



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

RIFLESSI DELL'INTRODUZIONE DEI MODELLI
ORGANIZZATIVI EX D.LGS. 231/2001:
L'ESPERIENZA DI UNA MEDIA AZIENDA

REFLECTIONS ON THE INTRODUCTION OF ORGANIZATIONAL MODELS EX
LEGISLATIVE DECREE 231/2001: THE EXPERIENCE OF MEDIUM-SIZED COMPANY

Relatore:

Chiar.mo Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:

Debora Basili

Anno Accademico 2020 – 2021

Ai miei genitori, Bruno e Roberta

A mia sorella, Natascia

Ai miei nonni, Elzo e Rita

La mia forza

Il mio faro nella nebbia

A Davide

Il mio posto sicuro

Ai miei sogni,

Ai cambiamenti, anche quelli più paurosi.

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 - IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO EX D.LGS. 231/2001	6
1.1 - IL D.LGS. N. 231/2001	6
<i>1.1.1 - All'origine della disciplina</i>	10
<i>1.1.2 - I reati previsti dal D.lgs. 231/2001 (reati di presupposto)</i>	13
1.2 - IL MODELLO ORGANIZZATIVO PREVISTO AI SENSI DEL D.LGS. 231/2001	15
<i>1.2.1 - I principi ispiratori</i>	16
<i>1.2.2 - Elementi costitutivi del modello 231</i>	18
<i>1.2.3 - La funzione del modello 231</i>	20
1.3 - LA CENTRALITÀ DELLA GESTIONE DEL RISCHIO	22
1.4 - IL RUOLO DEL CODICE ETICO: RAPPORTI CON IL MODELLO ORGANIZZATIVO	25
1.5 - L'ORGANISMO DI VIGILANZA	27
<i>1.5.1 - Nomina e composizione dell'organismo di vigilanza</i>	27
<i>1.5.2 - Compiti e requisiti dell'organismo di vigilanza</i>	28
1.6 - MODELLO 231: UN'ANALISI DI COSTI E BENEFICI	30
APPENDICE 1 QUADRO DI SINTESI DEI REATI PREVISTI AI SENSI DEL D.LGS 231/2001	33
CAPITOLO 2 - IL RUOLO DELLA DISCIPLINA 231 NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE: FOCUS SULLA GESTIONE DEL RISCHIO	37
2.0 - PREMESSA	37

2.1 - VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO AZIENDALE E RAPPORTO CON I MODELLI 231	39
2.2 - RILEVANZA DELLA DIMENSIONE DELL'IMPRESA NELLA DISCIPLINA 231/2001	45
2.3 - DIFFUSIONE DEI MODELLI NELLE PMI	47
2.4 - IL RISCHIO D'IMPRESA NELL'ERA DELLA COMPLIANCE	51
2.4.1 - <i>Interazione tra Risk management e Modello 231</i>	53
2.4.2 - <i>MOG 231 come strumento di risk management per le PMI</i>	58
2.5 - IL MODELLO 231 QUALE STRUMENTO PER MIGLIORARE LA GESTIONE AZIENDALE	60

CAPITOLO 3 - CONTRIBUTI DELLE TEORIE ORGANIZZATIVE NELLA DISCIPLINA 231..... 63

3.0 - PREMESSA	63
3.1 - LE TEORIE ORGANIZZATIVE IN RIFERIMENTO ALLA DISCIPLINA 231	64
3.1.1 - <i>L'approccio contingente</i>	65
3.1.2 - <i>L'approccio neo-istituzionalista</i>	67
3.2 - IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: SPUNTI TEORICI E RIFLESSIONI ALLA LUCE DELLA DISCIPLINA 231	71
3.3 - IMPORTANZA DELLA CULTURA AZIENDALE ALLA BASE DELLA COMPLIANCE	77

CAPITOLO 4 - FIORINI PACKAGING SPA..... 81

4.0 - INTRODUZIONE AL CASO AZIENDALE	81
4.1 - IL SISTEMA AZIENDALE	82
4.1.1 - <i>Principali caratteristiche dell'azienda</i>	83
4.1.2 - <i>Assetto organizzativo e sistema di governance</i>	86
4.1.3 - <i>Sistema di gestione vigente in Fiorini Packaging SPA</i>	89

CAPITOLO 5 - RIFLESSI DELL'APPLICAZIONE DEL D.LGS 231 IN FIORINI PACKAGING SPA.....	99
5.1 - IMPATTO DEL MODELLO 231 SULL'ORGANIZZAZIONE ATTUALE ..	99
<i>5.1.1 - Rapporto tra il modello 231 e i sistemi di gestione certificati.....</i>	<i>100</i>
<i>5.1.2 - Modello organizzativo 231: verso un percorso socialmente responsabile.....</i>	<i>104</i>
CONCLUSIONI.....	107
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	113
<i>SITOGRAFIA</i>	117
<i>NORMATIVA CITATA</i>	118

INTRODUZIONE

I numerosi scandali e reati che hanno coinvolto alcune grandi società, sia nel nostro Paese, sia a livello internazionale hanno evidenziato quanto il sistema sia esposto a comportamenti illeciti, spingendo il legislatore ad intervenire.

Nonostante la normativa di riferimento sia stata promulgata oltre 20 anni fa, l'argomento è quanto mai attuale dal momento in cui la disciplina è in continua evoluzione. Per questo motivo con questa tesi si è scelto di approfondirlo.

Il lavoro è partito dall'analisi della normativa, ossia il decreto legislativo n. 231/2001, il quale enuncia la responsabilità "amministrativa" degli enti. Prima dell'entrata in vigore di tale decreto l'ordinamento giuridico italiano soffriva di un vuoto legislativo relativamente alla responsabilità delle persone giuridiche, dal momento in cui già in altri Paesi comunitari aveva trovato una soluzione normativa, rappresentando, per questo motivo, una significativa novità in chiave giuridica. L'elemento innovativo è rappresentato dall'introduzione della responsabilità dell'ente che va ad aggiungersi a quella della persona fisica che ha materialmente commesso l'illecito. La stessa norma prevede degli strumenti con cui l'impresa possa esimersi dall'imputazione della responsabilità, indicando, l'adozione di un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire i rischi di commissione degli illeciti (il cd. Modello 231). Motivo per cui il presente elaborato si propone di esaminare l'introduzione in azienda di un modello organizzativo e di gestione ai sensi del D.lgs. 231 (ad oggi implementato su base volontaria dell'impresa). L'idea di base è

esaminare le implicazioni derivanti dalla normativa in materia di responsabilità “amministrativa” degli enti utilizzando un approccio aziendale. Al tempo stesso partendo dall’analisi e interpretazione delle principali teorie offerte dalla letteratura è stato possibile approfondire la tematica in questione in un’ottica organizzativa. Mentre, la consultazione di documenti di carattere tecnico-giuridico ha consentito di ottenere informazioni generali sulla normativa di riferimento.

Con il seguente lavoro si vuole proporre un’analisi circa le modalità di un possibile approccio all’implementazione di un modello di organizzazione e gestione ex del D.lgs. 231/2001. L’attenzione di questo elaborato non è rivolta tanto a quelle imprese che devono adottare il modello organizzativo 231 obbligatoriamente, pertanto, non hanno alcun tipo di scelta, piuttosto a quelle imprese che non sono vincolate da nessuna norma che imponga loro l’adozione, la cui facoltà rimane libera. Infatti, lo scopo dell’indagine è quello di investigare il motivo sottostante alla non adozione del modello 231 apportando delle riflessioni e/o spunti operativi a riguardo.

L’indagine sul campo ha riguardato un’impresa marchigiana di medie dimensioni che, ad oggi, non adottata il modello organizzativo e di gestione ai sensi del D.lgs. 231. L’analisi è stata di tipo qualitativo; più precisamente, sono state indagate le eventuali opportunità ed i possibili riflessi a seguito dell’introduzione del modello organizzativo e di gestione nell’impresa. Lo studio del caso è stato sviluppato utilizzando la combinazione di diversi strumenti, tra i quali l’intervista diretta e l’analisi del materiale aziendale fornito.

La domanda alla quale si è cercato di rispondere è se il suddetto “sforzo” organizzativo da parte dell’impresa al fine di conformarsi alla legislazione richiamata

possa risultare, in un rapporto costi-benefici, consigliabile da percorrere. Il lavoro, infatti, vuole sostenere come i modelli di organizzazione, gestione e controllo possono essere adottati dalle imprese non solo per l'effetto esimente da responsabilità ma piuttosto come strumenti per migliorare la governance societaria, in una visione di etica sociale che guarda al costante miglioramento nel rispetto della qualità, della sicurezza dei lavoratori e dell'ambiente. Dunque, in un'ottica di impostazione preventiva piuttosto che di "paracadute". Naturalmente, a decretarne il risultato sarà il comportamento delle persone che vi operano.

Attraverso l'indagine sul campo si è voluta sensibilizzare l'impresa sul fatto che l'adozione di un modello 231 non deve essere associato alla sola finalità di esentare l'impresa dinanzi la responsabilità, bensì, quello di guidare la stessa verso un percorso socialmente responsabile grazie allo sviluppo di una maggiore consapevolezza da leggere in chiave organizzativa. Infatti, tali modelli rappresentano una concreta opportunità di miglioramento e di cambiamento poiché orientano i comportamenti verso il rispetto della legalità e la corretta ed etica conduzione del business.

La tesi si compone di cinque capitoli. Si è ritenuto opportuno partire dalla descrizione dei lineamenti essenziali del D.lgs. n. 231. Dunque, il primo capitolo affronta il contenuto normativo di riferimento all'interno del quale prende corpo il D.lgs. 231. In particolare, offre una descrizione degli elementi strutturali del modello organizzativo 231 a partire dall'attività di risk management (mappatura delle attività sensibili, valutazione dei rischi), dell'organismo di vigilanza e della definizione del codice etico-comportamentale.

Il capitolo secondo illustra il rapporto esistente tra il sistema di controllo interno (SCI) e i modelli 231. Si comprenderà che i modelli 231 non sono altro che un di cui del più ampio SCI. In seguito, verrà analizzata la diffusione dei modelli organizzativi 231 tra le imprese italiane, più precisamente, tra le imprese di piccola-media dimensione. In particolare, si riscontra come il fattore dimensionale sia un elemento determinante per l'implementazione di un modello ai sensi del D.lgs. 231.

L'attenzione verrà poi focalizzata, arrivando al capitolo terzo, sui contributi teorici in merito alla disciplina 231 capaci di spiegare il fenomeno che vede l'impresa adottare il modello 231. Il quadro teorico assunto a riferimento è da ricondursi alla teoria neo-istituzionalista che ben si presta a fornire una interpretazione delle pressioni esterne che spingono le imprese all'adozione dei modelli 231. In aggiunta, contestualmente, emergere la necessità di affrontare la tematica del cambiamento organizzativo, quale processo che coinvolge l'impresa come sistema aperto, collocata all'interno di un più ampio sistema economico, tecnologico e sociopolitico in continua evoluzione. Si sono, quindi, analizzate le opportunità e i limiti che possono derivare da un cambiamento indotto da norme di legge.

Gli ultimi due capitoli riportano un'analisi di fattibilità in merito alle opportunità connesse all'applicazione. A questo proposito, la scelta è stata di presentare un'impresa di medie dimensioni "ideale", la ragione è da rintracciare nel fatto che il tessuto economico italiano è composto da imprese di piccole-medie dimensioni, ragione per cui non si registra un'elevata percentuale di adozione dei modelli organizzativi 231. L'obiettivo è di fornire spunti pratici sulla base delle informazioni raccolte.

Più precisamente, nel capitolo quarto si esamina il sistema aziendale e quanto la società sia già orientata ai dettami della legge 231. In particolare, si è studiato il suo assetto organizzativo e il sistema di gestione vigente. Mentre, l'ultimo capitolo approfondisce quanto esposto dal capitolo quarto sotto un profilo di analisi critica, analizzando l'impatto e i riflessi che l'introduzione di un modello 231 possa avere nell'impresa. A tale scopo il capitolo si apre con un confronto tra il modello 231 e il sistema di gestione vigente analizzandone le analogie e le differenze al fine di comprendere se nel loro rapporto siano configurabili sinergie da utilizzare e valorizzare con l'obiettivo di creare la condizione esimente richiesta dalla norma 231.

*** * ***

A chiusura di questa introduzione si desidera ringraziare tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questo elaborato. Un sentito riconoscimento al Professor Enrico Cori per avermi dato la possibilità di svolgere il mio lavoro di tesi con lui nonché per la sua disponibilità e professionalità che mi ha mostrato durante questo percorso, per la lettura critica del lavoro e delle correzioni in itinere. Ringrazio anche il dottor Pierluigi Mancini e la dottoressa Silvia Sebastianelli, che nonostante siano sempre impegnati nel loro lavoro hanno trovato del tempo fornendomi le informazioni necessarie riguardo all'azienda.

CAPITOLO 1

IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO EX D.LGS.

231/2001

SOMMARIO: 1.1 Il D.lgs. n. 231/2001. – 1.1.1 All’origine della disciplina. – 1.1.2 I reati previsti dal D.lgs. 231/2001 (reati di presupposto). – 1.2 Il modello organizzativo ai sensi del D.lgs. 231/2001. – 1.2.1 I principi ispiratori. – 1.2.2 Elementi costitutivi del modello 231. – 1.2.3 La funzione del modello 231. – 1.3 La centralità della gestione del rischio. – 1.4 Il ruolo del codice etico: rapporti con il modello organizzativo. – 1.5 L’organismo di vigilanza. – 1.5.1 Nomina e composizione dell’organismo di vigilanza. – 1.5.2 Compiti e requisiti dell’organismo di vigilanza. – 1.6 Il modello 231: analisi di costi e benefici. – ALLEGATO A: Quadro di sintesi dei reati previsti ai sensi del D.lgs. 231/2001.

1.1 - IL D.LGS. N. 231/2001

Il D.lgs. 8 giugno 2001 n. 231 istituisce nel nostro Paese *la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*. La norma esclude esplicitamente dal campo di applicazione [...] lo Stato, gli enti pubblici territoriali, gli enti pubblici non economici nonché gli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale (Art. 1, comma 3).

L'introduzione della responsabilità amministrativa degli Enti^[1] rappresenta una delle più significative riforme in ambito penale che hanno interessato l'ordinamento italiano in quanto quest'ultima si affianca alla responsabilità della persona fisica che ha realizzato materialmente l'illecito. Si tratta di un regime autonomo di responsabilità le cui caratteristiche e conseguenze sono diverse da quelle previste dalla responsabilità penale delle persone fisiche. Il Decreto, più precisamente, prende in considerazione solo specifiche tipologie di reati consumati dai vertici aziendali e/o dai soggetti loro sottoposti legati funzionalmente all'Ente; per questo motivo si parla di “*numero chiuso*” in quanto espressamente indicati nel citato Decreto, anche se dall'entrata in vigore del medesimo Decreto il catalogo dei reati è in continuo aggiornamento. La lista dei reati con il tempo si è allungata sempre di più, includendo oggi, anche reati di natura colposa^[2] oltre che reati di natura economica, facendo emergere delle difficoltà a riguardo soprattutto per quanto riguarda in sede giudiziaria l'esclusione della responsabilità dell'Ente tramite l'adozione dei modelli 231, in merito alla definizione degli elementi essenziali di una adeguata attività preventiva.^{[3][4]}

Il Decreto, tuttavia, prevede una forma di esclusione della responsabilità dell'Ente; a tal proposito però occorre *dimostrare di aver adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione, gestione e controllo* (di seguito MOG 231) *idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi* (Art. 6, comma 1 lettera *a*).^[5] In tale ottica, l'impresa

¹ Per “Enti” si intendono “soggetti collettivi” quali le società commerciali, di capitali e di persone, e le associazioni, anche prive di responsabilità giuridica.

² [...] un esempio è l'art. 9 della L. n. 123/2007 che ha introdotto nel D.lgs. n. 231/2001 l'art. 25-septies, *estendendo la responsabilità amministrativa degli enti ai reati di omicidio colposo e lesioni personali colpose gravi o gravissime, commessi violando le norme antifortunistiche e la tutela dell'igiene e della salute sul lavoro.*

³ URICCHIO G., *Decreto 231: i problemi a 20 anni dall'entrata in vigore*, 2021, da rivista giuridica telematica al seguente link <https://www.altalex.com/documents/news/2021/06/17/decreto-231-problemi-a-20-anni-entrata-in-vigore>.

⁴ Per comprendere le tipologie di reato previste dal Legislatore la cui commissione può determinare la c.d. responsabilità amministrativa dell'Ente si veda l'*allegato A* presente in fondo di questo capitolo;

⁵ L'onere della prova è a carico dell'Ente (Art. 6, comma 1, lettera *a*) sia per reati commessi da soggetti apicali sia per reati commessi da soggetti sottoposti (Art. 7 comma 2).

è tenuta ad attuare con estrema serietà e correttezza determinate misure all'interno della propria organizzazione affinché al modello sia riconosciuta efficacia “*esimente*” volta ad “esentare” l'Ente dalla responsabilità amministrativa.^{[6][7]} Dunque, affinché il MOG abbia valenza “*esimente*” è opportuno che l'Ente adotti ed attui *ex ante* MOG idonei a prevenire i reati (prima della commissione del fatto); quindi il sistema si basa su una valutazione *ex ante* dell'efficacia del MOG.^[8] Il paradosso che emerge da questa affermazione è abbastanza evidente, se il Modello risulta essere idoneo a prevenire il reato, ma il reato è stato commesso vuol dire che il modello ritenuto idoneo *ex ante* in realtà non era tale; l'intervento del giudice è sempre subordinato alla realizzazione dell'illecito ricollegabile all'impresa.^[9] Tuttavia, l'intenzione del legislatore è rendere operativo nel concreto il modello con lo scopo di prevenire la commissione di illeciti, dunque, in quanto tale viene riconosciuta la funzione esimente al modello qualora l'illecito si sia comunque verificato a causa di una elusione fraudolenta del modello stesso.^[10]

La relazione ministeriale al D.lgs. 231/2001 definisce i modelli di organizzazione come un *insieme di regole di condotta prefissate, che costituiscono un modello comportamentale per chi agisce all'interno dell'ente, tale da prevenire il rischio di commissione di reati.*^[11]

⁶ Si rimanda per approfondimenti al testo del D.lgs. 231/2001.

⁷ CONFINDUSTRIA, *Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d. lgs. 231/2001*, 2021, documento al seguente link <https://www.giurisprudenzapenale.com/wp-content/uploads/2021/06/LG-231-Confindustria-6-2021.pdf>.

⁸ GIACINTI R., *Il modello esimente*, 2016, p. 1, da rivista giuridica online al seguente link <http://www.reatisocietari.it/images/Rel%20G%20atti%20estratta.pdf>.

⁹ [...] *ad un'oggettiva difficoltà di ricerca dell'idoneità del Modello si affianca la complessità della valutazione del giudice [...] La redazione del Modello deve avvenire nel modo più dettagliato possibile, compatibilmente con l'economicità della gestione aziendale, dunque, deve presentare la doppia valenza di efficacia tecnica ed economicità [...] COSTANTINO N., FALAGARIO M., La redazione del modello organizzativo: adempimenti formali e sostanziali*, 3 – 2009, p. 195, RIVISTA 231;

¹⁰ ROMOLOTTI T. E., *Modello Organizzativo e Corporate Social Responsibility: la via etica alla 231*, 2-2009, pp.123-128, RIVISTA 231.

¹¹ Relazione ministeriale del D.lgs. 231/2001 p. 8, <https://www.aodv231.it/images/documenti/21558-4a3-10-Relazione%20ministeriale%20accompagnatoria.pdf>.

