contesto non si tratta di un errore dovuto solo alla mancata osservazione delle norme imposte dagli Stati Uniti o dall'Unione Europea in termini di emissioni, ma di una frode studiata e progettata ben quasi dieci anni prima.

Grazie ad un'analisi riguardante la normativa tedesca, nel primo capitolo, è stato possibile osservare come nelle società per azioni, in Germania, sia fondamentale includere nel processo decisionale anche i dipendenti. La legge sulla cogestione è molto chiara su questo aspetto, poiché prevede che se all'interno della società vi sono più di 2000 dipendenti, l'*Aufsichtsrat* deve essere composto per la metà da rappresentanti dei lavoratori e l'altra metà da rappresentanti degli azionisti. L'analisi di questa normativa, è stata fondamentale per comprendere cosa, al contrario, non ha funzionato nel Consiglio di Sorveglianza di Volkswagen. In realtà, il Consiglio era costituito correttamente, ma la forte presenza della famiglia Piëch e Porsche lasciava trasparire un forte accentramento decisionale. Come specificato nel secondo capitolo, la cattiva gestione all'interno della società si è verificata, in primo luogo, a partire già nel 2006 con un piano decennale che permettesse a Volkswagen di triplicare le vendite negli Stati Uniti, affinché venisse superato il primato, in quel periodo, di Toyota. Al contempo, nel *Vorstand* l'autoritarità dell'ex CEO Winterkorn provocava un clima poco sereno all'interno della società. Nell'*Aufsichtsrat* vi era una salda posizione dell'ex Presidente e un tipo di comportamento che non tollerava contraddizioni dal punto di vista lavorativo. Questo ha messo i lavoratori nella condizione in cui si sentivano obbligati a vivere in un clima per loro poco favorevole, anche perché la retribuzione non era particolarmente bassa. La società ha subito conse-

guenze non indifferenti da un punto di vista mediatico e reputazionale, anche perché a causa delle sovra emissioni ci sono stati dei problemi sulla salute dei cittadini. Nonostante questo, la tesi ha messo in luce come Volkswagen non abbia subito rilevanti ripercussioni dal punto di vista economico. Nello specifico, nel 2015 si è registrato, a settembre, un calo drastico del prezzo delle azioni, una perdita operativa di €4 miliardi e una riduzione delle vendite negli Stati Uniti. Tali conseguenze, a primo impatto, hanno spaventato sicuramente gli investitori e la società stessa. Tuttavia, l'elaborato mette in evidenza che i ricavi delle vendite complessive del 2015 sono rimasti praticamente invariati rispetto agli altri anni. Anzi, nel corso degli anni successivi (ad eccezione del 2020, che presenta una *performance* peggiore a causa del Covid-19), la società ha continuato a vendere sempre di più. Pertanto, gli effetti riscontrati si sono verificati perlopiù nel breve periodo. Nel lungo periodo, si è verificato un impatto nel settore manifatturiero in generale. Quest'ultimo ne ha risentito molto poiché, comprendendo a sua volta il settore degli autoveicoli, è stato coinvolto in un rallentamento dei ritmi di produzione. Al contempo, nel settore dell'*automotive* diverse indagini sono state eseguite. Si scoprì che la tendenza di falsificare le emissioni per poter vendere auto più performanti stava dilagando. Altre case automobilistiche come Mercedes Benz USA, Daimler e BMW si trovavano sulla stessa inclinazione della società in oggetto, anche se in misura nettamente minore. Ad oggi, Volkswagen, presenta il primato in termini di maggior portafoglio prodotti, fatturato e numero di immatricolazioni. La continuità aziendale è stata garantita fin da subito, grazie al Presidente *ad interim* del Consiglio di Sorveglianza: Bertold Huber. Il suo intervento, assieme a quello del nuovo CEO Matthias Müller, nominato da Huber stesso, è stato indispensabile per risolvere fin da subito il futuro della società, poiché Müller è stato considerato una persona competente e affidabile. Grazie ai suoi provvedimenti repentini e alla nuova strategia messa in atto, la società non ha risentito di troppi problemi negli anni a venire. Inoltre, lo studio è stato rivolto anche ai controlli interni, poiché sono risultati carenti nel controllo delle emissioni. Il comitato di *audit* decise di cambiare modo di operare, affidando il controllo esterno dei test sulle emissioni e perseguendo un approccio che combini l'*Internal Control System* (ICS), il *Risk Management System* (RMS) e il *Compliance Management System* (CMS). Grazie a questo controllo incrociato, vi è un monitoraggio continuo della situazione. Lo scandalo del 2015 ha permesso, inoltre, anche all'Unione Europea di inasprire la normativa di omologazione veicoli, permettendo di valutare più accuratamente i consumi. Le problematiche che sono emerse dall'analisi del caso Dieseldate e una serie di comportamenti poco etici rientrano nel campo della cattiva gestione aziendale. Dall'ultimo capitolo, emergono già delle possibili soluzioni per contrastare una cattiva Governance. Una di queste potrebbe essere la definizione, in miglior modo, del ruolo del Consiglio di Amministrazione e che lo stesso venga continua-