Dunque, a quanto riportato sopra, il D.lgs. 231/2001 all'art. 6, comma 2 definisce i caratteri inderogabili che deve possedere un MOG 231 pena la perdita di efficacia esimente. In breve, i requisiti che andrebbero soddisfatti sono:

- i) Identificare le possibili attività nel cui ambito possono essere commessi i reati; la definizione di tali attività a rischio va fatta *in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione nonché al tipo di attività svolta* (Art. 7, comma 3);
- ii) Prevedere specifiche regole di comportamento dirette a prevenire la commissione di illeciti;
- iii) Individuare metodi di gestione delle risorse finanziarie idonei ad impedire la commissione dei reati;
- iv) Introdurre un organismo *ad hoc* indipendente ed autonomo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli c.d. organismo di vigilanza (di seguito OdV);
- v) Prevedere un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Tali adempimenti sono sufficienti ad escludere la responsabilità dell'Ente nel caso in cui i reati siano commessi da soggetti in posizione subordinata.^[12] Per quanto riguarda i soggetti in posizione apicale^[13] l'Ente dovrà anche dimostrare che quest'ultimi abbiano *eluso fraudolentemente il modello ed il controllo degli Organismi di Vigilanza* (Art. 6, comma 1 lettera c).^[14]

¹² Per “*soggetti sottoposti ad altrui direzione e vigilanza*” si intendono quegli attori assoggettati alla direzione o alla vigilanza dei soggetti in posizione apicale. Nella categoria rientrano non solo i lavoratori subordinati ma anche quei soggetti non appartenenti al personale dell'Ente ma che operano per conto dell'azienda, quali ad esempio, agenti, collaboratori esterni e consulenti. <https://www.informaimpresa.it/item/decreto-legislativo-231-2001-i-soggetti-autori-del-reato>;

¹³ Per “*soggetti apicali*” si intendono quei soggetti che hanno un potere autonomo e/o discrezionale di prendere decisioni in nome e per conto dell'Ente. Essi sono individuati sulla base della funzione esercitata: funzione di rappresentanza (legale rappresentante) o di direzione (direttore generale) o di amministrazione dell'Ente (amministrazione unico o delegato) o il direttore di una unità organizzativa autonoma, nonché quei soggetti che esercitano anche di fatto la gestione dell'Ente. <https://www.informaimpresa.it/item/decreto-legislativo-231-2001-i-soggetti-autori-del-reato>;

¹⁴ MALAVASI M., *L'onere della prova nella responsabilità ex d.lgs. 231/2001, alla luce della sentenza della Corte di Cassazione n.27735 del 16.7.2010*, 1 – 2011, pp. 193-202, RIVISTA 231;

Queste prescrizioni non rappresentano una linea guida sufficiente per la definizione di un Modello 231. Infatti, il legislatore ha previsto la possibilità per le associazioni di categoria rappresentative degli Enti di *predisporre dei codici di comportamento*.^[15] Alcune organizzazioni di categoria hanno effettivamente sviluppato questi codici, come Confindustria, con ultimo aggiornamento nel giugno 2021, che risulta essere quello che ha avuto maggior successo in termini di aziende che lo hanno posto alla base dei propri sistemi. Ovviamente, tali codici assolvono essenzialmente alla funzione di parametri di riferimento.

Si può dunque parlare di strumenti di cui possono avvalersi gli Enti per tutelarsi in quanto se l'Ente adotta nel proprio contesto organizzativo specifici modelli organizzativi e di gestione previsti ai sensi della legge n. 231 finalizzati all'individuazione e alla prevenzione dei reati, è possibile escludere l'Ente dalla responsabilità amministrativa; ragione per la quale si riconosce ai modelli organizzativi una forte importanza giuridica con finalità preventiva.^[16]

1.1.1 - All'origine della disciplina

L'entrata in vigore del Decreto 231/2001 nell'ordinamento giudiziario italiano ha rappresentato una potente rivoluzione, poiché ha segnato il superamento della visione antropomorfa del diritto penale in base alla quale le norme sulla responsabilità e le relative sanzioni sarebbero state pensate e costruite avendo come riferimento la persona fisica. Pertanto, il D.lgs. 231/2001 ha superato il principio "*societas delinquere non*

¹⁵ L'art. 6 comma 3 D.lgs. 231 riporta "*I modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati*".

¹⁶ ALBERICI A., BARUFFI P., IPPOLITI M., RITTATORE VONWILLER A., VACIAGO G., *Il modello di organizzazione, gestione e controllo di cui al D.lgs. 231/2001: profili metodologici e soluzioni operative*, Giuffrè Editore, Milano, 2008, p. 12.

potest” estendendo così il sistema normativo penale anche agli Enti. Sebbene il Legislatore qualifichi la responsabilità come “amministrativa” al fine di garantire la compatibilità con l’art. 27 della Carta costituzionale, il quale sancisce che *la responsabilità penale è personale*, presenta altresì i caratteri propri della responsabilità penale.^[17] Pertanto, si parlerà di responsabilità amministrativa dell’Ente anche se fin da subito la dottrina e la giurisprudenza si sono interrogate sulla natura della responsabilità c.d. da rato delle persone giuridiche causando notevoli dubbi applicativi. Dunque, all’interno della giurisprudenza emergono varie posizioni.^[18]

È importante sottolineare che alle problematiche meramente giuristiche si affiancano quelle aziendalistiche: implicazioni sulla Corporate Governance e gli specifici sistemi di controllo interno. Da ciò emerge l’esigenza di adottare un approccio interdisciplinare alle complesse problematiche che derivano dalla 231.^[19]

L’introduzione nel nostro ordinamento della responsabilità amministrativa in capo agli Enti è dovuta al fenomeno della criminalità economica emersa fin dagli anni Settanta, dove spinse l’Unione Europea ad introdurre misure di contrasto. Pertanto, il Decreto in esame ha dato attuazione alla legge 300 del 29 settembre 2000 con la quale l’assetto normativo italiano si è adeguato al sistema internazionale per il contrasto della criminalità economica. Tale Decreto, quindi, mira a fornire alcune garanzie agli

¹⁷ [...] *L’accertamento dei reati dai quali deriva la responsabilità è rimesso al giudice penale competente (Art. 36 del D.lgs. 231) e all’Ente sono estese le medesime garanzie del processo penale. In particolare, la normativa è frutto di una tecnica legislativa che si ispira ai principi dell’illecito penale e dell’illecito amministrativo. Il sistema punitivo sancito va ad aggiungersi ed integrarsi con il sistema sanzionatorio esistente dove il giudice penale competente è chiamato a giudicare non solo l’autore del fatto (persona fisica) ma anche la responsabilità amministrativa dell’Ente a cui il soggetto è funzionalmente legato e ad applicare all’Ente stesso la sanzione conseguente secondo una tempistica e una disciplina tipiche del processo penale.* [...] CORBELLA S., *I modelli 231: la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 19.

¹⁸ SBISÀ F., SPINELLI E., *Responsabilità amministrativa degli Enti (d.lgs. 231/01)*, Ipsoa, 2020.

¹⁹ ALBERICI A., BARUFFI P., IPPOLITI M., RITTATORE VONWILLER A., VACIAGO G., *Il modello di organizzazione, gestione e controllo di cui al D.lgs. 231/2001: profili metodologici e soluzioni operative*, Giuffrè Editore, Milano, 2008.

operatori economici, consentendo loro di prevenire eventuali reati economici nell'esercizio delle loro attività imprenditoriali nel rispetto di norme etiche.

Parte dei disposti adottati dal D.lgs. 231/2001 sono di esperienza normativa anglo-americana in particolare si riferiscono ai c.d. "*Compliance Company Programs*": *modelli di organizzazione volti ad uniformare alla legge le condotte dei singoli ed inoltre ad attivare efficaci sistemi di controllo interno tali da garantire liceità e correttezza delle operazioni imprenditoriali.*^[20]

Emerge tuttavia una sostanziale differenza tra i due modelli. L'adozione dei *Compliance Programs anglo-americani* permette agli Enti di ottenere una diminuzione della sanzione fino all'80% della stessa. Mentre, per quanto riguarda l'implementazione dei *Modelli di organizzazione e gestione previsti dal d.lgs. 231/2001* nell'ipotesi in cui il giudice accerti *ex-post* la sua conformità, può portare all'esclusione della responsabilità dell'Ente *in toto* anche quando sia stato realizzato un illecito della fattispecie di quelli previsti nel D.lgs. 231/2001. L'elemento principale di un buon *Compliance Company Program* è considerare che questi modelli non sono universali in quanto le caratteristiche di ogni azienda o organizzazione sono diverse l'uno dall'altra.^[21] Dunque, come sancisce Confindustria *il modello non deve rappresentare un mero adempimento burocratico ma bensì esso deve vivere nell'impresa, aderire alle caratteristiche della sua organizzazione, evolversi e cambiare con essa.*^[22]

Pertanto, avere un *Compliance Program* è possedere una visione strategica e l'applicazione del D.lgs. 231 deve essere pensato come un'opportunità strategica per

²⁰ DI MATTEO S., *La responsabilità penale ed amministrativa degli enti, in Italia e all'estero*, 2010, da rivista giuridica telematica al seguente link <https://www.altalex.com/documents/news/2010/05/31/la-responsabilita-penale-ed-amministrativa-degli-enti-in-italia-e-all-estero>.

²¹ DI MATTEO S., *La responsabilità penale ed amministrativa degli enti, in Italia e all'estero*, 2010, da rivista giuridica telematica al seguente link <https://www.altalex.com/documents/news/2010/05/31/la-responsabilita-penale-ed-amministrativa-degli-enti-in-italia-e-all-estero>.

²² CONFINDUSTRIA, *Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d. lgs. 231/2001*, 2021, p. 4, documento al seguente link <https://www.giurisprudenzapenale.com/wp-content/uploads/2021/06/LG-231-Confindustria-6-2021.pdf>.

Il quadro normativo di riferimento ex D.lgs. 231/2001

migliorare la propria struttura organizzativa in modo che possa essere dotata di apposite procedure che rendano più efficiente i processi operativi aziendali. Dunque, la risposta da parte delle aziende nell'adozione del nuovo sistema normativo quindi di conformarsi al Decreto 231, non deve essere sentita come obbligata ma bensì deve essere interiorizzata.^[23] Ciò è necessario al fine di proteggere il valore dell'impresa da possibili comportamenti criminali e di consolidare nel tempo la reputazione della stessa; pertanto, deve essere di comune a tutti gli stakeholders (azionisti, manager, dipendenti).^[24] Questo perché qualora l'Autorità Giudiziaria appuri l'illecito, rientrando nelle fattispecie previste dal Decreto 231, sottopone l'Ente all'applicazione di gravi sanzioni^[25] in grado di ledere il patrimonio, l'immagine e l'attività stessa dell'Ente.^[26]

1.1.2 - I reati previsti dal D.lgs. 231/2001 (reati di presupposto)

Il D.lgs. 231/01 istituisce la responsabilità amministrativa dell'Ente per reati posti in essere da parte dei soggetti elencati all'*art. 5*, vale a dire:

- i) Qualsiasi soggetto legato all'Ente tramite funzioni di rappresentanza, di amministrazione, di direzione (comma 1, lettera *a*);
- ii) Un'unità organizzativa dell'Ente dotata di autonomia finanziaria e funzionale (comma 1, lettera *a*);

²³ Si rimanda al capitolo 3 dove si approfondirà il tema della cultura aziendale, essenziale per accettare la pervasività di tale Decreto nelle realtà organizzative.

²⁴ ALBERICI A., BARUFFI P., IPPOLITI M., RITTATORE VONWILLER A., VACIAGO G., *Il modello di organizzazione, gestione e controllo di cui al D.lgs. 231/2001: profili metodologici e soluzioni operative*, Giuffrè Editore, Milano, 2008.

²⁵ Il D.lgs. 231/01 prevede le seguenti tipologie di sanzioni per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato: i) la sanzione pecuniaria; ii) le sanzioni interdittive; iii) pubblicazione della sentenza di condanna; iv) confisca del prezzo o del profitto del reato. (Art. 9 comma 1, *Sanzioni amministrative*).

²⁶ CONFINDUSTRIA, *Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d. lgs. 231/2001*, 2021, documento al seguente link <https://www.giurisprudenzapenale.com/wp-content/uploads/2021/06/LG-231-Confindustria-6-2021.pdf>.

- iii) Soggetti che esercitano, anche di fatto, la gestione o il controllo dell'Ente (comma 1, lettera a);
- iv) Persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei precedenti soggetti sopraindicati (comma 1, lettera b);
- v) È esclusa la responsabilità dell'Ente qualora la persona fisica abbia commesso il reato per esclusivo vantaggio proprio o di terzi (comma 2).

Pertanto, è possibile sintetizzare che la responsabilità amministrativa degli Enti trova la sua ragion d'essere in tre presupposti fondamentali che devono essere contestualmente soddisfatti purché la responsabilità dell'Ente possa essere oggettivamente accertata. Pertanto, al fine che quest'ultimo sia ritenuto responsabile per “*colpa in organizzazione*” deve aver compiuto uno o più reati previsti specificamente dal Decreto, i c.d. *reati-presupposto*.

Il primo presupposto è la *realizzazione dell'illecito*, compreso tra quelli tassativamente indicati dal Legislatore, da parte di una persona fisica che sia legata all'Ente da un rapporto funzionale.

Il secondo presupposto è che l'Ente abbia perseguito *un interesse proprio o abbia tratto un vantaggio* dalla commissione di quel reato.

Il terzo presupposto è il *tipo di rapporto funzionale* che lega l'autore del reato (persona fisica) all'Ente, che può essere di rappresentanza o di subordinazione.

In presenza di tali presupposti è auspicabile imputare all'Ente il regime della responsabilità, salvo che lo stesso dimostri di aver adottato un modello di organizzazione idoneo a prevenire gli illeciti e di aver adeguatamente controllato la sua applicazione attraverso l'istituzione di un organismo di vigilanza (OdV).^[27]

²⁷ALBERICI A., BARUFFI P., IPPOLITI M., RITTATORE VONWILLER A., VACIAGO G., *Il modello di organizzazione, gestione e controllo di cui al D.lgs. 231/2001: profili metodologici e soluzioni operative*, Giuffrè Editore, Milano, 2008 p. 11.

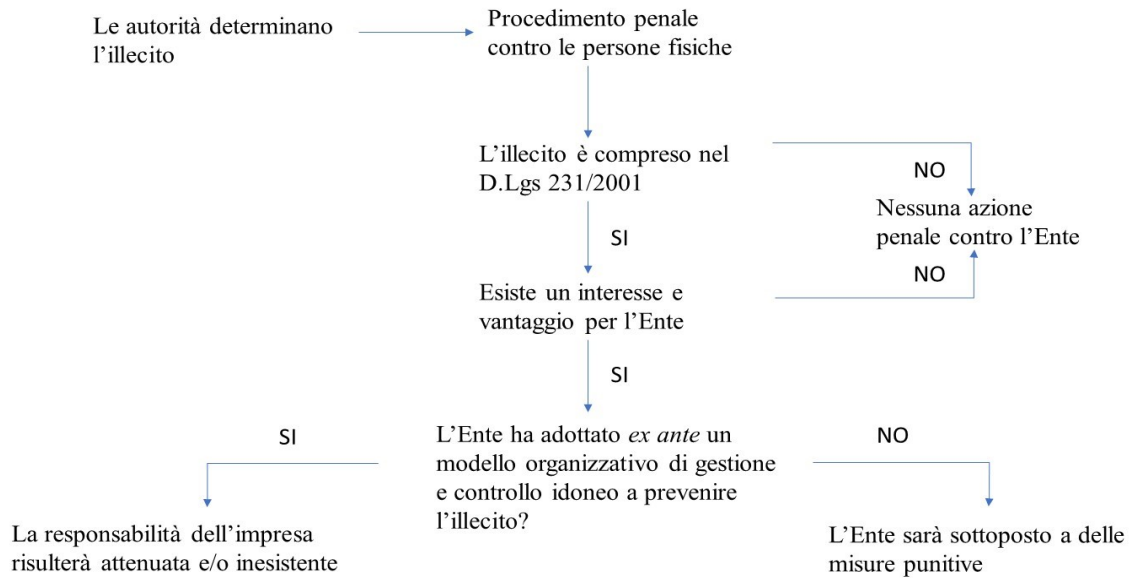


FIGURA 1.1 Rappresentazione semplificata della funzione esimente del D.lgs. 231/01. – Fonte Elaborazione propria.

1.2 - IL MODELLO ORGANIZZATIVO PREVISTO AI SENSI DEL D.LGS. 231/2001

In questa parte dell'opera si vanno ad approfondire gli elementi costitutivi dei Modelli organizzativi 231 e le relative caratteristiche strutturali e di funzionamento in modo tale da poter disporre di una chiave di lettura completa volta alla comprensione e l'importanza cautelativa che rivestono tali modelli sotto il profilo della responsabilità amministrativa dell'Ente, in quanto quest'ultimo può rispondere di fatti illeciti compiuti della persona fisica collegata funzionalmente all'Ente e vedersi applicato delle sanzioni dannose per la sua stessa "vita".

1.2.1 - I principi ispiratori

Di seguito si va a porre l'attenzione sui principi generali sui quali si fonda la costruzione del Modello 231 dandone una breve descrizione di ognuno, al fine di comprendere meglio la disciplina contemplata nel Decreto 231.

Il primo principio da prendere in considerazione è quello della *specificità* di ogni singolo Modello 231. I Modelli 231, infatti, si basano sul principio *tailor made* ovvero *su misura* delle singole realtà aziendali in quanto ogni MOG 231 deve essere sviluppato in base alle dimensioni, alla complessità e al livello di rischio della specifica azienda. Dunque, risulta difficile stabilire una strada univoca per la costruzione dei MOG 231 in grado di garantire idoneità e validità esimente ai Modelli. Infatti, in relazione ai gruppi di imprese, ogni Ente appartenente al gruppo è tenuto a adottare un proprio Modello 231 corrispondente alle proprie caratteristiche organizzative e alle proprie attività. Di conseguenza, nella gestione delle attività legate all'implementazione dei Modelli 231 si opererà tramite un approccio *customizzato* avendo particolare riguardo alle singole peculiarità dell'Ente.

Di seguito si hanno i principi *dell'adeguatezza e dell'idoneità*; trovare la corrispondenza di questi due principi è di fondamentale importanza ai fini di valutare l'integrità del Modello nell'esplicitare la funzione esimente in sede giudiziale. Dunque, per far ciò occorre che il Modello *dimostri* concretamente la sua reale capacità di prevenire comportamenti illeciti tra quelli previsti nella disciplina 231, anche se nell'ambito dei modelli organizzativi parlare di "*adeguato*" e/o "*idoneo*" risulta essere fuorviante in quanto non godono di una valenza assoluta ma bensì bisognerà

contestualizzare tale concetto in relazione alle singole realtà aziendali, questo perché non esistono criteri risolutivi a cui rapportarsi.

Un altro principio su cui si fonda la costruzione dei Modelli 231 è quello della *dinamicità* in quanto il Modello 231, insieme a tutta la relativa documentazione ad esso attinente, deve essere continuamente aggiornato ed esaminato attraverso analisi periodiche volte a misurare il grado di efficacia e di efficienza del Modello stesso e la capacità di quest'ultimo a prevenire i reati, al fine di accertare che il Modello in essere rispetti eventuali cambiamenti della realtà operativa in corso.

Di nuovo, un altro principio importante da rintracciare è quello dell'*unità* che vede la costruzione del modello organizzativo in simbiosi con l'intera organizzazione. Infatti, nello sviluppo del sistema di prevenzione rileva la creazione di una cultura fondata su valori condivisi.

Infine, un ultimo principio rilevante, seppur in dottrina se ne individuano ulteriori, ma ai nostri fini sono sufficienti questi indicati, è quello della *neutralità*. È assolutamente essenziale che la redazione del Modello si basi su criteri di neutralità, in modo da non pregiudicare l'equità, la razionalità e la verificabilità dello stesso. Al riguardo, il personale preposto al controllo sul funzionamento del modello deve possedere una sufficiente autonomia, soprattutto in termini di predisposizione di opportuni meccanismi di prevenzione per rilevare eventuali carenze organizzative e aree di rischio su cui intervenire.^{[28][29]}

²⁸ CNDCEC, ABI, CNF, CONFINDUSTRIA (a cura di), *Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'organismo di vigilanza e prospettive di revisione del d.lgs. 8 giugno 2001, 2018*, pp. 13-16, documento al seguente link <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/documenti-pagine/clicca-qui413a35714cc168548164ff0000ef0ce1.pdf>.