mente aggiornato in termini di competenze. Inoltre, è utile che vi sia lo sviluppo di una cultura aziendale adeguata, poiché la stessa ricopre una serie di valori e credenze che devono essere allineate all'interno di un gruppo di lavoro. La Germania, purtroppo, non ha un sistema di *compliance* solido come quello che è presente in Italia, pertanto spesso le società possono inciampare in questo tipo di errori di gestione sia volontari che involontari. Bisognerebbe cercare di inasprire sempre più la responsabilità amministrativa, in modo da evitare situazioni di *mala gestio*. Invece, un importante passo commesso dalla Germania è stato quello di introdurre, nella propria legge contro le pratiche commerciali scorrette, il nuovo art. 11 bis della Direttiva UE 2019/2161 (Direttiva *Omnibus*). L'acquisizione di tale art. all'interno della normativa tedesca, avvenuta a seguito del Dieselgate, ha permesso di garantire rimedi individuali per i consumatori che non erano tutelati nei propri interessi economici e nemmeno come singoli.

Sarebbe utile che sia i dirigenti che i dipendenti siano sempre e pienamente informati della condotta aziendale e dell'operato da parte dei vertici. Inoltre, bisognerebbe incentivare i lavoratori ad esprimere le proprie opinioni in merito a determinate attività, senza farsi intimorire dalla forza che può avere un gruppo come Volkswagen.



## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

### BIBLIOGRAFIA

ABBAS T., 2023. *Lessons Learned from Volkswagen Crisis Management Case Study*, disponibile su: <https://changemanagementinsight.com/volkswagen-crisis-management-case-study/> [data di accesso: 28/11/2023].

ABDULLAH K. A. – AL-JAFARI M. K., 2011. The effect of Sarbanes Oxley Act (SOX) on Corporate Value and Performance, in *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, issue 33, pp. 42-55.

ALEXANDRE C., 2023. Unfair Commercial Practices and Individual Consumer Claims for Damages – The Transposition of Art. 11 UCP Directive in Germany and Austria, in *Grur International*, volume XX, fascicolo 1, pp. 1-10.

ANDREANI E. – NEUBERGER D., 2007. Corporate governance bancaria e sistema dualistico: riflessioni sull'esperienza tedesca, in *Banca Impresa Società*, volume XXVI, fascicolo 2, pp. 197-226.

ANFIA – ASSOCIAZIONE NAZIONALE FILIERA INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA, 2020. *L'industria automotive mondiale nel 2019 e trend 2020*. Disponibile su: [www.anfia.it](http://www.anfia.it) [data di accesso: 15/10/2023].

ANNUAL REPORT Volkswagen Group dal 2000 al 2022

ANON, 2018. BMW headquarters searched by police in emissions raid, in *BBC News* [online], disponibile su: <https://www.bbc.com/news/business-43480138> [data di accesso: 22/11/2023]

BACHMANN R. – EHRLICH G. – RUZIC D., 2017. Firms and Collective Reputation: The Volkswagen Emission Scandal as a Case Study, *CESifo Working Paper* n. 6805, pp. 1-35.

BEASLEY M.S. - CARCELLO J.V. - HERMANSON D.R., and Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1999. *Fraudulent Financial Reporting 1987-1997: an analysis of U.S. public companies: research report*

BEBCHUK L. - HIRST S., 2019. Index Funds and the Future of Corporate Governance: Theory, Evidence and Policy, in *Columbia Law Review* volume 119 [online], disponibile su: <https://columbialawreview.org/content/index-funds-and-the-future-of-corporate-governance-theory-evidence-and-policy/> [data di accesso: 24/07/2023].

BORGNA P., a cura di., 2015. La disciplina delle emissioni di gas inquinanti da veicoli nell'Unione Europea - Il caso Volkswagen, in *Servizio studi del Senato, note su atti dell'Unione europea - Nota n. 25*.

BROGI M., 2010. Corporate governance bancaria e sana e prudente gestione, in *Banca Impresa Società*, volume XXIX, fascicolo 2, pp. 283-308.

COMOLI M., 2002. *I sistemi di controllo interno nella corporate governance*, Milano: Egea.

COMPANY PROFILE VOLKSWAGEN AG, 2015, disponibile su: [www.marketline.com](http://www.marketline.com) [data di accesso: 21/11/2023].

CORTE DEI CONTI EUROPEA, 2019. *La risposta dell'UE allo scandalo Dieselgate*, disponibile su: <https://www.eca.europa.eu/it/publications?did=49180> [data di accesso: 27/11/2023]

CRÊTE R., 2016. The Volkswagen Scandal from the Viewpoint of Corporate Governance, in *European Journal of Risk Regulation*, volume 7, n. 1, pp. 25-31.

DE GENNARO G. – MIGNOLI A., a cura di, 1965. *La legge tedesca sulle società per azioni – raccolte di testi e documenti della Rivista delle Società - Aktiengesetz vom. 6, september - Traduzione di Bernardino Libonati*. Milano: Giuffrè Editore.

EPA – UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY, 2023. *Daimler AG and Mercedes-Benz USA, LLC Clean Air Act Civil Settlement*, disponibile su: <https://www.epa.gov/enforcement/daimler-ag-and-mercedes-benz-usa-llc-clean-air-act-civil-settlement> [data di accesso: 21/11/2023]



EPA – UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY, 2023. *Summary of the Clean Air Act*, disponibile su: <https://www.epa.gov/laws-regulations/summary-clean-air-act> [data di accesso: 13/11/2023]

EUR-LEX, 2022. *Pratiche commerciali sleali*, disponibile su: <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/unfair-commercial-practices.html> [data di accesso: 17/01/2024].

GARILLI C., 2015. Sistema dualistico, in *Diritto on-line* [online], disponibile su: [https://www.treccani.it/enciclopedia/sistema-dualistico\\_\(Diritto-on-line\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/sistema-dualistico_(Diritto-on-line)/) [data di accesso: 21/08/2023].

GARIPO F., 2011. Relazioni industriali in Germania e alla Volkswagen, in *Economia & lavoro*, volume XLV, fascicolo 2, pp. 131-142.

GATTI M., TESTA M., DELLA PIANA B., 2011. L'inefficacia dei modelli di corporate governance, un'evidenza empirica: il caso Parmalat, in *Sinergie* n. 73-74/07, pp. 265-298.

HAUSS C., 2023. *Il Gruppo Volkswagen consegna il 45% in più di veicoli elettrici nei primi 9 mesi*, Comunicato stampa [online], disponibile su: <https://www.volkswagen-group.com/en/press-releases/volkswagen-group-delivers-45-percent-more-all-electric-vehicles-in-first-9-months-17768> [data di accesso: 29/10/2023].

IANNÌ A., 2015. Il modello tedesco della cogestione d'impresa, in *Ricerche giuridiche*, volume 4, n. 2, pp. 395-422.

JASKIRAN A., 2017. Corporate governance: a farce at Volkswagen?, in *The CASE Journal*, volume 13, n.6, pp. 685-703.

KRALL J. R. – PENG R. D., 2015. The Volkswagen Scandal: Deception, Driving and Deaths, in *Significance – Smog of Uncertainty, excess death and Diesel Emissions Scandal*, volume 12, n. 6, pp. 12-15.

LIVATINO M., PECCHIARI N., POGLIANI G., 2012. *Principi e metodologie di auditing*, Milano: Egea.

LOUDENSLAGER K., 2020. The Volkswagen Emission Scandal: An Ethics Case Study, *a Research Paper submitted to University of Virginia, Department of Engineering and Society*, pp. 1-14.