²⁹ CNDCEC (a cura di), *Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo Ex D.lgs. 231/2001*, 2016, pp. 13-25, documento al seguente link https://www.testo-unico-sicurezza.com/_media/principi-di-redazione-dei-modelli-di-organizzazione-gestione-e-controllo.-ex-d.lgs.-231.pdf,

1.2.2 - Elementi costitutivi del modello 231

Il primo aspetto da prendere in considerazione è l'architettura del MOG ex 231, come esso si articola, avendo riguardo, come si è detto, alla *specificità* di ogni singola impresa.

Il modello deve essere definito tramite un articolato corpo documentale che abbia una spiccata coerenza interna e quindi che eviti di confondere le idee ai soggetti destinatari.

Il modello organizzativo ai sensi del D.lgs. 231/01 è redatto normalmente in due parti: la parte *Generale* e la parte *Speciale*.

La *parte generale* del Modello si compone di diversi allegati, tra i quali si indicano l'allegato contenente la disciplina dell'Odv, l'allegato contenente l'attività di mappatura delle aree e dei processi a rischio di reato, il c.d. codice etico che non è altro che una sorta di costituzione aziendale cui l'Ente dichiara di ispirarsi nello svolgere il proprio business e l'allegato contenente la disciplina del sistema sanzionatorio; questi temi verranno approfonditi successivamente. La parte generale ha lo scopo di definire la politica aziendale di prevenzione degli illeciti e di predisporre il corrispondente sistema di documenti attuabili in azienda; questa parte risulta molto importante dal punto di vista dell'informazione desumibile, soprattutto in termini di diffondere conoscenza del modello al personale aziendale.^[30] Infatti, si ha una descrizione della struttura organizzativa dell'Ente da un punto di vista interno in termini di deleghe di funzioni e di distribuzione del potere decisionale nonché in termini di sistemi di controllo interni

³⁰ MEZZARANGHI A., GANDINI A., *Implementazione di modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001 in organizzazione mediamente complesse: i contenuti e la strutturazione della documentazione che definisce il modello*, 3-2010, pp. 202-203, RIVISTA 231.

esistenti e di metodologia utilizzata per condurre le analisi sui potenziali rischi; in particolare assume rilievo l'*Internal Auditing*.^{[31][32]}

La parte speciale, invece, si compone di tante sezioni quante sono le singole attività potenzialmente a rischio di reato, dove all'interno di ogni sezione vengono indicati i reati ipotizzabili, le relative funzioni coinvolte, le possibili modalità di commissione del reato e le procedure di controllo per ridurre il rischio. Inoltre, fornisce all'OdV gli strumenti necessari per esercitare le attività di monitoraggio, controllo e verifica.^[33]

Si tratta, dunque, di quella parte del Modello costituita da protocolli, da procedure e da istruzioni operative finalizzate alla prevenzione dell'illecito.

I protocolli sono documenti che stabiliscono i principi ai quali conformarsi nella gestione delle singole attività in base ai risultati della mappatura e al codice etico a cui attenersi.

Le procedure descrivono nel dettaglio i processi interni, identificando anche gli attori coinvolti nelle varie fasi attribuendo compiti e responsabilità a quest'ultimi. Costituiscono una specificazione sul piano operativo dei protocolli. Esse vanno a regolamentare tutti i processi critici per il Modello ovvero quei processi che in caso di errore o di violazione possono portare a commettere un reato.

Infine, si hanno le istruzioni operative che descrivono le modalità pratiche di effettuazione e registrazione di attività di controllo rilevanti per il Modello.^[34]

³¹ [...] l'OdV deve essere assistito da una presenza aziendale in grado di fungere da trait d'union tra i membri dell'OdV (esterni e/o interni all'impresa) e gli attori che operano in azienda. Dunque, l'Internal auditing è un'attività deputata a fornire assurance sull'adeguatezza dei processi di governo di controllo interno e di risk management delle aziende. PREVITALI P., *Modelli organizzativi e compliance aziendale: l'applicazione del D.LGS. 231/2001 nelle imprese italiane*, Giuffrè Editore, Milano, 2009, pp. 55-56.

³² COLCURCI M., *L'idoneità del modello nel sistema 231, tra difficoltà operative e possibili correttivi*, 2016, p. 72, documento al seguente link https://dpc-rivista-trimestrale.criminaljusticenetwork.eu/pdf/colacurci_2_16.pdf.

³³ ARECCO F., CATELLANI G., *Cos'è la compliance aziendale*, 2019, p. 47, e-book al seguente link <https://www.francescoarecco.it/wp-content/uploads/2020/04/Cosa-e-CC%80-compliance.pdf>;

³⁴ MEZZARANGHI A., GANDINI A., *Implementazione di modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001 in organizzazione mediamente complesse: i contenuti e la strutturazione della documentazione che definisce il modello*, 3-2010, pp. 205-208, RIVISTA 231.

1.2.3 - La funzione del modello 231

La funzione principale che rivestono i Modelli 231 è quella di *istituire un sistema strutturato ed organico di procedure ed attività di controllo, volto a prevenire e/o ridurre il rischio di commissione dei reati previsti dal Decreto 231*.^[35] In particolare, si vanno ad analizzare tutte quelle attività operative più esposte al rischio di reato per poi procedere alla loro proceduralizzazione in un efficace sistema di controllo. Dunque, in merito a ciò, i Modelli 231 si configurano come strumenti organizzativi, gestionali e di controllo calibrati sui rischi-reato^{[36][37]} a cui l'Ente è esposto nell'esercizio delle proprie attività di business.

Ai fini della presente trattazione rilevano i c.d. *rischi di compliance* ovvero rischi attinenti a che una condotta realizzata da una figura aziendale non risulti conforme alla normativa di riferimento. Dunque, per evitare l'assoggettamento della sanzione, l'Ente deve poter dimostrare di aver adottato misure organizzative dirette ad evitare la realizzazione del reato o comunque tali da garantire la conformità delle attività alle regole.^[38]

L'adesione al modello organizzativo ex 231 non deve trasformarsi in un mero adeguamento formale dell'organizzazione senza preoccuparsi di modificare la reale pratica organizzativa; questo fenomeno prende il nome di *decoupling* (disaccoppiamento). Pertanto, vale la pena ricordare che ai fini dell'esclusione della

³⁵ A cura della società Winple Italia (R&D management) al seguente link <https://www.procedure231.it/sistema-di-gestione-dlgs-231/che-cosa-e/>.

³⁶ [...] *Vengono definiti rischi-reato in quanto associati al fatto che la condotta sfoci non solo in una violazione sul piano amministrativo o civile o disciplinare ma bensì nella consumazione di uno dei reati compresi tra quelli accolti nella 231* [...] CORBELLA S., *I modelli 231: la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano, 2014, p. 28;

³⁷ [...] *All'ente viene richiesta l'adozione di modelli comportamentali specificamente calibrati sul rischio-reato, volti ad impedire, attraverso la fissazione di regole di condotta, la commissione di determinati reati.* [...] Relazione ministeriale al D.lgs. n. 231/2001 p. 8.

³⁸ CORBELLA S., *I modelli 231: la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano, 2013 p. 28.

responsabilità dell'Ente non basta adottare protocolli e procedure di pura forma, ma quest'ultime devono tradursi concretamente in misure di prevenzione dei reati. Per questo motivo risulta interessante adottare un sistema di *Enterprise Risk Management* calibrato sulle specifiche realtà aziendali.^[39]

Di seguito si va a porre l'attenzione sulle varie sezioni in cui un Modello 231 dovrebbe articolarsi per prevenire in maniera efficace la commissione dei reati previsti dal D.Lgs 231:^[40]

- i) In primo luogo, è opportuno chiarire le dipendenze gerarchiche tra le varie funzioni aziendali, i compiti e le responsabilità relative ai diversi ruoli aziendali al fine di garantire coerenza con l'inquadramento in azienda. Ciò è molto importante in quanto riprendendo l'Art. 5, comma 1 *l'Ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio dai soggetti apicali o dai sottoposti.*
- ii) Identificazione e analisi dei rischi aziendali;
- iii) Codice etico;
- iv) Pianificazione delle risorse (finanziarie, materiali, umane e fisiche);
- v) Organismo di Vigilanza, per monitoraggio e aggiornamento del modello;
- vi) Formazione, informazione e comunicazione verso il personale aziendale. L'attività di formazione, informazione e comunicazione rivolta al personale aziendale riveste un'importanza determinante ai fini della prevenzione della commissione dei reati previsti nel D.lgs. n.231/2001 poiché l'efficace attuazione del modello organizzativo richiede che tutti i soggetti dell'Ente siano essi interni e/o esterni comprendano gli aspetti relativi al modello stesso, dagli elementi che lo compongono allo scopo che

³⁹ GIACINTI R., *Il modello esimente*, 2016, p.5, rivista giuridica online al seguente link <http://www.reatisocietari.it/images/Rel%20G%20atti%20estratta.pdf>.

⁴⁰ IRALDO F., TESTA F., DE GIACOMO MR., *Modelli organizzativi "231" per le PMI: linee guida per l'implementazione*, 2014, p. 2, documento al seguente link https://www.ambientesicurezzaweb.it/wp-content/uploads/sites/5/2014/09/Articolo_amb_AS_13.pdf.

intende perseguire e ai rischi connessi nello svolgimento delle attività. Lo scopo è sensibilizzare tutti gli attori dell'organizzazione alla visione del Modello 231 attuato dall'Ente.

1.3 - LA CENTRALITÀ DELLA GESTIONE DEL RISCHIO

Come riporta l'*art. 6, comma 2, lettera a) i modelli organizzativi devono individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati*. Bisogna partire, dunque, da un'attenta analisi della specifica realtà aziendale a seconda del contesto esterno (settore di appartenenza, rapporti commerciali e finanziari, relazioni con gli stakeholder, ecc.) e di quello interno (complessità della struttura organizzativa, regolamenti interni, ecc.) in quanto diversi sono i rischi e i relativi livelli di esposizione;^[41] in questo contesto riveste una notevole importanza l'attività di *mappatura dei rischi*. *L'attività di mappatura dei rischi si riferisce al processo di diagnosi in cui l'impresa va ad analizzare attività per attività nelle quali può prefigurarsi un rischio in relazione alle singole fattispecie di reato contemplate dal Decreto*.^[42] Quindi deve essere il risultato di un'attenta analisi dei processi aziendali al fine di determinare l'esposizione della società stessa ai reati.

Il Legislatore, in merito a ciò, prevede una fase iniziale di *risk assessment* finalizzata a valutare ed individuare le aree aziendali maggiormente a rischio definite *sensibili*, nelle quali è più auspicabile dar adito a delle condotte a fini illeciti.

⁴¹ CASADEI A., *Modello 231 e rating di legalità: benefici, opportunità, correlazioni*, 2019, p. 51, documento al seguente link <https://www.ratingdilegalita.it/2019/wp-content/uploads/2019/11/Casadei-Andrea-Amministrazione-e-Finanza-mog231-e-rating-di-legalit%C3%A0-ratingdilegalita.it -2.pdf>

⁴² GIACINTI R., *Il modello esimente*, 2016, p. 5, da rivista giuridica online al seguente link <http://www.reatisocietari.it/images/Rel%20G%20atti%20estratta.pdf>

Un importante strumento informativo è dato dalle interviste con i responsabili di funzione, volte: all'individuazione dei processi sensibili e dei relativi presidi di controllo già in atto presso l'Ente, all'individuazione delle aree a rischio reato e all'identificazione delle potenziali modalità di consumazione dei reati.

È opportuno coinvolgere in questa valutazione anche i subordinati al fine di vedersi delineato un quadro più completo che prenda in considerazione più punti di vista all'interno della stessa funzione. Dunque, la mappatura dei rischi prevede di confrontare i sistemi di controllo esistenti nell'Ente con i requisiti organizzativi richiesti dal Decreto.^{[43][44]} La maggior parte degli Enti già dispongono di un sistema di procedure interne; dunque, tale attività di mappatura tende a far emergere quei rischi che non sono coperti dal sistema di controllo preventivo vigente in impresa.^[45]

L'individuazione dei processi sensibili prevede la verifica dei seguenti documenti aziendali: organigramma aziendale ed eventuale regolamento organizzativo interno, eventuali procedure interne per la gestione delle attività sensibili, atti e/o documenti societari e principali contratti in essere.

Al termine di tale attività di mappatura dei rischi (*as is analysis*), si dovrà verificare le eventuali criticità riscontrate e predisporre a tal riguardo un *remediation plan* cioè un piano correttivo atto a colmare i *gap* emersi che derivano da carenze procedurali che rendono possibile la consumazione di reati (*gap analysis*). Sulla base dei risultati emersi, è necessario determinare azioni volte ad introdurre o integrare presidi per migliorare l'organizzazione sotto il profilo della prevenzione.^[46]

⁴³ GIACINTI R., *Il modello esimente*, 2016, pp. 5-6, da rivista giuridica online al seguente link <http://www.reatisocietari.it/images/Rel%20G%20atti%20estratta.pdf>.

⁴⁴ IRALDO F., TESTA F., DE GIACOMO MR., *Modelli organizzativi "231" per le PMI: linee guida per l'implementazione*, 2014, p. 4, documento al seguente link https://www.ambientesicurezza.it/wp-content/uploads/sites/5/2014/09/Articolo_amb_AS_13.pdf.

⁴⁵ PREVITALI P., *Modelli organizzativi e compliance aziendale: l'applicazione del D.LGS. 231/2001 nelle imprese italiane*, Giuffrè Editore, Milano, 2009, p. 91.

⁴⁶ GIACINTI R., *Il modello esimente*, 2016, p. 6, da rivista giuridica online al seguente link <http://www.reatisocietari.it/images/Rel%20G%20atti%20estratta.pdf>.

Il Modello 231 di per sé non è uno strumento sostitutivo, ma si integra e completa i sistemi di gestione vigenti in impresa potenziando l'effetto preventivo e di funzione esimente.^[47]

Nella costruzione o adattamento delle procedure è essenziale tener presente il livello di rischio che si ritiene accettabile; occorre, quindi, far luce sul concetto di rischio accettabile visto che costituisce un punto fondamentale nella costruzione di un sistema di controllo preventivo. La soglia concettuale di accettabile è rappresentata da un sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non intenzionalmente.^[48]

È possibile sintetizzare quanto descritto nello schema logico di seguito raffigurato.

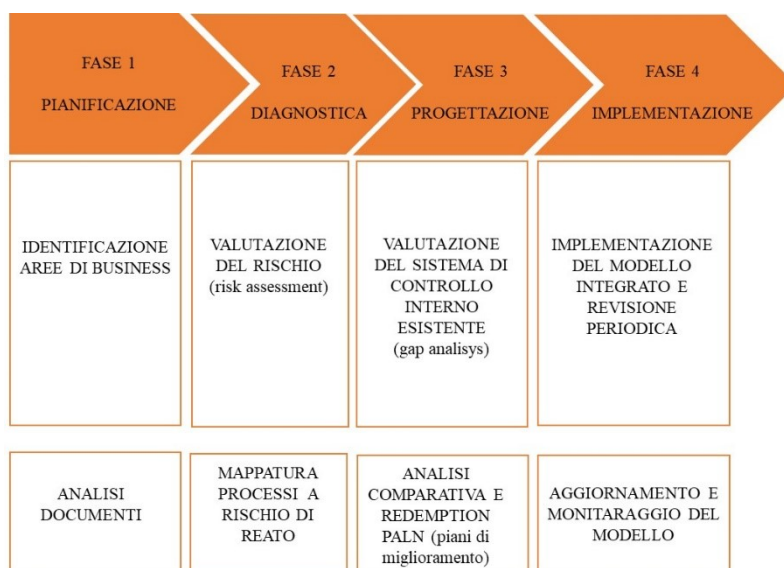


Figura 1.2 Schema metodologico per la predisposizione del Modello 231. – Fonte: Elaborazione propria.

⁴⁷ DUBINI R., *Il modello organizzativo 231 e la responsabilità dell'impresa*, 2012, articolo al seguente link <https://www.puntosicuro.it/sicurezza-sul-lavoro-C-1/tipologie-di-contenuto-C-6/sgsl-mog-dlgs-231/01-C-58/il-modello-organizzativo-231-la-responsabilita-dell-impresa-AR-12441/>.

⁴⁸ [...] è opportuno tener presente che non avrebbe senso paralizzare l'attività dell'Ente con un sistema di procedure di controllo eccessive rispetto ai possibili danni potenziali. Dunque, è buono pensare che il rischio è ritenuto accettabile quando eventuali controlli aggiunti costano di più della risorsa oggetto di protezione. [...] PREVITALI P., *Modelli organizzativi e compliance aziendale: l'applicazione del D.LGS. 231/2001 nelle imprese italiane*, Giuffrè Editore, Milano, 2009, p. 91.

1.4 - IL RUOLO DEL CODICE ETICO: RAPPORTI CON IL MODELLO ORGANIZZATIVO

Nell'ottica della piena efficacia del sistema preventivo, è essenziale introdurre il codice etico, con l'indicazione dei principi e delle regole di comportamento che l'Ente considera rilevanti al fine della prevenzione dei rischi-reato.

Per codice etico si intende *quel documento che contiene una serie di diritti, obblighi e responsabilità dell'Ente nei confronti di tutti gli stakeholders, non solo dei suoi dipendenti, ma di tutti coloro con i quali l'Ente entra in contatto nel corso della sua attività come fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, azionisti, mercato finanziario, ecc. con l'obiettivo di orientare il comportamento verso il rispetto delle norme.*^[49] La redazione del codice etico, infatti, mira a raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti non consoni con i valori dell'impresa, ma bensì volti a perseguire una condotta etica diffondendo un clima culturale aziendale che distolga gli attori dal realizzare condotte che possano dar luogo a reati; la commissione dell'illecito testimonia proprio un tradimento al codice etico. Dunque, la stesura del Codice Etico all'interno dell'impresa consente, anzitutto, di stabilire i contenuti dei valori guida cui si ispira la cultura imprenditoriale della società, supportando la sua identità nell'ambito del proprio business.^[50]

Secondo le linee guida di Confindustria *l'adozione di principi etici, che rientrano nell'individuazione dei valori aziendali cui l'impresa intende conformarsi, è espressione di una determinata scelta aziendale rappresentandone un elemento*

⁴⁹ ARENA-CASSANO, *La responsabilità da reato degli enti collettivi*, Milano, 2007, pp. 236 ss., citato in SALVATORE A, *Il codice etico: rapporti con il modello organizzativo nell'ottica della responsabilità sociale dell'impresa*, 4-2008, p. 70, RIVISTA 231.

⁵⁰ CAPUTO M., *La mano visibile. Codici etici e cultura d'impresa nell'imputazione della responsabilità agli enti*, 2013, documento al seguente link https://dpc-rivista-trimestrale.criminaljusticenetwork.eu/pdf/DPC_Trim_1_2013-107-137.pdf.

essenziale di presidio su cui impiantare il sistema di controllo preventivo. Deve costituire un profilo di riferimento per ogni realtà imprenditoriale che voglia operare con un elevato standard di professionalità nonché perseguire i propri valori deontologici”^[51]

Dunque, il codice rappresenta le misure che l’azienda intende adottare in un’ottica di comportamento etico al fine di adeguare la propria struttura ai requisiti previsti dal D.lgs. 231/2001.

Sebbene non sia immaginabile definire un *format*, è pur sempre possibile identificare alcuni elementi in cui il Codice può strutturarsi:^[52]

- i) Presentazione dell’organizzazione in termini di vision, valori, mission;
- ii) Individuazione dei soggetti destinatari del Modello e del perimetro di applicazione per il rispetto dei principi, degli obiettivi e degli impegni previsti dal Codice;
- iii) Elaborazione di principi etici, che stabiliscono norme di comportamento a cui tutti gli stakeholder devono conformarsi;
- iv) L’attuazione, il controllo e la diffusione sono elementi essenziali al fine di far rispettare i principi e gli standard etici sia all’interno che all’esterno dell’organizzazione per garantire la loro efficacia a lungo termine;
- v) Meccanismi disciplinari o sanzionatori in relazione ai casi di violazione delle regole di condotta previste dal presente Codice (al fine di non ridurre tale documento ad una mera formalità).

⁵¹ CONFINDUSTRIA, *Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d. lgs. 231/2001*, 2021, p. 51, documento al seguente link <https://www.giurisprudenzapenale.com/wp-content/uploads/2021/06/LG-231-Confindustria-6-2021.pdf>.

⁵² CNDCEC, ABI, CNF, CONFINDUSTRIA (a cura di), *Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l’attività dell’organismo di vigilanza e prospettive di revisione del d.lgs. 8 giugno 2001*, 2018, pp. 25-26 <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/documenti-pagine/clicca-qui413a35714cc168548164ff0000ef0ce1.pdf>.

1.5 - L'ORGANISMO DI VIGILANZA

La legge, al fine di assicurare il corretto funzionamento del Modello ha previsto l'istituzione di un organismo *ad hoc*.

Infatti, secondo il dettato dell'Art. 6 del D.lgs. 231/2001 al comma 1 lettera b) *il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli curandone il loro aggiornamento è affidato ad uno specifico organismo dell'Ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo [...] presupposto fondamentale per l'esonero della responsabilità amministrativa e il funzionamento del modello organizzativo, dunque, rappresenta un elemento essenziale nella disciplina 231.*

Di seguito si propone una sintesi della disciplina di questo organo in termini di requisiti, composizione e funzioni.

1.5.1 - Nomina e composizione dell'organismo di vigilanza

Il citato Decreto in esame non fornisce indicazioni relativamente alla composizione dell'Organismo di vigilanza, per cui l'organo dirigente può scegliere la fisionomia più adatta all'OdV a propria discrezionalità sulla base della dimensione dell'Ente, del tipo di business e della complessità della struttura organizzativa; sarà chiamato a decidere il numero dei soggetti che andranno a comporre l'OdV^[53] e la qualifica dei medesimi, essi

⁵³ L'OdV può vedersi strutturato in modo monocratico, ossia composto da una sola persona, oppure collegiale composto da più soggetti. Studi sull'argomento evidenziano una maggiore diffusione degli OdV a composizione collegiale, anche se negli enti di piccole-medie dimensioni è frequente trovare un organismo monocratico; in tal caso, l'incarico viene affidato nella stragrande maggioranza dei casi ad un professionista esterno. Qualora l'ente, invece, scelga per un Organismo collegiale è frequente la composizione a tre soggetti, uno o due dei quali professionisti esterni. ASSOMINE (a cura di), *L'organismo di vigilanza nella prassi delle imprese a vent'anni dal d.lgs. 231/2001*, 2021, pp. 28-29, RIVISTA 231.

possono essere sia interni che esterni all'Ente purché dotati dei requisiti che verranno discussi in seguito.^[54]

Soffermandosi sulla dimensione dell'Ente il Decreto prevede all'*art. 6*, comma 4, che *agli Enti di piccole dimensioni è possibile affidare i compiti dell'Organismo di vigilanza all'organo dirigente.*^[55] Invece, nelle imprese di dimensioni *medio-grandi* sembra preferibile una composizione di tipo collegiale. Quindi, nel caso in cui l'Ente disponga già di un organo di vigilanza come il collegio sindacale o un organo equivalente in caso di *governance* diversa da quella tradizionale, è possibile *attribuire le funzioni di Organismo di vigilanza al Collegio Sindacale* come previsto dal comma 4-bis^[56] dell'*art.6.*^[57]

1.5.2 - *Compiti e requisiti dell'organismo di vigilanza*

Dalle indicazioni contenute negli art. 6 e 7 del Decreto 231, le *attività* che l'OdV è chiamato ad assolvere, possono sintetizzarsi come segue:^[58]

i) *Vigilanza sull'efficacia* del modello volta a verificare la coerenza tra specifici comportamenti e il modello istituito;

⁵⁴ ASSOMINE (a cura di), *L'organismo di vigilanza nella prassi delle imprese a vent'anni dal d.lgs. 231/2001*, 2021, p.5, RIVISTA 231.

⁵⁵ Una simile opzione, in ogni caso, è da percorrere con cautela in quanto può far insorgere sovrapposizioni di ruoli, controllore e controllato diventerebbero lo stesso soggetto generando un conflitto di interessi non trascurabile. CNDCEC, ABI, CNF, CONFINDUSTRIA (a cura di), *Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'organismo di vigilanza e prospettive di revisione del d.lgs. 8 giugno 2001*, 2019, p. 36, documento al seguente link <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/documenti-pagine/clicca-qui413a35714cc168548164ff0000ef0ce1.pdf>.

⁵⁶ Comma introdotto dall'art. 14, comma 12, legge n. 183 del 2011.

⁵⁷ CONFINDUSTRIA, *Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d. lgs. 231/2001*, 2021, pp. 75-76, documento al seguente link <https://www.giurisprudenzapenale.com/wp-content/uploads/2021/06/LG-231-Confindustria-6-2021.pdf>.

⁵⁸ CONFINDUSTRIA, *Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d. lgs. 231/2001*, 2021, p. 76, documento al seguente link <https://www.giurisprudenzapenale.com/wp-content/uploads/2021/06/LG-231-Confindustria-6-2021.pdf>.

Il quadro normativo di riferimento ex D.lgs. 231/2001

- ii) Verifica *dell'adeguatezza* del modello, ovvero della sua reale e non meramente formale capacità di prevenire condotte illecite;
- iii) Analisi della *solidità e funzionalità* del modello nel tempo;
- iv) Aggiornamento *dinamico* del modello nelle situazioni in cui le analisi svolte rendano inevitabile effettuare correzioni e/o adeguamenti *dovuto a mutamenti nell'organizzazione o nell'attività* (art. 7 comma 4 lettera a)

Come è possibile capire l'OdV non ha poteri di gestione, ma solo di monitoraggio sull'efficace attuazione del Modello. Dunque, il D.lgs. 231/2001 prevede l'obbligo di stabilire appositi flussi informativi nei confronti dell'OdV, relativi all'esecuzione di attività sensibili o possibili violazioni del Modello.

Passando ora ai *requisiti* che l'OdV deve possedere al fine di risultare concretamente dotato dei poteri e compiti previsti dal legislatore, esso deve innanzitutto garantire *l'autonomia di controllo* (Art. 6, comma 1, lettera *b*), dunque, deve essere libero da qualsiasi forma di interferenza o restrizione da parte di qualsiasi membro dell'organizzazione.

Inoltre, la giurisprudenza coniuga il requisito dell'autonomia con il requisito dell'*indipendenza* (G.i.p. Tribunale Milano, ordinanza 20 settembre 2004) poiché il primo requisito risulterebbe privo di significato se i componenti dell'Organismo di Vigilanza si trovino in condizioni economiche e/o personali o in conflitto di interesse. Tuttavia, come riferito dalle associazioni rappresentative degli Enti, al fine di garantire la necessaria autonomia di iniziativa e indipendenza è indispensabile che all'Organismo di Vigilanza non siano attribuiti *compiti operativi* ovvero decisioni legate all'operatività dell'impresa in quanto potrebbero pregiudicare l'affidabilità del controllo.

Dunque, per far sì che tali requisiti siano rispettati, la figura del controllore e del controllato non deve vedersi sovrapposta; ne evince quindi che il soggetto vigilato deve essere distinto dal componente dell'OdV.

Per fare in modo che i membri dell'OdV rispettino tali requisiti di indipendenza e di autonomia è necessario che possiedano anche requisiti soggettivi formali di onorabilità, assenza di conflitti di interessi e relazioni di parentela con il vertice.^[59]

1.6 - MODELLO 231: UN'ANALISI DI COSTI E BENEFICI

L'Ente non è obbligato per legge a dotarsi di un modello organizzativo e gestione previsto dal D.lgs. 231/01 (MOG 231)^[60], tuttavia, essere conformi comporta dei benefici non indifferenti per l'impresa, anzi impatta in maniera positiva sotto diversi aspetti. In primo luogo, di tutelarsi dalle sanzioni e conseguenze legali e dalla rispettiva responsabilità che ne deriva nel caso in cui uno dei reati previsti dal Decreto 231 venisse a verificarsi per mano dei soggetti legati funzionalmente all'Ente. Dunque, si apprezza l'importanza del Modello 231 in particolare perché funge da *status symbol* di una realtà imprenditoriale, volta a valorizzare l'immagine e la reputazione dell'impresa al fine di aumentare la fiducia nei propri stakeholder e di preservare l'azienda da ogni possibile rischio che può imbattersi. Dunque, la funzione esimente del MOG 231 riesce a garantire la continuità del business e quindi dell'azienda in essere a prescindere da ciò che può succedere alle persone fisiche legate funzionalmente all'Ente.

⁵⁹ CONFINDUSTRIA, *Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d. lgs. 231/2001*, 2021, pp. 76-78, documento al seguente link <https://www.giurisprudenzapenale.com/wp-content/uploads/2021/06/LG-231-Confindustria-6-2021.pdf>;

⁶⁰ L'adozione dei Modelli 231 non risulta imposta da alcuna disposizione legislativa ma è opportuno ricordare che qualora l'azienda desiderasse quotarsi nel segmento STAR di Borsa Italiana (Mercato telematico azionario) l'adozione di modelli 231 diventa obbligatorio per queste imprese. Tratto da PREVITALI P., *Modelli organizzativi e compliance aziendale: l'applicazione del D.LGS. 231/2001 nelle imprese italiane*, Giuffrè Editore, Milano, 2009, p. 103;

D'altro canto, è auspicabile pensare che dal momento in cui si vada a mettere mano all'organizzazione di una società, imbattersi in considerevoli costi da affrontare. Ma sarebbe più opportuno vedere l'implementazione del Modello 231 come una sorta di investimento a lungo termine piuttosto che pensare al costo di per sé come sacrificio da compliance; questo perché i costi dovuti all'implementazione non saranno mai paragonabili a quanto si rischierebbe di pagare se l'impresa dovesse essere oggetto di responsabilità e quanto tutto ciò graverebbe sull'immagine pubblica e sulla reputazione di quest'ultima a suo danno.

Da un'indagine condotta da *Assomine*^[61] sull'attuazione del Decreto legislativo 231/2001 si è rilevato che la principale criticità riscontrata rappresenta quella degli elevati costi per la *compliance* che le imprese sono tenute ad affrontare per predisporre, attuare ed aggiornare un sistema efficiente di prevenzione contro i reati aziendali. Ad ogni modo, si è registrato un contributo positivo nelle aziende che hanno scelto di uniformarsi al D.lgs. 231/2001 determinato dal riconoscimento di valore delle procedure organizzative come strumenti per migliorare la *governance*. In aggiunta, conformarsi può condurre l'impresa ad affermare e diffondere la cultura del rischio. Inoltre, la normativa ha rappresentato l'occasione per ripensare all'efficienza delle strutture organizzative dell'impresa e dei controlli interni; non è solo un appesantimento organizzativo come potrebbe apparire a prima vista.^{[62][63]}

Concludendo questo primo capitolo dell'opera, dopo aver illustrato in maniera ponderata ai vari aspetti la tematica oggetto di analisi, si può dire che, aprendo la

⁶¹ Associazione fra le società italiane per azioni, indagine condotta nel maggio 2008 su un campione rappresentativo di 300 società di capitali, quotate e no, associate ad Assomine.

⁶² ASSOMINE (a cura di), *Indagine sull'attuazione del decreto legislativo 231/2001*, Roma, 2008, pp. 32-35, documento al seguente link https://www.studiorebecca.it/documents/IndagineAttuazioneDL231_240608.pdf.

⁶³ A cura della società Wingle Italia (R&D management) al seguente link <https://www.procedure231.it/sistema-di-gestione-dlgs-231/obiettivi-vantaggi/>.

trattazione al capitolo secondo, il MOG 231 costituisce uno strumento importante per l'azienda a livello organizzativo e gestionale ed aver attuato un MOG 231 permette, inoltre, a quest'ultima di ottenere livelli elevati di *rating di legalità*.^[64] Infatti, il regolamento del rating premia con un aumento di punteggio quelle aziende che hanno attuato modelli di gestione previsti dal D.lgs. 231. Dunque, realizzare un Modello 231 rappresenta un intervento importante per l'impresa offrendo sia un beneficio organizzativo in quanto il modello organizzativo 231 consente all'impresa di tutelarsi per evitare una serie di pesanti sanzioni se dovesse incorrere in un illecito 231, in più, permette all'impresa di migliorare il rating di legalità e ciò si traduce in maggiori benefici nei rapporti con la Pubblica Amministrazione e con gli istituti di credito,^[65] aspetto rilevante per le PMI non quotate in quanto vedono come unico canale di finanziamento il prestito bancario. In Italia la maggior parte delle imprese sono di dimensione media-piccola e soprattutto poche di esse sono quotate in Borsa.

⁶⁴ [...] il rating di legalità è un'attestazione rilasciata dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (prevista dal 2013) che premia quelle aziende che rispettano la legge e che operano secondo principi etici e trasparenti [...] CASADEI A., *Modello 231 e rating di legalità: benefici, opportunità, correlazioni*, 2019, p.50, documento al seguente link https://www.ratingdilegalita.it/2019/wp-content/uploads/2019/11/Casadei-Andrea-Amministrazione-e-Finanza-mog231-e-rating-di-legalit%C3%A0-ratingdilegalita.it_-2.pdf.

⁶⁵ CASADEI A., *Modello 231 e rating di legalità: benefici, opportunità, correlazioni*, 2019, p. 51, documento al seguente link https://www.ratingdilegalita.it/2019/wp-content/uploads/2019/11/Casadei-Andrea-Amministrazione-e-Finanza-mog231-e-rating-di-legalit%C3%A0-ratingdilegalita.it_-2.pdf.

APPENDICE 1 QUADRO DI SINTESI DEI REATI PREVISTI AI SENSI DEL D.LGS. 231/2001

Legge	D.Lgs 231/2001	Tipologia di reato ex D.Lgs 231/01	Aggiornamenti successivi
D.lgs. 231/01	Art. 24	Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato, di un ente pubblico o dell'Unione europea o per il conseguimento di erogazioni pubbliche, frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico e frode nelle pubbliche forniture	D.lgs. n. 75/2020
L. n. 48/2008	Art. 24-bis	Delitti informatici e trattamento illecito di dati	D.lgs n. 105/2019; L. n. 133/2019; D.lgs n. 184/2021
L. n. 94/2009	Art. 24-ter	Delitti di criminalità organizzata	L. n. 69/2015; L. n. 236 /2016.
D.lgs. 231/01	Art.25	Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità', corruzione e abuso d'ufficio	L. n. 190/2012; L. n. 3/2019; D. Lgs. n. 75/2020
L. n. 409/2001	Art.25-bis	Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento	L. n. 99/2009; D. Lgs. n. 125/2016
L. n. 99/2009	Art. 25-bis.1	Delitti contro l'industria e il commercio	
D. Lgs. n. 61/2002	Art. 25-ter	Reati societari	L. n. 190/2012; L. n. 69/2015; D. lgs. n. 38/2017
L. n. 7/2003	Art. 25-quater	Reati con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico	

L. n. 7/2006	Art. 25-quater.1	Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili	
L. n. 228/2003	Art. 25-quinquies	Delitti contro la personalità individuale	L. n. 199/2016; L.n.236/2016; L. n. 110/2017
L. n. 62/2005	Art. 25-sexies	Abuso di mercato	
L. n. 123/2007 poi sostituito dall'art. 300 del d.lgs. n. 81/2008	Art. 25-septies	Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro	
D.Lgs.n.231/2007	Art. 25-octies	Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio	L. n. 186/2014; D. Lgs. n. 195/2021
D.Lgs.n.184/2021	Art. 25-octies.1	Delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti	
L. n. 99/2009	Art. 25-novies	Delitti in materia di violazione del diritto d'autore	D. Lgs. n. 121/2011
L. n. 116/2009 poi sostituito dall'art. 2 del D.lgs. n. 121/2011	Art. 25-decies	Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria	
L. n. 116/2009 poi sostituito dall'art. 2 del D.lgs. n. 121/2011	Art. 25-undecies	Reati ambientali	L. n. 68/2015; D. Lgs. n. 136/2020
L. n. 116/2009 poi sostituito dall'art. 2 del D. Lgs. n. 121/2011	Art. 25-duodecies	Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare	L n. 161/2017
L. n. 167/2017	Art. 25-terdecies	Razzismo e xenofobia	
L. n. 39/2019	Art. 25-quaterdecies	Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati	

L. n. 157/2019	Art. 25-quinquiesdecies	Reati tributari	D. Lgs. n. 75/2020
D. Lgs. n. 75/2020	Art. 25-sexiesdecies	Contrabbando	
D. Lgs. 231/2001	Art. 26	Delitti tentati	
L. n. 146/2006		Reati transnazionali	L.n.236 /2016

Fonte: www.normattiva.it, D.lgs. 231/2001, Capo I – Sezione III (*Responsabilità amministrativa da reato*).

CAPITOLO 2

IL RUOLO DELLA DISCIPLINA 231 NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE: FOCUS SULLA GESTIONE DEL RISCHIO

SOMMARIO: 2. Premessa. – 2.1 Valutazione del sistema di controllo interno aziendale e rapporto con i Modelli 231. – 2.2 Rilevanza della dimensione dell'impresa nella disciplina 231/2001. – 2.3 Diffusione dei Modelli nelle PMI. – 2.4 Il rischio d'impresa nell'era della compliance. – 2.4.1 Interazione tra Risk management e Modello 231. – 2.4.2 MOG 231 come strumento di risk management per le PMI. – 2.5 Il Modello 231 quale strumento per migliorare la gestione aziendale.

2.0 - PREMESSA

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di inquadrare il ruolo della Legge 231 nelle piccole medie imprese italiane (di seguito PMI), citando anche alcune evidenze empiriche. Il motivo per il quale si effettua un focus sulle PMI è dovuto al fatto principale che in Italia la maggior parte delle aziende (circa il 90%) sono di piccole e medie dimensioni rivestendo dunque un'importanza sostanziale nel tessuto economico nazionale e non possono prescindere dal rispetto della legalità e della correttezza nella gestione organizzativa. Il presente capitolo fa riferimento a PMI industriali che

producono beni di vario tipo per l'industria con la caratteristica di avere una struttura interna snella e flessibile. Questo capitolo rappresenta, inoltre, un trampolino per i capitoli quarto e quinto dove verrà analizzato lo studio di un caso di un'impresa industriale di media dimensione, la quale attualmente non adotta un sistema organizzativo ai sensi del Decreto 231 ma risulta essere molto sensibile verso questa tematica.

La compliance aziendale ai sensi della legge 231 è un argomento nelle diverse realtà aziendali di profonda attualità ed interesse soprattutto per il fatto che prima dell'entrata in vigore del D.lgs. n. 231 l'azienda non subiva nessuna conseguenza a seguito della commissione di un reato commesso da parte di soggetti apicali e/o subordinati. Invece, con l'introduzione di questa legge nell'ordinamento italiano si è proceduto ad ampliare le responsabilità dell'azienda ritenendola responsabile di taluni illeciti penali, tuttavia, l'utilità di essere in possesso di un MOG 231 ancora troppo spesso sfugge a molte realtà imprenditoriali, soprattutto se medie e piccole. Ad ogni modo, la legge non esclude la sua sfera di applicazione alle PMI e allo stesso tempo la prassi dimostra che la maggioranza dei procedimenti penali ex D.lgs. 231/01 ha interessato proprio le PMI.