LOVISATTI S., 2007. Codice di autodisciplina e sistema dualistico, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, fascicolo 2, pp. 465-480.

LUND D. S., 2018. The Case Against Passive Shareholder Voting, in *Journal of Corporation Law*, volume 43, pp. 494-536.

MAGLI F., 2011, *Proprietà, governance e performance*, Torino: Giappichelli

MANSOURI N., 2016. A Case Study of Volkswagen Unhethical Practice in Diesel Emission Test, in *International Journal of Science and Engineering Applications*, volume 5, fascicolo 4, pp. 211-216.

MARCHETTINI P., 2014. Le remunerazioni del top management in Europa: eccessi, crisi, reazioni e convergenza, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, fascicolo 2, pp. 519-540.

MARSELLA M., 2015. *Volkswagen: perdere la reputazione online costa caro* disponibile su: <https://lavoce.info/archives/37545/volkswagen-perdere-la-reputazione-on-line-costa-caro/> [data di accesso: 14/11/2023].

MCGEE P., 2018. *Volkswagen, storia di una ristrutturazione di successo*, disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/volkswagen-storia-una-ristrutturazione-successo-AEBhx9ID> [data di accesso: 09/12/2023].

MERENDA M. J. – IRWIN M., 2018. Case Study: Volkswagen's Diesel Emissions Control Scandal, in *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, volume 13, fascicolo 1, pp. 53-62.

MONTALENTI P., 2007. Il sistema dualistico: il consiglio di sorveglianza tra funzioni di controllo e funzioni di alta amministrazione, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, fascicolo 2, pp. 269-283.

PONTONI F. – SILEO A., 2015. *Il Dieselgate è anche una questione di regole*, disponibile su: <https://lavoce.info/archives/37299/il-dieselgate-e-anche-una-questione-di-regole/> [data di accesso: 08/11/2023].

POPPITI B., 2023. *Cos'è la concezione allargata di corporate governance?* Disponibile su: [www.businesstheory.it/concezione-allargata-corporate-governance](http://www.businesstheory.it/concezione-allargata-corporate-governance) [data di accesso: 22/07/2023].

REBOA M., 2002. *Proprietà e controllo di impresa*, Milano: Giuffrè Editore.

ROCKMAN B. A. – HAHM S. D., 2011. The Notion of Good and Bad Governance in Comparative Perspective, in *The Korean Journal of Policy Studies*, volume 26, n.2, pp. 1- 16.

ROE M., 2004. *La public company e i suoi nemici. Determinanti politiche del governo d'impresa*, Milano: Il Sole 24 Ore.

RONDINELLI M., 2006. Il Deutscher Corporate Governance Kodex, in *Rivista Contratto e Impresa/Europa - Dialoghi con la giurisprudenza civile e commerciale*, diretti da Francesco Galgano, Padova: Cedam.

RONDINELLI M., 2011. Il sistema dualistico di amministrazione e controllo nella società per azioni tedesca, in *Percorsi di diritto societario europeo*, PEDERZINI E., a cura di, Torino: Giappichelli, pp. 209-259.

ROSS S.A., 1973. The economic theory of agency: The principal's problem, in *Decision making under uncertainty*, volume 63, n. 2, pp.134-139.

SANGALLI I., 2020. Il ruolo chiave dei partner europei nella catena del valore automotive tedesca, un'analisi granulare dal World Input Output Database, in *L'industria*, volume XLI, fascicolo 3, pp. 439-478.

SANGALLI I., 2019. La Germania rallenta: quali impatti per il manifatturiero italiano?, in *Rapporto Analisi dei Settori Industriali - Intesa San Paolo*, pp. 1-16.

SCARPA D., 2009. Raffronto comparatistico tra diversi modelli di amministrazione, in *Altalex* [online], disponibile su:

<https://www.altalex.com/documents/news/2009/05/22/raffronto-comparatistico-tra-diversi-modelli-di-amministrazione> [data di accesso: 21/08/2023]

SCHIVARDI F., 2015. *Dove va a sbattere la Volkswagen*, disponibile su:

<https://lavoce.info/archives/37292/lincredibile-trucco-di-volkswagen/>

[data di accesso: 08/12/2023].

SCHIVARDI F., 2017. *Fca: una nuova puntata della saga dieselgate?*, disponibile su:

<https://lavoce.info/archives/44645/fca-una-nuova-puntata-nella-saga-del-dieselgate/>

[data di accesso: 08/12/2023].