Lo sforzo organizzativo richiesto alle imprese, al fine di rendere conforme la stessa alla legislazione richiamata, può essere visto in un rapporto di costi-benefici fattibile anche in una impresa di piccole/medie dimensioni. Infatti, il rischio che essa sia coinvolta in procedimenti penali per i reati richiamati dal medesimo decreto non è assolutamente da escludere solo per la propria dimensione.

2.1 - VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO AZIENDALE E RAPPORTO CON I MODELLI 231

Come è noto, il MOG 231 rappresenta un efficace strumento di prevenzione dei reati in un'ottica di rafforzamento del sistema di controllo interno come componente integrante della *governance* di impresa.

In primo luogo, si propone di compiere alcune riflessioni sul rapporto tra il sistema di controllo interno aziendale vigente (di seguito SCI) e i Modelli organizzativi 231 nei quali quest'ultimi dovrebbero trovare inserimento; dunque, si vanno a delineare gli elementi in comune e di distinzione nonché le reciproche relazioni esistenti. È importante capire come i Modelli 231 si integrino con i sistemi di controllo interni preesistenti in azienda in quanto tutte le realtà già dispongono di sistemi gestionali interni. Infatti, come è ben noto, proprio con il compito di vigilare sul complessivo sistema di controllo interno e di gestione dei rischi vengono istituiti organi e funzioni, tra i quali si ricordano il Collegio Sindacale, la funzione di Internal Auditing (o revisione interna) e/o il Comitato controllo e rischi. A tal ragione, il D.lgs. 231 all'*Art 6 comma 4-bis*, inserito con la legge n. 183 del 2011 (c.d. Legge di stabilità 2012) ha arricchito le possibilità organizzative a disposizione dell'impresa rimettendo alla discrezionalità di quest'ultima, che intenda allinearsi alle prescrizioni del citato decreto, alcune scelte organizzative quale il conferimento di funzioni di vigilanza al Collegio Sindacale o agli altri organi ad esso equiparabili negli altri modelli di corporate governance, vale a dire l'attribuzione del medesimo ruolo al Comitato controllo e rischi e/o all'Internal Auding e/o a un organismo istituito ad hoc.^[1]

¹ CONFINDUSTRIA, *Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d. lgs. 231/2001*, 2021, pp. 83-84, documento al seguente link

Dunque, *il Sistema di Controllo Interno è costituito da un complesso di fattori di controllo attivati dall'impresa idonei a regolamentare e governare l'attività del sistema aziendale in funzione degli obiettivi di efficienza e di efficacia della gestione prestabiliti, il cui fine è quello, avvalendosi di determinate risorse (umane, materiali e immateriali), a disciplinare il sistema aziendale e a farlo procedere inducendo idonee pressioni al comportamento nella direzione desiderata.*^[2]

Sorge spontaneo l'interrogativo riguardo a quale fattore principale il Modello 231 si differenzia rispetto al SCI. Fondamentalmente, la distinzione in essere va ricercata a *livello di obiettivi perseguiti*^[3] poiché diversi l'uno dall'altro fungendo, inoltre, da driver degli altri elementi di distinzione.

Gli *obiettivi* perseguiti dal SCI sono obiettivi di *efficacia* ed *efficienza* delle operazioni dell'impresa, *attendibilità* delle informazioni prodotte e *conformità* delle condotte degli attori e degli output prodotti alle leggi e ai regolamenti, interni ed esterni all'impresa.^[4] Mentre, gli obiettivi perseguiti dal Modello 231 si connotano per caratteristiche abbastanza diverse. In primo luogo, essi hanno la peculiarità intrinseca di rispondere ad una funzione esimente che rileva in una prospettiva giuridica e si pone, quindi, su un piano extra-gestionale. Tuttavia, affinché si possa concretizzare la funzione esimente risulta condizione necessaria adempiere agli obblighi di prevenzione dei rischi-reato consumati nell'interesse o vantaggio dell'Ente. Tale obiettivo rileva in una prospettiva aziendale e può essere riconducibile all'obiettivo della *conformità* del SCI.

<https://www.giurisprudenzapenale.com/wp-content/uploads/2021/06/LG-231-Confindustria-6-2021.pdf>

² CORBELLA S., I Modelli 231: *la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano, 2013, pp. 90-91;

³ CORBELLA S., I Modelli 231: *la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano, 2013, cap. 3.

⁴ Gli obiettivi citati sono ripresi da quanto affermato dall'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA). Citati in CORBELLA S., op. cit.

Dunque, soffermandosi sul secondo obiettivo in quanto rilevante in una prospettiva gestionale-aziendale è possibile concludere che l'obiettivo della prevenzione dei rischi-reato rappresenta un “*di cui*” rispetto al solo obiettivo della conformità del SCI. Inoltre, sia i Modelli 231 sia il SCI fanno leva su variabili strutturali e su regole organizzative analoghe in termini di separazione dei compiti, autorizzazioni, tracciature, ecc.^[5] Pertanto, è possibile affermare che i Modelli 231 non sono altro che una parte del più ampio SCI, dove il SCI rappresenta un insieme all'interno del quale sono presenti vari sottoinsiemi e uno di essi è relativo alla gestione del rischio-reato 231.^[6]

A questo punto si passa ad analizzare gli elementi qualificanti che differenziano i Modelli 231 rispetto al SCI: questi fattori sono da rintracciare nella *focalizzazione, integrazione e formalizzazione*^[7]

Innanzitutto, il sistema di presidi oggetto dei Modelli 231 rappresenta un *focus* specifico e circoscritto rispetto al più ampio SCI. Infatti, i Modelli 231 devono limitarsi a prevenire i rischi-reato contenuti nel catalogo 231 che possono essere commessi ad interesse o vantaggio dell'Ente.^[8] Tuttavia, alcuni filoni di studi sulla progettazione dei Modelli utilizzano un approccio più ampio, non solo, quindi, volto alla gestione dei rischi-reati contenuti nel catalogo 231, bensì rivolto a qualsiasi tipologia di incertezza a cui potrebbe essere esposta l'impresa; offrendo così alla governance aziendale un sistema in grado di monitorare tutta l'attività di impresa. Questo orientamento nasce in

⁵ CORBELLA S., *I Modelli 231: la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano, 2013, pp. 113-115.

⁶ LEDDA F., *L'inserimento del modello di organizzazione ex D.Lgs. 231/2001 nel sistema organizzativo preesistente*, 03-2017, RIVISTA 231.

⁷ CORBELLA S., *I Modelli 231: la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano, 2013, cap. 3;

⁸ CORBELLA S., *I Modelli 231: la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano, 2013, cap. 3;

quanto la disciplina è in continuo aggiornamento, a seguito di un graduale e continuo aumento dei reati-presupposto^[9]

In questa ottica non rilevano gli obiettivi di efficacia, efficienza e di attendibilità. Ovviamente, il mancato perseguimento degli obiettivi del SCI è da evitare assolutamente sotto il profilo aziendale generale seppur, allo stesso tempo, non incidano sull'efficacia esimente dei Modelli stessi nella misura in cui restano idonei a conseguire l'obiettivo loro assegnato. Tuttavia, è opportuno sottolineare che, anche se a prima vista possono apparire irrilevanti nella prospettiva dei Modelli 231, diventano rilevanti quando il loro mancato conseguimento può dar origine alla consumazione di un reato elencato nel Decreto 231. Dunque, seppur l'obiettivo dei Modelli 231 è circoscritto deve essere perseguito in modo armonico e congiunto con gli altri obiettivi del SCI, in quanto l'uno non esclude gli altri, e viceversa, rappresenta un sistema integrato di controlli. In ogni modo, è auspicabile evitare di cadere nell'eccesso opposto, vale a dire nella duplicazione e sovrapposizione di informazioni, certamente diseconomiche e potenzialmente controproducenti ai fini di un corretto controllo delle attività aziendali^[10] Allo stesso tempo, però, l'integrazione stessa è frutto di maggiore complessità rappresentando un elemento difficile da superare. Dunque, a volte, risulta preferibile riconoscere l'autonomia dei vari sistemi, introducendo, tuttavia, alcuni correttivi, ad esempio, individuati i punti di contatto tra i vari sistemi gestionali, perseguire un certo grado di coordinamento al fine di evitare contrasti tra gli e stessi.^[11]

La focalizzazione dei Modelli 231 porta con sé misure altrettanto puntuali e incisive in relazione dello specifico obiettivo. Da qui nasce l'esigenza di una *integrazione* dei

⁹ LEDDA F., *L'inserimento del modello di organizzazione ex D.Lgs. 231/2001 nel sistema organizzativo preesistente*, 03-2017, RIVISTA 231;

¹⁰ CORBELLA S., *I Modelli 231: la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano, 2013, cap. 3.

¹¹ LEDDA F., *L'inserimento del modello di organizzazione ex D.Lgs. 231/2001 nel sistema organizzativo preesistente*, 03-2017, RIVISTA 231.

Il ruolo della disciplina 231 nelle piccole e medie imprese: focus sulla gestione del rischio

presidi con misure *ad hoc* volte a perseguire la specifica prevenzione ricercata. Ciò significa che gli stessi Modelli 231 impongono una *integrazione additiva* rispetto ai preesistenti presidi del SCI riconducibile a forme di controllo nuove esplicitamente imposte dallo stesso D.lgs. 231/01, dove in assenza di un Modello 231 neppure esisterebbero nell'ambito del sistema di governance aziendale.

A tal riguardo il D.lgs. 231 prevede l'istituzione e la nomina di un organismo dotato di specifici requisiti (vedi capitolo 1) deputato a vigilare in merito all'osservanza, al funzionamento e all'aggiornamento dei Modelli 231. Tale organismo integra il reticolato dei controlli aziendali preesistenti aggiungendosi e non sostituendosi al Collegio Sindacale e alle funzioni di Internal Audit a cui è affidato il compito di presidiare la funzionalità del SCI.

Tuttavia, con l'aggiunta dell'art. 4-bis può venir meno l'integrazione additiva e veder svolta la funzione che ricopre l'OdV dal Collegio Sindacale. Nella sostanza si tratterebbe sempre di una integrazione in quanto si va ad attribuire una nuova funzione ad un organo preesistente. Inoltre, l'integrazione imposta dai Modelli 231 potrebbe essere qualificata anche come *rafforzativa* in quanto finalizzata all'irrobustimento di presidi preesistenti rendendoli in questo modo più incisivi in funzione di perseguire l'obiettivo ultimo dei Modelli 231. Dunque, c'è una parte del SCI coperta dai Modelli 231 mentre un'altra parte non rileva in tale prospettiva. La parte del SCI dove si vedono sovrapposte le misure integranti dei Modelli 231 rendono il sistema organizzativo più robusto. Questa maggiore robustezza risulta però allo stesso tempo parziale rispetto al più ampio SCI in quanto limitata alle misure di compliance.

Di nuovo, la focalizzazione porta in sé anche un altro elemento qualificante che è da rintracciare nella *formalizzazione* in quanto nasce l'esigenza di poter sempre dimostrare l'osservanza, la funzionalità e l'aggiornamento dei Modelli 231 al fine di poter

rispondere della funzione esimente i quali sono portatori. Nella prospettiva di esercitare la funzione di prevenzione dei reati i Modelli 231 hanno pressoché lo stesso livello di formalizzazione analogo a quello richiesto al SCI, in quanto l'aspetto di differenziazione sta nella prospettiva di esercitare la funzione esimente in ambito giuridico processuale, dove il SCI non entra nel merito, ma che a sua volta dipende dall'idoneità della funzione di prevenzione.

I Modelli 231, tuttavia, rivestono un'attenzione estrema alla continua produzione di evidenze in tutte le fasi di vita dei Modelli stessi. Dunque, proprio per questo motivo la portata della formalizzazione richiesta deve essere improntata ad assoluta precisione ed esattezza al fine di assicurare la funzione esimente del Modello 231. Le evidenze di cui sopra citate si ricollegano al fatto che si deve sempre essere in grado a posteriori di dimostrare e rendere verificabile a terzi qualsiasi attività sia stata realizzata a priori. Pertanto, dimostrabilità e verificabilità devono reggere all'analisi critica di un soggetto esterno all'azienda.

Come ultima analisi di differenziazione ci si sofferma sulla rispettiva documentazione che compone il Modello 231 rispetto al SCI. Il Modello 231 è composto da una parte generale e da una parte speciale e deve essere portato all'attenzione di tutti gli stakeholders dell'azienda, dal CdA che lo approva ai destinatari che lo devono rispettare. Mentre, per quanto riguarda la formalizzazione del SCI non esiste un documento unitario che riproduce formalmente il SCI, quindi, che vada ad esporre tutti i fattori di controllo attivati in azienda; esistono in tal caso singoli documenti che danno contenuto al SCI. In questo caso, inoltre, il CdA non procede ad una formale approvazione di uno specifico documento. Dunque, in questo i Modelli 231 risultano profondamente diversi al SCI e ciò è da rintracciare proprio nella

Il ruolo della disciplina 231 nelle piccole e medie imprese: focus sulla gestione del rischio

formalizzazione imposta dalla funzione esimente e dalle esigenze di dimostrabilità e verificabilità che ne discendono.^[12]

2.2 - RILEVANZA DELLA DIMENSIONE DELL'IMPRESA NELLA DISCIPLINA 231/2001

La dimensione di una impresa incide fortemente sulla scelta di dotarsi o meno di un MOG 231. Infatti, si evidenzia una relazione diretta tra la diffusione del Modello 231 nelle organizzazioni e il livello di articolazione organizzativa dell'azienda e la relativa dimensione. In effetti, con l'aumento della complessità organizzativa e della dimensione aziendale sempre più imprese vedono la necessità di ricorrere al Modello 231, al contrario, le imprese di piccole dimensioni con un'articolazione organizzativa snella vedono l'adozione di tale Modello come un appesantimento organizzativo, fonte di ulteriori costi. Dal momento in cui lo stesso D.lgs. 231 non fornisce indicazioni al riguardo è possibile ricavare una definizione di PMI dalle linee-guida di Confindustria nonché dalla Raccomandazione della Commissione Europea.

Con l'acronimo PMI il legislatore sia italiano che comunitario ha identificato le piccole e medie imprese intendendo con queste tutte quelle realtà che rientrano all'interno di determinati requisiti dimensionali di ordine quali/quantitativo. A tal proposito è intervenuta la Raccomandazione della Commissione Europea n. 361/2003^[13] individuando i parametri da utilizzare per la definizione della dimensione d'impresa al fine di dare una definizione univoca e un preciso inquadramento delle PMI in ambito comunitario in grado di garantire maggiore sicurezza a livello giuridico;

¹² CORBELLA S., *I Modelli 231: la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano, 2013, cap. 3.

¹³ La direttiva comunitaria è stata recepita dall'Italia con il Decreto Ministeriale 18 aprile 2005, n. 19470 – Gazzetta ufficiale 12 ottobre 2005, n. 238.

rispettivamente i parametri da prendere in considerazione per la definizione delle classi dimensionali sono: il numero dei dipendenti, il fatturato annuo e il totale attivo di bilancio. L'art. 2 del D.M. prevede che, *la categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (complessivamente definita PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR.*^[14]

Risulta impossibile delineare un modello universalmente valido per tutte le imprese in essere in quanto nella stesura dei Modelli 231 sopraggiungono diversi fattori che comportano un impatto significativo nella redazione degli stessi Modelli. I fattori sopracitati si riferiscono al settore di appartenenza delle stesse imprese in quanto l'operare in un determinato settore merceologico rispetto ad un altro aumenta la propensione alla commissione di alcune tipologie di reato, ma soprattutto incidono fattori legati alle soglie dimensionali. Per quanto riguarda la soglia dimensionale si tratta di una problematica di tipo orizzontale in quanto interessa ogni impresa indipendentemente dal settore in cui essa opera; motivo per cui si raccomanda di interrogarsi sul ruolo effettivo che deve rivestire il Modello 231 in relazione alle esigenze, alla struttura organizzativa ed alle risorse di ogni impresa. In effetti, nelle PMI dove, come conseguenza naturale, prevale una struttura organizzativa piatta con pochi livelli gerarchici, tutte le questioni relative l'organizzazione rivestono un ruolo marginale come, ad esempio, le deleghe di funzioni, l'articolazione dei processi decisionali, le procedure operative e ecc. Confindustria, infatti, definisce la dimensione d'impresa in base alla struttura interna gerarchica e funzionale, dunque, in termini di complessità organizzativa, sulla base dell'articolazione verticale corrispondente. Il numero di livelli gerarchici non è direttamente correlato alla dimensione dell'azienda,

¹⁴ ARISTEIA (a cura di), *I nuovi parametri per la definizione della dimensione d'impresa*, 2006, pp. 8-9, documento al seguente link <https://www.fondazioneazionalecommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/ari/docari56.pdf>.

Il ruolo della disciplina 231 nelle piccole e medie imprese: focus sulla gestione del rischio

ovviamente influisce, ma a parità dimensionale è possibile trovare strutture più piatte o più alte in funzione di scelte compiute a livello di organizzazione del lavoro.^[15]

2.3 - DIFFUSIONE DEI MODELLI NELLE PMI

L'applicazione della disciplina 231 si sta diffondendo molto lentamente tra le imprese italiane, soprattutto in quelle di piccole dimensioni.

Alcune evidenze dimostrano (Figura 2.1)^[16] che le imprese di media dimensione stanno attribuendo un ruolo sempre più importante all'analisi e alla valutazione dei rischi nei processi aziendali. Infatti, in merito a ciò si è riscontrato un incremento di procedure e meccanismi di controllo volti a rafforzare la legalità dell'agire imprenditoriale. Tuttavia, non sempre gli assetti organizzativi in funzione di prevenzione dei reati sono definiti all'interno di un modello organizzativo ad hoc, pur registrandosi una tendenza crescente in questa direzione. In tale contesto appare fondamentale rafforzare l'impegno delle imprese ed incentivare l'adozione del modello organizzativo 231, non solo ai fini dell'esimente prevista dalla disciplina, ma anche e soprattutto per migliorare la governance dell'impresa e l'efficienza dei suoi sistemi di controllo interno. Nell'impresa di media dimensione, peraltro, l'innalzamento degli standard di comportamento grazie all'adozione del modello organizzativo 231 può essere funzionale al perseguimento di ulteriori obiettivi, quali ad esempio il miglioramento della reputazione dell'impresa o l'acquisizione di nuove fette di mercato. Occorre infatti ricordare come il modello organizzativo costituisca un elemento

¹⁵ CONFINDUSTRIA, *Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d. lgs. 231/2001*, 2021, p. 101, documento al seguente link <https://www.giurisprudenzapenale.com/wp-content/uploads/2021/06/LG-231-Confindustria-6-2021.pdf>.

¹⁶ CONFINDUSTRIA e TIM (a cura di), *Indagine modelli organizzativi 231 e anticorruzione*, 2017, documento al seguente link <https://www.penalecontemporaneo.it/upload/Indagine231.pdf>.

rilevante per l'assunzione del rating di legalità e, in alcuni casi, il presupposto per l'esercizio di alcune facoltà dell'impresa, come la partecipazione a gare pubbliche.^[17] In merito a ciò si è riscontrato un netto incremento dell'adozione del Modello 231 soltanto dopo l'introduzione nel catalogo i reati colposi in materia di salute e sicurezza sul lavoro facendo emergere da parte delle società una percezione di un aumento del rischio e la consapevolezza che la predisposizione e attuazione del MOG 231 può scongiurare le conseguenze, altrimenti inevitabili, penali per la stessa impresa.^[18]

Mentre, per quanto riguarda l'implementazione del modello organizzativo nella piccola impresa ciò assume connotati completamente diversi. Questo perché l'intero impianto della disciplina 231 e la sua stessa filosofia ruotano attorno alla prevenzione dei reati all'interno di strutture pressoché complesse. Di conseguenza, in presenza di strutture poco o affatto articolate, con un ridotto numero di dipendenti e con una sostanziale coincidenza tra titolari dell'impresa e gestori della stessa, questo modello normativo entra in crisi e solleva dubbi sull'effettiva esigibilità e utilità di una condotta organizzativa funzionale alla prevenzione dei reati analoga a quella imposta alle imprese di maggiori dimensioni. Nella piccola impresa, infatti, il modello organizzativo volto a contenere il rischio della commissione di reati da parte di un soggetto legato funzionalmente all'Ente può rappresentare una finzione giuridica, essendo impossibile distinguere l'interesse dell'impresa da quello della persona fisica che lo governa. Allo stesso tempo appare inutile imporre all'imprenditore l'obbligo di costruire ed incardinare un modello per controllare sé stesso.^{[19][20]} Dunque, in una simile realtà in

¹⁷ ASSOMINE (a cura di), *Prevenzione e governo del rischio di reato: La disciplina 231/2001 e le politiche di contrasto dell'illegalità nell'attività d'impresa*, 2019, pp. 16-17, documento al seguente link <https://www.assonime.it/layouts/15/Assonime.CustomAction/GetPdfToUrl.aspx?PathPdf=https://www.assonime.it/attivita-editoriale/studi/Documents/Note%20e%20Studi%205A-2019.pdf>.

¹⁸ CONFINDUSTRIA e TIM (a cura di), *Indagine modelli organizzativi 231 e anticorruzione*, 2017, documento al seguente link <https://www.penalecontemporaneo.it/upload/Indagine231.pdf>;

¹⁹ ASSOMINE (a cura di), *Prevenzione e governo del rischio di reato: La disciplina 231/2001 e le politiche di contrasto dell'illegalità nell'attività d'impresa*, 2019, pp. 16-19, documento al seguente link

Il ruolo della disciplina 231 nelle piccole e medie imprese: focus sulla gestione del rischio

cui risalta la semplicità della struttura organizzativa, l'immedesimazione tra imprenditore proprietario ed azienda è tanto di più facile realizzazione rispetto alle società di grandi dimensioni nelle quali, al contrario, la separazione tra proprietà, direzione e responsabilità è sempre generalmente ben definita.^[21]

Sarebbe opportuno a tal proposito differenziare l'assetto normativo del D.lgs. 231 variandolo in relazione alle dimensioni degli Enti. Infatti, la stessa legge si pone il problema dell'attuabilità della disciplina negli "*enti di piccole dimensioni*" per venir incontro a quelle categorie di Enti, i quali per dimensione e/o semplicità della struttura organizzativa spesso non dispongono di una funzione con compiti di monitoraggio del sistema di controllo interno e per i quali l'onere derivante dall'istituzione di un organismo ad hoc potrebbe non essere economicamente sostenibile. Pertanto, il decreto 231 prevede che il compito di vigilare sull'osservanza del modello organizzativo 231 possa essere adeguatamente assolto dall'organo dirigente, come previsto dall'articolo 6, comma 4 ma sempre col rispetto del requisito fondante che deve possedere l'OdV, ovvero, non vedersi sovrapposta la figura del controllato con il controllore.^[22]

<https://www.assonime.it/layouts/15/Assonime.CustomAction/GetPdfToUrl.aspx?PathPdf=https://www.assonime.it/attivita-editoriale/studi/Documents/Note%20e%20Studi%205A-2019.pdf>;

²⁰ MEZZERANGHI A., MARIANI R., COUCOURDE F., *Un'architettura di modello organizzativo compatibile con l'organizzazione delle PMI nazionali*, 02-2012, RIVISTA 231.

²¹ ARCURI S., *Adozione dei modelli organizzativi 231 nelle PMI*, 2010, il Sole 24 Ore, DIRITTO E PRATICA DELLE SOCIETA';

²² SANTORIELLO C., *I modelli organizzativi richiesti dal D.LGS. 231/2001 e PMI. Una riflessione alla luce delle indicazioni di Confindustria*, 01-2015, RIVISTA 231;

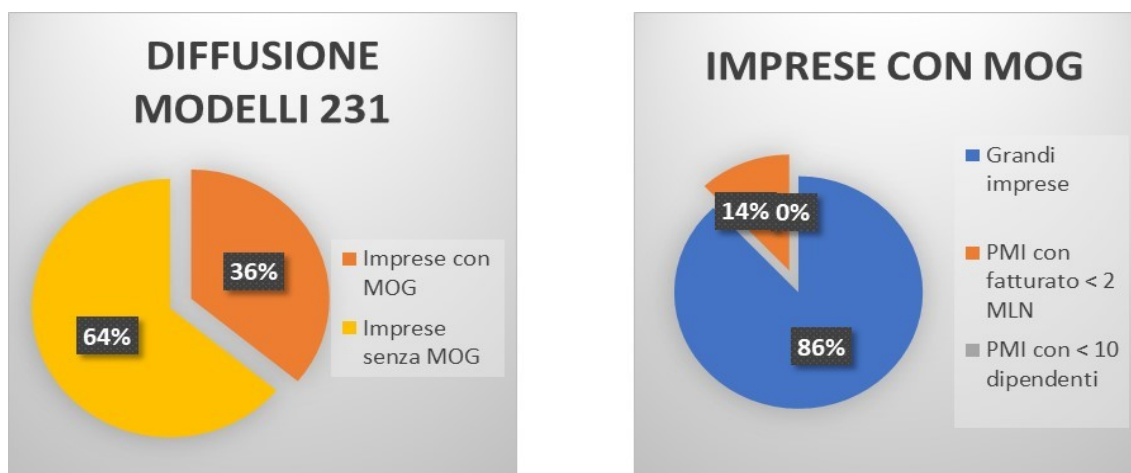


FIGURA 2.1 Stato di applicazione del Modello 231 nelle PMI. – Fonte: <https://www.penalecontemporaneo.it/upload/Indagine231.pdf>

L'indagine è stata condotta nel 2016 da Confindustria con alcune associazioni territoriali aderenti. L'indagine è stata svolta attraverso la distribuzione di un apposito questionario a 100 imprese di dimensione medio-piccole distribuite nel territorio italiano. Da notare come la variabile dimensionale risulti rilevante; infatti, tra le imprese che hanno deciso di adottare il MOG 231 queste sono per la maggior parte (86%) grandi imprese. Allo stesso tempo si è riscontrato che delle imprese prive del Modello 231, vale a dire il 64% del campione, $\frac{3}{4}$ sono intenzionate ad adottarlo in un futuro prossimo; quindi, sembrano essere sensibili a tale argomento. Dunque, nel complesso emerge la tendenza ad un crescente interesse delle imprese al tema dei modelli di prevenzione degli illeciti. Fra le ragioni che spingono il restante quarto del campione a non adottare un MOG 231, dunque uno specifico sistema per gestire il rischio di illeciti, si ricordano la complessità della normativa, gli oneri organizzativi ed i costi eccessivi collegati per l'implementazione, infine lo scarso riconoscimento dell'idoneità dei Modelli alla rimessa del giudice.

2.4 - IL RISCHIO D'IMPRESA NELL'ERA DELLA *COMPLIANCE*

Dopo aver illustrato il rapporto della disciplina 231 con il SCI vigente e aver fornito una definizione di PMI ed analizzato la diffusione dei Modelli 231 nelle PMI italiane, a questo punto risulta opportuno approfondire una tematica che ritorna frequente nell'adozione dei Modelli 231. Si sta parlando più precisamente della gestione del rischio o *risk management* in quanto perno dello stesso Modello organizzativo ai sensi del D.lgs. n. 231, poiché tutto gira intorno al concetto di prevenzione; organizzazione, gestione del rischio e compliance sono oggi parte integrante delle strategie e della governance dell'impresa. Dunque, la legge considera il Modello 231 lo strumento principale per conformarsi alle diverse regole di prevenzione del rischio-reato; tutte le imprese, a prescindere dalle loro dimensioni, dovrebbero adottarlo per non incorrere nella responsabilità *per colpa di organizzazione* dovuto per negligenza e deficit organizzativo segnando un passaggio culturale fondamentale nell'operare delle imprese.

L'obiettivo del Modello è quello di introdurre all'interno dell'impresa regole di comportamento volte ad orientare le azioni verso la prevenzione degli illeciti. Ogni impresa ha necessità di ridurre il rischio a cui è esposta nello svolgere la propria attività di business; dunque, per questo motivo, grande è l'interesse da parte del Legislatore di voler imporre alle aziende il rispetto di determinate procedure. Dall'altra parte però si riconosce che il solo dotarsi di procedure di contenimento del rischio non rappresenti condizione necessaria e sufficiente per l'abbattimento del rischio ma l'idea di fondo è che ogni membro dell'organizzazione è tenuto a svolgere i propri compiti impegnandosi ad assumere azioni etiche e non eludibili. Da questo punto di vista riveste un ruolo di fondamentale importanza il codice etico a cui attenersi in quanto rappresenta il primo passo predisposto dall'organizzazione al fine di promuovere correttezza operativa ed il

rispetto dell'integrità e dei valori etici da parte di tutto il personale e di assicurare, dunque, un'efficacia attività di prevenzione e contrasto di violazioni di leggi, regolamenti e procedure.^[23]

Si tratta di un'esigenza che ricorre per ogni tipologia d'impresa, tuttavia, dall'entrata in vigore del D.lgs. 231 si è riscontrata una chiara difficoltà ad applicare tale disciplina, centrata sul concetto di adeguatezza del modello organizzativo, laddove l'organizzazione dell'impresa presenti caratteristiche diverse in relazione alle dimensioni della stessa. Da qui nasce la necessità di tener conto di questo aspetto per garantire il corretto perseguimento dell'obiettivo di prevenzione e gestione del rischio di reato e per ponderare l'accertamento della responsabilità e la risposta sanzionatoria sulle specifiche peculiarità dell'impresa.^[24] Detto ciò, dato che le PMI sembrano essere il target privilegiato dei procedimenti in materia 231, affinché non si veda preclusa tale disciplina alle PMI è opportuno servirsi di strumenti semplificati e quindi per quelle imprese che corrispondono a determinati requisiti si sono previste delle procedure semplificate per l'implementazione del MOG 231.^[25]

²³ VERNERO P., PARENA B., ARTUSI M.F., *Risk management, compliance program ed evoluzioni normative: l'organizzazione aziendale come strumento di prevenzione degli illeciti*, ODCEC Torino, 2018, documento al seguente link https://www.odcec.torino.it/public/convegni/19092018_dott_vernero-paper-risk-2018.pdf.

²⁴ ASSOMINE (a cura di), *Prevenzione e governo del rischio di reato: La disciplina 231/2001 e le politiche di contrasto dell'illegalità nell'attività d'impresa*, 2019, pp. 11-13, documento al seguente link <https://www.assonime.it/layouts/15/Assonime.CustomAction/GetPdfToUrl.aspx?PathPdf=https://www.assonime.it/attivita-editoriale/studi/Documents/Note%20e%20Studi%205A-2019.pdf>.

²⁵ Non è oggetto di questa Tesi discutere dell'implementazione del MOG in quanto argomento prettamente consulenziale dunque le relative procedure semplificate che hanno per oggetto le PMI è possibile approfondirle al seguente link <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/salute-e-sicurezza/focus-on/commissione-consultiva-permanente/Documents/Documento27novembre2013-procedure-semplificate-MOG.pdf>.

2.4.1 - Interazione tra Risk management e Modello 231

Il concetto di rischio è fisiologicamente legato all'attività di impresa per la variabilità degli eventi riferiti al contesto, all'ambiente e al mercato nei quali l'impresa stessa opera. In questa ottica assume rilievo la gestione del rischio ovvero *quel processo mediante il quale si stima e si misura il rischio e si stabiliscono delle strategie per governarlo*.^[26] Si tratta di un approccio che ha lo scopo di individuare e valutare tutte le fonti di rischio legate all'attività di impresa per poi gestirle attraverso degli strumenti costruiti ad hoc a seconda delle rispettive esigenze e delle necessità aziendali.

A causa dell'aumento dell'incertezza connessa ad una serie di fattori interni ed esterni al contesto aziendale negli ultimi vent'anni si è assistito ad un'evoluzione del *Risk Management* passando ad una gestione integrata del rischio o *Enterprise Risk Management* (ERM). Questo nuovo approccio, integrato con sistemi che governano i rischi in modo continuativo e formalizzato per mezzo di tecniche organizzative riconosciute e condivise, può essere sfruttato dall'impresa come fonte di importanti vantaggi competitivi. Così la gestione integrata del rischio ha iniziato a prendere spazio sempre di più in una visione economico-organizzativa (non solo in un'ottica finanziaria) poiché viene identificata come una possibile soluzione di prevenzione dei rischi rappresentando inoltre un'innovazione manageriale il cui ruolo si concretizza nel garantire la protezione del "sistema azienda" da possibili eventi che possono ledere l'immagine della stessa; la capacità di gestire il rischio assume, dunque, un valore

²⁶ VERNERO P., PARENA B., ARTUSI M.F., *Risk management, compliance program ed evoluzioni normative: l'organizzazione aziendale come strumento di prevenzione degli illeciti*, ODCEC Torino, 2018, p. 2, documento al seguente link https://www.odcec.torino.it/public/convegni/19092018_dott._vernero-paper-risk-2018.pdf.

strategico.^[27] Il modello ERM presuppone, dunque, che ogni attore che opera in azienda abbia una certa responsabilità nella gestione del rischio aziendale.^[28]

In questo contesto anche le PMI si stanno mobilitando decidendo di affidare la gestione del rischio ad una specifica funzione aziendale con l'obiettivo di valutare, mitigare, identificare e monitorare i rischi aziendali. Dunque, dato che la realtà imprenditoriale italiana è composta da aziende di piccole e medie dimensione risulta utile un focus sull'approccio al rischio per questa tipologia d'impresa.

Secondo una fonte attendibile^[29] in Italia poco meno della metà delle PMI ha affidato la gestione del rischio ad una funzione aziendale mentre della restante parte, oltre l'80%, non prevede di introdurla nel prossimo futuro. L'ostacolo principale è rappresentato dal costo d'implementazione che supererebbe i benefici attesi; ciò secondo una concezione ormai superata ma purtroppo ancora molto diffusa per cui la gestione del rischio è un'attività onerosa che non produce profitti per le aziende. Dunque, è possibile capire che la cultura del rischio non si è ancora affermata; infatti, quando si parla di rischi l'attenzione è principalmente rivolta all'ambito assicurativo e/o ai rischi finanziari.

Un'altra analisi, più recente,^[30] sulla diffusione del Risk management nelle imprese italiane, evidenzia una situazione più promettente per quelle imprese dotate di strumenti

²⁷ VERNERO P., PARENA B., ARTUSI M.F., *Risk management, compliance program ed evoluzioni normative: l'organizzazione aziendale come strumento di prevenzione degli illeciti*, ODCEC Torino, 2018, p. 3-4, documento al seguente link https://www.odcec.torino.it/public/convegni/19092018_dott_vernero-paper-risk-2018.pdf.

²⁸ LEDDA F., *L'inserimento del modello di organizzazione ex D.Lgs. 231/2001 nel sistema organizzativo preesistente*, 03-2017, RIVISTA 231.

²⁹ CINEAS, Ricerca in collaborazione con il Politecnico di Milano sulle PMI italiane (2012). Il campione è composto da 427 imprese italiane di piccole e medie dimensioni distribuite su tutto il territorio nazionale ed appartengono a tutti i settori dell'economia. L'indagine è consultabile al seguente link https://delpup.files.wordpress.com/2014/03/report-osservatorio-rm-pmi-i-edizione01_02_13.pdf.

³⁰ CINEAS, Ricerca in collaborazione con l'Area Studi Mediobanca (2017), l'indagine prende in esame 280 aziende medie italiane con un fatturato medio di 60 milioni di euro e un organico medio di 156 dipendenti. Per maggiori informazioni sull'indagine si rimanda al seguente link <https://www.assolombarda.it/centro-studi/4deg-osservatorio-sul-risk-management-nelle-medie-imprese>.

Il ruolo della disciplina 231 nelle piccole e medie imprese: focus sulla gestione del rischio

manageriali più avanzati, ovvero si riscontra una maggiore redditività per quelle aziende che dispongono di un sistema di Risk management.

Dunque, è possibile affermare che gli elementi-chiave per l'approccio al rischio nella gestione dell'impresa risultano essere: l'adeguatezza degli assetti organizzativi e i compliance programs (che in ambito nazionale prendono appunto il nome di Modelli 231).^[31]

Per la valutazione dell'assetto organizzativo e dei rispettivi meccanismi di relazione che caratterizzano un'organizzazione è fondamentale considerare tre dimensioni: la dimensione tecnico-economica, legata alla trasformazione delle risorse tramite il collegamento di attività dal punto di vista tecnologico, la dimensione politica, emergente dalle relazioni sociali e di potere che collegano le unità organizzative, ed in infine la dimensione culturale, cioè quel profilo che porta ad avvicinare o dividere gli attori dell'organizzazione. L'assetto organizzativo, inteso come struttura organizzativa composta da individui e relazioni, *esprime il modo secondo cui le diverse componenti dell'organizzazione (unità organizzative, attività, posizioni, gruppi) sono separate tra loro; mentre i meccanismi di relazione rappresentano le modalità attraverso le quali tali componenti sono collegati e, dunque, coordinati.*^[32]

In termini pratici occorrerà redigere l'organigramma aziendale identificando le funzioni aziendali, evidenziare le linee di responsabilità, predisporre una chiara documentazione riportante le direttive e le procedure aziendali dandone divulgazione al personale, predisporre un sistema informativo nonché adottare meccanismi aziendali

³¹ VERNERO P., PARENA B., ARTUSI M.F., *Risk management, compliance program ed evoluzioni normative: l'organizzazione aziendale come strumento di prevenzione degli illeciti*, ODCEC Torino, 2018, documento al seguente link https://www.odcec.torino.it/public/convegni/19092018_dott_vernero-paper-risk-2018.pdf.

³² DEVITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp. 113-114.

che assicurino la presenza di personale con competenze “adeguate” tali da svolgere le mansioni assegnate.^[33]

L’adeguatezza degli assetti organizzativi rappresenta un elemento essenziale, seppur non sia possibile definire in modo univoco l’“adeguatezza” per diverse ragioni, tra le quali si ricorda la mancanza di riferimenti normativi specifici, la molteplicità dei criteri/parametri che possono essere utilizzati e la necessità di calarsi di volta in volta nelle diverse realtà a cui tale concetto è riferibile. Tuttavia, si prevede che un assetto organizzativo risulti adeguato quando *presenta una struttura organizzativa compatibile alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell’oggetto sociale, nonché alle altre caratteristiche della società.*^[34]

Un altro elemento importante per l’approccio al rischio è dato dal ruolo che rivestono i cd. Modelli Organizzativi ai sensi del D.Lgs 231 ed i compliance program (in ambito internazionale) quali strumenti di prevenzione e gestione dei rischi d’impresa e di *Corporate Social Responsibility (CSR)*^[35]; tema ampiamente discusso nel precedente capitolo.

³³ VERNERO P., PARENA B., ARTUSI M.F., *Risk management, compliance program ed evoluzioni normative: l’organizzazione aziendale come strumento di prevenzione degli illeciti*, ODCEC Torino, 2018, pp. 5-6, documento al seguente link https://www.odcec.torino.it/public/convegni/19092018_dott_vernero-paper-risk-2018.pdf.

³⁴ CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, 2015, Norma 3.4., p. 54, documento al seguente link https://www.commercialisti.it/documents/20182/20825/Norme_di_comportamento_del_collegio_sindacale_di_societa%2%A0_quotate.pdf/d67e4115-94f5-4100-8271-876eb60fd439.