STUDIO LEGALE PANDOLFINI, 2022. Il D.lgs. n. 231/2001 sulla responsabilità degli enti, in *Compliance News* [online], disponibile su: <https://assistenza-legale-imprese.it/d-lgs-n-231-2001-responsabilita> [data di accesso: 16/01/2024].

UNIONCAMERE, 2015. *Il settore automotive nei principali paesi europei*, Ricerca promossa dalla 10° Commissione Industria, Commercio, Turismo del Senato della Repubblica.

VOLPE C., 2021. Modelli di capitalismo: le diverse facce del sistema occidentale, in *Starting Finance* [online], disponibile su: <https://startingfinance.com/approfondimenti/modelli-di-capitalismo> [data di accesso: 21/08/2023].

WELCH J., 2019. The Volkswagen recovery: leaving scandal in the dust, in *Journal of Business Strategy*, pp. 1-12.

ZATTONI A., 2015. *Corporate Governance*, Milano: Egea.

## SITOGRAFIA

<https://www.altalex.com/>

(Sito web di Altalex, Quotidiano di informazione giuridica)

<https://www.academia.edu/>

(Sito di Academia edu, Social network dedicato alla condivisione di testi accademici)

<https://www.acea.auto/>

(Sito web di Acea, Associazione Europea dei Costruttori di Automobili)

<https://www.anfia.it/it/>

(Sito web di ANFIA, Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica)

<https://www.bbc.com/>

(Sito web di BBC, *British Broadcasting Corporation*, Ente radiofonico e televisivo inglese)

<https://www.borsaitaliana.it/>

(Sito web della Borsa di Milano - Borsa Italiana)

<https://www.dcgk.de/>

(Sito web tedesco del *Deutscher Corporate Governance Kodex* (DCGK) – Codice di Corporate Governance Tedesco)

<https://www.eca.europa.eu/it>

(Sito web della Corte dei Conti Europea)

<https://www.emerald.com/insight/>

(Sito web di Emerald Insight, Piattaforma digitale di riviste, libri e casi di studio)

<https://www.epa.gov/>

(Sito web dell'EPA, *Environmental Protection Agency*, ente statunitense per la protezione dell'ambiente)

<https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

(Sito di EUR-Lex, Il portale online ufficiale dell'Unione Europea che da accesso alla legislazione UE)

[https://www.gesetze-im-internet.de/englisch\\_bgb/englisch\\_bgb.html](https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_bgb/englisch_bgb.html)

(Sito tedesco del *Bürgerliches Gesetzbuch* (BGB) – Codice Civile Tedesco)

[https://www.gesetze-im-internet.de/uwg\\_2004/BJNR141400004.html](https://www.gesetze-im-internet.de/uwg_2004/BJNR141400004.html)

(Sito tedesco del *Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb* (UWG) – Legge contro la concorrenza sleale)

<https://www.giappichelli.it/>

(Sito web di Giappichelli, Casa editrice giuridica, economica e di scienze politiche)

<https://www.ilsole24ore.com/>

(Sito web de IlSole24Ore, Quotidiano economico-politico-finanziario italiano)

<https://lavoce.info/>

(Sito web de Lavoce.info, Sito di informazione economica)

<https://www.marketline.com/>

(Sito web di Marketline, Sito di dati aziendali, industriali e finanziari)

<https://www.researchgate.net/>

(Sito web di ResearchGate, Social network dedicato a tutte le discipline scientifiche)

<https://www.rivistadirittosocietario.com>

(Rivista di diritto societario – Rivista di dottrina e giurisprudenza presente nel sito di Giappichelli)

<https://www.rivisteweb.it/>

(Sito di Rivisteweb, Collezione di riviste scientifiche)

<https://home.startingfinance.com/>

(Sito web di starting finance, Community italiana di educazione e informazione finanziaria)

<https://www.statista.com/>

(Sito web di statista, Piattaforma di business tedesca e fornitore leader di dati di mercato e di consumo)

<https://www.treccani.it/>

(Sito web di Treccani, Enciclopedia Italiana di scienze, lettere e arti)

<https://www.volkswagen-group.com/en>

(Sito web di Volkswagen Group)