³⁵ [...] La questione della responsabilità sociale dell’impresa affonda le sue radici negli anni ’30 – ’40 con i contributi di pensatori quali Bernard (1938), Clark (1939) e Kreps (1940). Nel ventennio 1980 – 2000 la CSR si frammenta in numerosi approcci. Secondo il “*corporate social responsiveness approach*” l’impresa deve mettersi nella condizione di anticipare i cambiamenti, realizzando programmi e politiche tali da minimizzare gli effetti negativi che le proprie attività presenti e future possono avere in termini di ricaduta sociale (Sethi 1975). Dunque, l’impresa è chiamata ad avere responsabilità sociali nel suo esclusivo interesse in quanto dall’impatto sociale che essa realizza dipende nel lungo periodo la sua stessa sopravvivenza e profittabilità. Molto simile a questa prospettiva è quella del “*successo sociale*”, la quale fonda la responsabilità sociale dell’impresa sul presupposto che l’imprenditore miri non solo ad ottenere successo economico ma anche un riconoscimento, per l’appunto, un successo sociale (Sciarelli 2007). [...] *Tratto da* ARGIOLAS G., *Il valore dei valori, la governance nell’impresa socialmente orientata*, Città nuova Editrice, Roma, 2014, pp. 80-84.

Conformarsi al Decreto 231, può essere percepito dalle imprese come un dispendio di risorse economiche ed umane, quando in realtà, invece, sta diventando un elemento centrale dell'organizzazione aziendale in quanto mira a “*prevenire mediante organizzazione*” la commissione di reati che possono addirittura assumere carattere penale; dunque, l'implementazione dei Modelli 231 conduce l'impresa alla prevenzione di comportamenti illeciti indicando regole di gestione delle funzioni più a rischio, migliorando allo stesso tempo la gestione complessiva dell'azienda. Inoltre, conformarsi al seguente Decreto è supportato anche dall'esterno mediante incentivi (vedi paragrafo 2.5).

In aggiunta, l'adozione dei Modelli 231 supporta l'adeguatezza degli assetti organizzativi di un'impresa in quanto promuove un approccio strutturato al rischio che permette l'eliminazione, o quantomeno, la limitazione delle ricadute legali nei confronti dell'impresa stessa. Infatti, il legislatore si sta sempre più muovendo nell'ottica di una *normazione* delle best practices aziendali, ritenendo che una buona organizzazione abbia anche lo scopo di guidare l'impresa al raggiungimento di migliori risultati, prevenendo allo stesso tempo comportamenti illeciti. In altre parole, ci si muove non solo in una dimensione punitiva e/o repressiva, ma anche attraverso una connotazione preventiva, volta a promuovere l'adozione di comportamenti etici, nonostante la minaccia della sanzione sia sempre presente.^[36]

³⁶ VERNERO P., PARENA B., ARTUSI M.F., *Risk management, compliance program ed evoluzioni normative: l'organizzazione aziendale come strumento di prevenzione degli illeciti*, ODCEC Torino, 2018, pp. 8-9, documento al seguente link https://www.odcec.torino.it/public/convegni/19092018_dott._vernero-paper-risk-2018.pdf;

2.4.2 - MOG 231 come strumento di risk management per le PMI

L'implementazione del Modello 231 può fungere per le PMI da trampolino da lancio per sviluppare una funzione di *risk management* in quanto questo sistema di gestione permette di monitorare ogni genere di rischio operativo, legale e di immagine.

Come è noto la prevalenza delle PMI non considera l'opportunità di sviluppare una funzione di risk management; questo è spesso dovuto all'entità dei costi e dell'impiego gestionale da affrontare. La gestione del rischio non rappresenta solo un processo di direzione aziendale ma anche una filosofia di management attuata attraverso una cultura diffusa e consapevolezza dei rischi associati alle attività aziendali.

La gestione del rischio, secondo le definizioni riportate dalla norma ISO 31000:2009 *è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione e parte significativa di tutti i processi decisionali* ^[37]; essa, dunque, non rappresenta un'attività indipendente separata dai principali processi dell'organizzazione bensì parte integrante della stessa pianificazione strategica e di tutti i processi di cambiamento produttivo/organizzativo; di tutto questo non c'è quasi mai traccia nei processi organizzativi delle PMI.

L'inserimento di una funzione di risk management all'interno dei meccanismi operativi di un sistema di controllo interno rappresenta la forma più articolata di gestione dei rischi ma è paradossalmente più facile di quanto può sembrare.

L'obiettivo principale dell'applicazione di un MOG 231 consiste nell'identificare mediante procedure aziendali le attività che comportano un rischio di reato, al fine di evitarne la commissione. Attraverso le valutazioni di un organismo aziendale che svolga le verifiche sulle attività a rischio di commissione di reati è infatti possibile creare anche

³⁷ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al documento *Risk management – Principles and guidelines* consultabile al presente link https://www.isa.org.jm/files/files/documents/asnzs_31000_2009.pdf;

le condizioni, senza aggravio di risorse, per estendere le verifiche ad ogni tipologia di rischio operativo.

In altre parole, una PMI che applichi in forma integrata il sistema qualità e il Modello 231 è in grado di sviluppare, applicando le logiche del *quality management*, un sistema di gestione dei rischi, mettendo a fattor comune l'esperienza di coloro che già svolgono in azienda un ruolo di *auditors interni*, senza necessità di ricorrere all'inquadramento di una nuova, specifica posizione aziendale di *risk manager*. Tramite la metodologia di registrazione e tracciamento delle informazioni, propria di un sistema di gestione per la qualità, e le verifiche in via continuativa delle attività aziendali da parte dell'Organismo di Vigilanza, è possibile impostare ed implementare una funzione di controllo che tenga conto dei rischi di processo operativo con tutte le implicazioni sul piano della sicurezza e dell'ambiente, oltre che dei rischi legali e di immagine derivanti dalla prevenzione dei rischi di reato che, nell'insieme, coprono appunto tutta la casistica dei rischi operativi d'interesse di un'azienda. L'integrazione del Modello 231 con gli altri sistemi di gestione rappresenta inoltre il valore aggiunto che trasforma il sistema di valutazione dei rischi, sin qui considerato come risultato dell'integrazione gestionale, in un vero e proprio strumento strategico, inserito in un sistema di governance che poggia, a sua volta, su un sistema di controllo interno supervisionato dall'Organismo di Vigilanza. I protocolli del Modello 231 si basano infatti su una serie di componenti di un sistema di controllo preventivo che dovranno essere attuate per garantire l'efficacia del Modello stesso.

In definitiva, per realizzare una funzione di *risk management*, senza istituire una nuova posizione aziendale e senza sviluppare specifiche procedure operative, è sufficiente adottare un Modello 231 integrato con gli altri sistemi di gestione e conferire all'Organismo di Vigilanza il ruolo di coordinatore e supervisore degli altri *auditors*,

poiché i requisiti e le regole proprie di un processo di risk management sono già insite nelle logiche applicative di qualsiasi sistema di gestione già adottato in azienda.^[38]

2.5 - IL MODELLO 231 QUALE STRUMENTO PER MIGLIORARE LA GESTIONE AZIENDALE

Alla luce di quanto sin qui riportato, l'adozione del Modello 231 migliora anche la stessa gestione dell'Ente in termini di efficacia. Per questa ragione vi sono incentivi previsti in caso di adozione del MOG 231 tra questi si ricorda il miglioramento del *rating di legalità*^[39] che permette alle aziende di avere un accesso agevolato a finanziamenti pubblici e credito bancario, oltre a costituire criterio imprescindibile per la partecipazione ai bandi di gara indetti dalla Pubblica Amministrazione.

Dunque, riveste un aspetto molto importante la sinergia esistente tra il Modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal D.lgs. 231/2001 e il rating di legalità in quanto intraprendono strade congiunte, nell'ottica di migliorare la trasparenza e l'eticità dei comportamenti aziendali, per cui entrambi gli interventi tendono a promuovere l'introduzione di principi etici nell'attività imprenditoriale. Pertanto, entrare in possesso di una attestazione come il rating di legalità, rilasciata dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, significa per l'impresa essere riconosciuta come sana e

³⁸ PINTUCCI E., *Modello 231 come strumento di risk management per le PMI*, 01-2013, pp. 281-285, RIVISTA 231;

³⁹ [...] *Il rating prevede l'assegnazione di un titolo di riconoscimento in favore di quelle imprese che ne fanno esplicita richiesta. Il sistema prevede un punteggio che varia da una a tre stelle, indicative del livello di compliance, dove la prima stella può essere ottenuta dall'impresa che rispetta la legalità, attraverso il possesso di una serie di requisiti normativi. La seconda e la terza stella si possono ottenere solamente qualora l'impresa abbia realizzato e attuato una serie di strumenti, progetti e azioni virtuose e responsabili, che vanno al di là degli obblighi di legge. In questo contesto si iscrive il ruolo del Modello Organizzativo 231. Il possesso del Modello rappresenta infatti una azione volontaria che l'impresa ha compiuto per gestire e minimizzare in modo strutturato e proficuo una serie di rischi aziendali.* [...] CASADEI A., *Modello 231 e rating di legalità: benefici, opportunità, correlazioni*, 2019, p. 51, documento al seguente link https://www.ratingdilegalita.it/2019/wp-content/uploads/2019/11/Casadei-Andrea-Amministrazione-e-Finanza-mog231-c-rating-di-legalit%C3%A0-ratingdilegalita.it_-2.pdf

virtuosa. Dunque, si riconosce in merito a ciò un sistema premiale volto a favorire quelle imprese che operano nel rispetto della legalità con una serie di benefici reputazionali nei rapporti con la Pubblica amministrazione e con le banche.

Per quanto concerne la concessione del credito da parte delle banche, il sistema di premialità prevede che le banche tengano conto del possesso del rating nella misura di riduzione dei tempi e dei costi delle pratiche di istruttoria; esse, inoltre, considerano il rating tra le variabili per la determinazione delle condizioni economiche di erogazione rispetto all'andamento del rapporto creditizio.

Il tema della gestione dei rischi aziendali è un aspetto sempre più importante per le organizzazioni che intendono costruirsi una buona reputazione e una solida governance per competere con successo nei mercati globali. Il regolamento del rating di legalità fa entrare in sinergia questi due strumenti, rating e Modello Organizzativo 231, laddove indica che il rating può essere aumentato attraverso il possesso da parte dell'impresa di un Modello Organizzativo 231. Questo aspetto costituisce ancora di più un incentivo per l'azienda a gestire i propri rischi in ottica 231 e a migliorare il proprio posizionamento reputazionale all'interno di un mercato, che conferisce sempre maggiore importanza alla gestione di aspetti organizzativi legati ai temi della governance, della salute e sicurezza, della tutela ambientale e della lotta alla corruzione.

Le imprese che saranno in grado di governare in modo strutturato questi aspetti saranno quelle che metteranno le basi per generare un valore di lungo periodo, migliorando il proprio posizionamento competitivo e la propria reputazione sul mercato, requisiti fondamentali più che mai per instaurare solide e proficue partnership e acquisire la fiducia di clienti e consumatori.^{[40][41][42]}

⁴⁰ CASADEI A., *Modello 231 e rating di legalità: benefici, opportunità, correlazioni*, 2019, p. 51, documento al seguente link https://www.ratingdilegalita.it/2019/wp-content/uploads/2019/11/Casadei-Andrea-Amministrazione-e-Finanza-mog231-e-rating-di-legalit%C3%A0-ratingdilegalita.it_-2.pdf.

⁴¹ CNDCEC, Reting di legalità e Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001: novità e spunti operativi per la valorizzazione degli strumenti di corretta gestione aziendale, 2021 documento al seguente link https://commercialisti.it/documents/20182/1236821/2021_01_14_Rating+di+legalit%E0.pdf.

⁴² VERNERO P., PARENA B., ARTUSI M.F., *Risk management, compliance program ed evoluzioni normative: l'organizzazione aziendale come strumento di prevenzione degli illeciti*, ODCEC Torino, 2018, pp. 25-26, documento al seguente link https://www.odcec.torino.it/public/convegni/19092018_dott._vernero-paper-risk-2018.pdf.

CAPITOLO 3

CONTRIBUTI DELLE TEORIE ORGANIZZATIVE

NELLA DISCIPLINA 231

SOMMARIO: 3.0 Premessa. – 3.1 Le teorie organizzative in riferimento alla disciplina 231. – 3.1.1 L’approccio contingente. – 3.1.2 L’approccio neo-istituzionalista. – 3.2 Il cambiamento organizzativo: spunti teorici e riflessioni alla luce della disciplina 231. – 3.3 Importanza della cultura aziendale alla base della compliance.

3.0 - PREMESSA

L'applicazione del modello organizzativo previsto dal D.lgs. n. 231/2001 rappresenta un impegno aziendale di forte impatto ed oneroso allo stesso tempo in termini economici ed organizzativi. Esso, tuttavia, rappresenta un’opportunità di riorientamento dei valori interni e delle strutture delle imprese verso una politica gestionale più equilibrata in termini di rapporti rendimento/rischio.

Il presente capitolo si pone lo specifico obiettivo di esporre le teorie organizzative di riferimento nella definizione e adozione dei Modelli 231, con lo scopo di capire i fattori che si pongono alla radice delle scelte di implementazione dei Modelli 231 nelle società italiane andando a toccare, inoltre, la tematica inerente alle pressioni che generano il

cambiamento organizzativo. Dunque, si cerca di collocare le scelte di adozione e implementazione del Modelli all'interno di un quadro teorico e concettuale che possa spiegare il cambiamento organizzativo indotto dal D.lgs. n. 231.

Pertanto, in questo capitolo si intende focalizzare l'attenzione riguardo ai contributi teorici in merito al Decreto 231. Le teorie organizzative nascono come risultato di osservazione della realtà, seguendo una metodologia di indagine induttiva, quindi, partono da una base empirica di esperienze sul campo e in quanto tali forniscono modelli di riferimento, per interpretare la realtà.

La costruzione di teorie riflette l'esigenza di trovare soluzioni a problemi sentiti come particolarmente importanti in un certo contesto spazio-temporale. Dunque, le teorie organizzative servono ad avere degli approcci per comprendere ed analizzare le scelte organizzative di un'azienda.

3.1 - LE TEORIE ORGANIZZATIVE IN RIFERIMENTO ALLA DISCIPLINA 231

La maggior parte delle imprese sono orientate verso obiettivi quantitativi sottovalutando l'impatto dirompente in chiave organizzativa di questo fenomeno, in quanto si è sempre volti a misurare ed incentivare aspetti legati alla redditività, alla produttività, alle quantità prodotte; da qui il rischio di instaurarsi un circolo vizioso con ricadute sulla stessa società in quanto lo stesso personale mosso dal traguardo di raggiungere obiettivi di redditività può dar luogo a comportamenti non etici, fino ad arrivare a commettere delle condotte illecite. Risulterebbe più sano orientare la gestione anche verso parametri, di qualità, di soddisfazione del cliente, di miglioramento dell'ambiente interno di lavoro; infatti, di recente si è assistito all'emergere di sistemi di

valutazione multidimensionali. Pertanto, in questo quadro è necessario che il Modello Organizzativo 231 trovi coerenza con il *sistema impresa*^[1] e vedere l'azione di tali Modelli come una concreta opportunità di cambiamento e miglioramento, grazie allo sviluppo di maggiore consapevolezza; un'opportunità da non leggere solo in chiave giuridica ma da valutare in un'ottica organizzativa. Perciò, è auspicabile pensare al Modello Organizzativo più in una logica di prevenzione che di sanzione e più in una condizione di orientare i comportamenti che al suo fine.^[2] Per compiere questo passaggio risulta interessante leggere i Modelli 231 tenendo presente delle teorie organizzative sviluppate in letteratura.

L'obiettivo è quello di capire quali sono i fattori che generano pressioni al cambiamento e che possono essere considerati all'origine dei processi di implementazione e predisposizione dei medesimi Modelli 231. Dunque, risulta importante riflettere sull'impatto organizzativo adottando schemi ed analisi di lettura sviluppati dalla teoria organizzativa con particolare riferimento alla scuola contingency e al neoistituzionalismo.^[3]

3.1.1 - L'approccio contingente

L'approccio contingente presuppone che non esista a priori un modo migliore in assoluto di progettare un sistema organizzativo. Esiste, però, una correlazione diretta tra le caratteristiche organizzative dell'azienda, in termini di formalizzazione, deleghe decisionali, modalità di controllo ecc. e la presenza di variabili interne (dimensione, strategia) ed esterne (ambiente); pertanto, le scelte organizzative sono considerate da

¹ FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987. Citato in SPANO F.M., *I parametri di progettazione organizzativa*, 1-2006, pp. 215-222, RIVISTA 231

² SPANO F.M., *I parametri di progettazione organizzativa*, 1-2006, pp. 215-222, RIVISTA 231

³ PREVITALI P., *Modelli organizzativi e compliance aziendale: l'applicazione del D.LGS. 231/2001 nelle imprese italiane*, Giuffrè Editore, Milano, 2009, p. 59;

questa teoria una mera conseguenza data una certa configurazione dei fattori contingenti. La logica sottostante, infatti, è una logica di causa-effetto; dunque, questa teoria afferma che l'azienda è tenuta ad adattare la propria struttura alla configurazione dei fattori contingenti che sono da rintracciare proprio nella dimensione, nella strategia, nella tecnologia e nell'ambiente^[4]

Il richiamo al decreto in esame, secondo gli assunti di questa teoria organizzativa, porta ad affermare che *l'idoneità* dei Modelli Organizzativi^[5] deve essere interpretata in una visione di coerenza organizzativa. Pertanto, l'idoneità non va ricercata negli adempiti alla legge per poter affermare che l'azienda ha predisposto un Modello idoneo a prevenire gli illeciti, bensì, deve essere ricercata nella strategia di fondo, dagli obiettivi alla tecnologia alla progettazione dei compiti, dai meccanismi di coordinamento e di gestione del personale e dei relativi sistemi informativi interni. Dunque, secondo questa impostazione non risulta sufficiente redigere delle check-list di procedure e di controlli o nominare un Organismo di Vigilanza per affermare di aver impostato un Modello Organizzativo *idoneo*. Si dovrà, inoltre, dimostrare di avere un sistema interno compatibile ai fattori contingenti in essere in un determinato periodo di riferimento; non trascurando così il risvolto sostanziale del Decreto e quindi cogliendo non solo aspetti formali legati al comportamento organizzativo.

Da un punto di vista organizzativo questi sono i problemi che devono essere affrontati in tema di compliance aziendale. Tale teoria pone la necessità di contestualizzare il modello organizzativo di riferimento situazione per situazione, impresa da impresa. Una progettazione organizzativa ispirata ai Modelli 231 rappresenta un passo importante nella modernizzazione dei sistemi manageriali del

⁴ DEVITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp. 268-270.

⁵ Si ricorda che la funzione esimente del Modello è esercitabile qualora l'impresa abbia adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione *idonei* a prevenire reati della specie di quello verificatosi (Art. 6, comma 1 lettera a).

nostro Paese ma allo stesso tempo può diventare un peso organizzativo aggiunto se interpretata in modo formale e non sostanziale dagli attori dell'organizzazione. Esiste un modo coerente di applicare un Modello Organizzativo idoneo, ma non esiste una regola assoluta nel definire questo modo. È la coerenza del sistema applicato che determina il risultato ricercato sotto un profilo giuridico.^{[6][7]}

3.1.2 - L'approccio neo-istituzionalista

La New Institutional Theory^[8] si caratterizza per il fatto di qualificare l'ambiente in cui operano le organizzazioni aziendali come un elemento-chiave nel condizionare per il tramite di forze esercitate dall'esterno le loro scelte e i loro comportamenti. Dunque, la citata teoria ben si presta a fornire una interpretazione delle pressioni esercitate dal contesto sociale e istituzionale che inducono le imprese all'adozione dei Modelli 231.

Pertanto, ai fini del presente lavoro è opportuno focalizzare l'attenzione sui filoni di studi che meglio interpretano il fenomeno oggetto di esame.

Rivestono importanza a tale scopo i contributi di DiMaggio e di Powell i quali affermano che gli attori organizzativi nel lungo periodo tendono a diventare sempre più simili gli uni con gli altri nell'ambito dello stesso contesto istituzionale in quanto spinti ad assumere comportamenti analoghi; il concetto che meglio cattura questo processo di omogeneizzazione è quello di *isomorfismo*. Dunque, l'approccio che ci permette di

⁶ PREVITALI P., *Modelli organizzativi e compliance aziendale: l'applicazione del D.LGS. 231/2001 nelle imprese italiane*, Giuffrè Editore, Milano, 2009, p. 61-65.

⁷ SPANO F.M., *I parametri di progettazione organizzativa*, 1-2006, pp. 215-222, RIVISTA 231.

⁸ La New Institutional Theory si è affermata a fine anni '70 del secolo scorso quando alcuni studiosi di sociologia dell'organizzazione tra i quali spiccano Meyer, Rowan (1977) e DiMaggio, Powell (1983) criticano gli approcci teorici che propongono l'efficienza come elemento guida alla base dei processi decisionali o che interpretano i mutamenti delle strutture organizzative come un mero adattamento razionale alle condizioni tecniche ed ambientali (Barley, Tolbert). Tratto da CORBELLA S., *I modelli 231: la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 131.

comprendere perché le organizzazioni diventano via via più omogenee^[9] è rappresentato dal concetto di isomorfismo istituzionale, il quale si scompone in tre forme: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimetico ed isomorfismo normativo.^[10]

L'*isomorfismo coercitivo* deriva da pressioni esercitate sulle organizzazioni per mezzo di leggi, regole o altro da altre istituzioni dalle quali esse dipendono nonché dalle attese culturali presenti nel contesto sociale in cui operano; tali pressioni si connotano per una sorta di obbligo a conformarsi. Queste pressioni esercitate da istituzioni del proprio ambiente istituzionale impongono strutture, tecniche, comportamenti da seguire. Non si tratta di una scelta.

Nel caso dell'*isomorfismo mimetico*, le pressioni derivano dalla presenza di organizzazioni ritenute di successo o fortemente legittimate. Si tratta di una scelta volontaria da parte dell'imprenditore o del management che osservano come altre aziende hanno ottenuto successi e/o miglioramenti adottando determinati approcci organizzativi. Il ragionamento tipico è quello che se tutti fanno così vuol dire che c'è una ragione ed è bene conformarsi.

In ultimo, l'*isomorfismo normativo* fa riferimento a quelle pressioni esercitate da comunità professionali che tendono a diffondere standard tecnici.

Stante il quadro delineato è evidente l'utilità della teoria neo-istituzionalista ai fini dell'interpretazione delle scelte sottostanti all'adozione dei Modelli 231, quale forma

⁹ Per facilitare la lettura si ricorda che i riferimenti all'omogeneità sono da rintracciare nella predisposizione della parte generale del modello e di similarità di processo che porta al miglioramento dello stesso. Resta ferma la specificità di ciascun modello organizzativo 231 con riguardo alle parti speciali che sono appunto ritagliate su misura per ogni realtà organizzativa in base alle proprie peculiarità (v. capitolo 1).

¹⁰ DiMAGGIO P., POWELL W.W., *The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, in *American Sociological Review*, 1983, pp. 147-160, documento al seguente link <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF9200/v10/readings/papers/DeMaggio.pdf>. Citato in CORBELLA S., *I modelli 231: la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano, 2013, pp.134-135.

strutturata di controllo interno adottata in risposta alla pressione di forze istituzionali. I cambiamenti che interessano le organizzazioni possono essere ricondotti agli effetti prodotti dal contesto istituzionale di riferimento per cui guidati da isomorfismo istituzionale piuttosto che basati su un approccio razionale. Dunque, è possibile affermare che le pressioni esterne che conducono allo sviluppo dei Modelli 231 sono da ricondurre proprio al concetto di isomorfismo.

Ad esempio, si è riscontrato che una classe di condizionamenti istituzionali esterni che hanno determinato un miglioramento della “qualità” dei modelli^[11] è riconducibile all’apertura nei confronti della società di un procedimento ai sensi del decreto. Dunque, nel quadro interpretativo della New Institutional Theory ha assunto importanza, rispetto all’ente indagato, il ruolo dell’autorità giudiziaria come istituzione di contesto in grado di condizionare le dinamiche organizzative della società posta sotto procedimento. Le pressioni al cambiamento indotte dall’autorità giudiziaria sono risultate incisive per il tramite delle condotte imposte. A tal proposito si è visto che si generano condizioni di isomorfismo coercitivo coerenti con la teoria assunta a riferimento. Dinanzi all’apertura di un procedimento penale si sono registrate tra le società risposte organizzative analoghe che hanno visto un “salto di qualità” per i modelli 231; si è aperta una corsa contro il tempo al fine di irrobustire e/o dotare la società posta sotto procedimento di un Modello 231 realizzando, a tale scopo, una serie di attività al fine di dare dimostrazione dell’efficacia del modello 231 al momento in cui il reato è divenuto noto^[12],

¹¹ Le variabili di espressione oggettiva alla radice della qualità dei modelli 231 sono da ricondurre alla modalità di composizione dell’organismo di vigilanza, alla progettazione e realizzazione di un sistema di flussi informativi periodico dalle funzioni aziendali all’organismo di vigilanza, alla presenza di iniziative di miglioramento del modello 231. Tratto da: CORBELLA S., op.cit., p.168.

¹² Il momento in cui il reato è divenuto noto e la commissione materiale del reato possono essere riconducibili a due momenti temporali diversi. CORBELLA S., op. cit.

parallelamente allo sviluppo del procedimento, così da poter aspirare, quanto possibile, ad un patteggiamento della pena.^[13]

Oltre a ciò, l'omogeneità nei comportamenti da parte delle imprese è da imputare anche alle stesse linee-guida emanate dalle associazioni rappresentative degli enti (Confindustria) rivestendo, queste ultime, il ruolo di istituzioni di contesto in grado di influenzare la condotta delle imprese nella stesura del Modello 231.

Ma i processi di isomorfismo non si esauriscono nella forma coercitiva appena commentata ma anche nelle note forme dell'isomorfismo mimetico e dell'isomorfismo normativo.

Infatti, si è constatato che in alcuni casi la prima adozione del Modello sconti scelte che risentono pienamente della volontà di ripercorrere le scelte dei first movers legittimati nel suddetto contesto. Dunque, pur in assenza di un procedimento penale in atto le organizzazioni sono stimolate a comportamenti volti ad imitare altre organizzazioni di successo. Inoltre, anche la presenza di figure professionali come i consulenti coinvolti nella stesura dei Modelli con percorsi formativi ed esperienze analoghe danno vita ad un processo di isomorfismo, questa volta di tipo normativo.

Ma ciò non è tutto in quanto le spinte esterne non esauriscono le motivazioni ricercate; i comportamenti organizzativi risentono fortemente dei condizionamenti imposti dalle istituzioni di contesto in quanto generano delle spinte al cambiamento,

¹³ Si rimanda all'Art. 12 del D.lgs 231 il quale sancisce “[...] la riduzione della pena è resa possibile qualora l'ente abbia eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato e sia stato altresì adottato e reso operativo – seppur dopo il verificarsi del reato – un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi. In aggiunta la sentenza n. 14736 del 30.3.2018 ha chiarito i requisiti per aspirare a riduzioni della pena di cui all'Art. 63 D.Lgs 231. Dunque, l'adozione ed attuazione del “modello organizzativo” può diventare un adempimento difensivo necessario, dopo l'accertamento del reato; seppur la ratio della normativa è quella di prevenire la commissione di illeciti individuando proprio nel modello organizzativo 231 il principale strumento (art 6 del D.Lgs 231) prevedendo una totale esenzione di responsabilità dell'ente ove prima della commissione di fatti reato sia stato adottato un modello organizzativo idoneo. Tratto da CENTRONE M., *Il cd. patteggiamento per le società e gli enti in tema D.lgs 231/01*, 2018, PORTALE 231, articolo al seguente link <https://www.portale231.com/2018/05/02/il-cd-patteggiamento-per-le-societa-e-gli-enti-in-tema-d-lgs-231-01/>

tuttavia, come anticipato, solo in parte perché è necessario fare riferimento anche alle dinamiche organizzative interne di carattere socio-culturale. Anche queste spinte si rilevano fondamentali per la progettazione dei Modelli 231, come evidenziato da studi che hanno rilevato un'importanza fondamentale dei contesti sociali e culturali quali variabili in grado da spiegare le dinamiche organizzative.

In particolare, ci sono due ordini di fattori che sembrano dar adito ai Modelli 231: fattori individuali e fattori culturali.

Il fattore individuale è riconducibile ai comportamenti e al profilo di soggetti che rivestono un ruolo-chiave nell'organizzazione la cui attività sono in grado di contribuire fortemente all'implementazione dei Modelli 231

Il fattore culturale non è imputabile ai singoli attori-chiave ma è pervasivo e diffuso in tutta l'organizzazione, in quanto la cultura diffusa all'interno dell'organizzazione genera una sorta di orientamento di fondo che guida l'organizzazione nelle attività.^{[14][15]}

3.2 - IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: SPUNTI TEORICI E RIFLESSIONI ALLA LUCE DELLA DISCIPLINA 231

I modelli organizzativi sono suscettibili di cambiamenti per effetto di forze esterne e/o interne che inducono l'evoluzione delle forme organizzative esistenti. A volte il cambiamento è visto come un imperativo per rispondere alle richieste del mercato, ad esempio per costruire un vantaggio competitivo (introduzione di una nuova tecnologia), altre volte deriva da un obbligo di legge, altre volte ancora le spinte al cambiamento vengono a generarsi per motivi indotti da fattori interni (ad esempio ricollegabili alla

¹⁴ PREVITALI P., *Modelli organizzativi e compliance aziendale: l'applicazione del D.LGS. 231/2001 nelle imprese italiane*, Giuffrè Editore, Milano, 2009, p. 65-67.

¹⁵ CORBELLA S., *I modelli 231: la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano, 2013, cap. 4.

strategia aziendale); dunque, è possibile affermare che la decisione di avviare un cambiamento organizzativo non dipende solo dall'imprenditore o dal management. In tutti i casi il cambiamento può generare resistenze e/o inerzia, ovvero, la tendenza a mantenere l'assetto organizzativo attuale, anche quando esso si rivela non più adatto per il periodo storico di riferimento. Le resistenze nascono dalla tendenza alla stabilità e alla continuità del sistema vigente. All'interno delle organizzazioni al fine di promuovere il cambiamento è necessario la presenza attiva dei cosiddetti agenti del cambiamento, che per il loro ruolo sono in grado di favorire il processo di cambiamento portando ad una maggiore accettazione.^[16]

Il cambiamento costituisce un fenomeno universalmente presente nell'esperienza delle organizzazioni di tutti i tempi e di tutti i tipi.^[17]

Quando le spinte al cambiamento hanno origine da mutamenti del quadro normativo, la letteratura prevalente suppone che l'impatto sull'organizzazione sia molto forte in quanto le resistenze dovrebbero essere vinte a priori dall'obbligatorietà delle azioni da attuare;^[18] dunque, il grado di accettazione del cambiamento può essere diverso rispetto al caso in cui esso sia imposto dall'imprenditore stesso. In questi casi il ruolo del top management non è da vedersi quello di promotore del cambiamento, bensì, di attuatore in quanto il cambiamento è imposto dalla legge.

¹⁶ REBORA G., MINELLI E., *Change management: come vincere la sfida del cambiamento in azienda*, Etas, Milano, 2007.

¹⁷ BURKE W.W. (2002), *Organizational routines as a source of continuous change*, in "Organization Science", TODNEM BY R. (2005), "*Organisational change management: A critical review*", Journal of Change, REBORA G., MINELLI E., (2007), *Change Management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda*, Etas, Milano, citato in MARTONE A., MORELLI C., *Il cambiamento organizzativo indotto dal contesto ambientale: gli effetti del D.lgs. 231/01 sulla Mirato SPA*, 2008, documento al seguente link <http://www.assioa.it/wp-content/uploads/2008-21.pdf>.

¹⁸ LAWRENCE P.R., DYER D. (1983), *Renewing American Industry*, The Free Press, New York. NORMANN R. (1978), *Le condizioni di sviluppo delle imprese*, Etas, Milano, PRALAHAD C.K., HAMEL G., (1990), *The Core Competence of the Corporation*, in "Harvard Business Review". Citato in MARTONE A., MORELLI C., *Il cambiamento organizzativo indotto dal contesto ambientale: gli effetti del D.lgs. 231/01 sulla Mirato SPA*, 2008, documento al seguente link <http://www.assioa.it/wp-content/uploads/2008-21.pdf>.

Il tema del cambiamento in campo organizzativo deriva dalla frequenza con cui le imprese sono chiamate a gestire operazioni di trasformazioni di più o meno grande complessità, provocate da modifiche di forte impatto a fronte di evoluzioni nello scenario tecnologico, nei settori dell'economia e dell'ambiente sociale, portando mutamenti nelle dinamiche competitive, e dunque un continuo ripensamento delle scelte strategiche e dei sistemi gestionali ed organizzativi delle aziende.^[19] Questi rapidi fenomeni hanno portato manager e/o imprenditori di affrontare nuove sfide complesse, tali da richiedere lo sviluppo di specifiche competenze e abilità per reagire con prontezza a modifiche del contesto ambientale.^[20] Le capacità richieste non sono solo di carattere cognitivo-concettuale ma si riferiscono, anche e soprattutto, alle abilità relazionali e comportamentali degli attori promotori del cambiamento.^[21] Il motivo è da rintracciare nel fatto che i cambiamenti possono richiedere una serie di interventi sulla cultura organizzativa in quanto i processi di interiorizzazione da parte degli attori possono essere lunghi.^[22]

Il cambiamento è caratterizzato da una pluralità di dimensioni interconnesse, sintetizzabili come segue:^[23]

L'oggetto del cambiamento risponde alla domanda “*cosa cambia*” consentendo di fissare la prospettiva da cui partire per studiare il processo. Qualunque sia l'oggetto è necessario tener conto delle relazioni e influenze che si manifestano tra le diverse dimensioni, in quanto i livelli di analisi sono strettamente interconnessi e

¹⁹ DEVITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, p. 296.

²⁰ MARTONE A., MORELLI C., *Il cambiamento organizzativo indotto dal contesto ambientale: gli effetti del D.lgs. 231/01 sulla Mirato SPA*, 2008, documento al seguente link <http://www.assioa.it/wp-content/uploads/2008-21.pdf>

²¹ REBORA G., *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci, Roma, 2001.

²² DEVITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, p. 296.

²³ MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2000. DEVITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007

reciprocamente legati tra loro. La seconda dimensione che differenzia i processi di cambiamento riguarda il *contenuto* “*quanto, in quale misura cambia*”; una classificazione rispetto a questa variabile porta a differenziare tra cambiamenti incrementali e radicali. Altra dimensione da considerare è il *contesto* del cambiamento; importante per comprendere da dove originano le spinte che inducono al cambiamento e le resistenze che vi si frappongono. Infine, l’ultima dimensione, ma non meno importante, riguarda *il processo e le strategie di cambiamento*, ovvero, la sequenza di azioni e interazioni attraverso le quali si persegue il cambiamento. Questa dimensione indirettamente mette in luce la principale difficoltà legata al cambiamento, vale a dire la messa in pratica di ciò che si è progettato di compiere; la progettazione degli interventi rappresenta soltanto il momento iniziale di un lungo e duro lavoro di implementazione.

Dopo un breve excursus sul concetto di cambiamento organizzativo si cerca di esprimere una valutazione in riferimento alla disciplina 231. Risulta opportuno, dunque, soffermarsi sulla questione che la letteratura affronta in merito a questo tipo di cambiamento. È importante riconoscere il ruolo che una riforma legislativa riveste quale veicolo di opportunità nell’individuare spazi di intervento e potenzialità per il cambiamento. Di seguito, si vanno ad esporre i principali limiti e opportunità che possono ostacolare o favorire il processo di cambiamento indotto da una norma di legge.

Innanzitutto, per comprendere meglio questa tematica è opportuno chiarire le dimensioni da considerare quando intervengono cambiamenti di questa natura.

Nel nostro caso l’oggetto del cambiamento è *l’azienda* nel suo complesso, quale sistema che va gestito nel rispetto delle regole previste dalla normativa mirate al

controllo di attività.^[24] Si tratta di un cambiamento che impatta su tutti i livelli dell'organizzazione, ciò è possibile constatarlo dal momento che si prevede l'introduzione di nuovi organismi e figure (come l'organismo di vigilanza); inoltre, comporta modifiche sulla responsabilità degli attori e sul potere decisionale loro attribuito nei processi organizzativi.

Riguardo al contenuto del cambiamento si ritiene che dipenda da quanto i valori e i principi di comportamento aziendali in essere siano in linea con i dettami del decreto 231; risulta quindi difficile pervenire ad un inquadramento oggettivo.

Pertanto, a tal ragione, può trattarsi di un cambiamento *incrementale* qualora determini nell'impresa un semplice adeguamento alle regole alla luce della riforma legislativa, ovvero, quando il cambiamento è finalizzato all'adattamento dell'organizzazione a normali processi evolutivi.^[25] La natura dell'organizzazione, in tal caso, non viene intaccata, pertanto, elementi come la cultura di fondo, gli obiettivi, gli indirizzi strategici non vengono messi in discussione. Invece, quando i dettami del decreto 231 determinano un impatto considerevole sull'impresa comportando, a tal proposito, una vera e propria trasformazione dell'identità di quest'ultima mettendone in crisi la struttura stessa, in questo caso conformarsi al decreto 231 provocherebbe in capo all'impresa un cambiamento radicale. Un possibile esempio di cambiamento a contenuto radicale associato all'introduzione del modello 231 potrebbe essere la mancanza di una cultura del rischio diffusa in impresa; laddove l'impresa non è abituata a trattare il rischio e vede la gestione del rischio come una fonte di dispendio di risorse

²⁴ [...] altri livelli di analisi concernente l'oggetto del cambiamento sono da rintracciare nell'individuo, nel gruppo e nel network tratto da DEVITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, p. 299.

²⁵ CAVADA L., *I processi di cambiamento ed innovazione: uno sguardo alle teorie di riferimento*, 2012, documento al seguente link <https://iris.univr.it/retrieve/handle/11562/724561/7204/I%20processi%20di%20cambiamento%20ed%20innovazione....pdf>.

piuttosto che come un'opportunità, implementare il modello 231 significherebbe cambiare le “*regole del gioco*”.^[26]

Il percorso che conduce ad un cambiamento prodotto da pressioni normative può essere soggetto ad ostacoli, tuttavia, in modo più contenuto data la natura obbligatoria che assume la normativa.

In primo luogo, a causa della rapidità con la quale a volte diventa necessario pianificare il processo di cambiamento dovuta alla velocità di risposta alle pressanti modifiche normative indotte dagli obblighi normativi può creare disorientamento organizzativo e mancanza di motivazione nella forza lavoro. Inoltre, è possibile che ad un massivo sforzo di predisposizione di documenti richiesto dalla stessa normativa non corrispondano significativi risvolti sull'operatività, comportando, in capo all'impresa, un cambiamento fittizio, presente solo sulla carta. Per di più, i testi di legge riportano solo gli obiettivi a cui si ispira la norma senza spiegare nello specifico i punti che devono essere esaminati o modificati per raggiungere tali scopi.

Tuttavia, il cambiamento indotto da norme di legge presenta anche diverse opportunità. Innanzitutto, non c'è bisogno di affrontare insormontabili resistenze che vi si frappongono, infatti, gli spazi per le negoziazioni appaiono ridotte in quanto i soggetti coinvolti sentono il cambiamento imposto come un obbligo a conformarsi. Tutti sono invitati a aderire ai cambiamenti introdotti, non in risposta a richieste della proprietà o del top management, ma per adempiere a specifici obblighi normativi; questa precisa ragione facilita il processo di condivisione e quindi l'adesione al cambiamento da parte dei membri dell'organizzazione. Tra le opportunità offerte dall'introduzione dei Modelli 231 in azienda va ricordata, come anche precedentemente sottolineato, la possibilità di

²⁶ DEVITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp. 301-304.

valutare e rivedere il proprio sistema di controllo interno individuando i punti deboli e dunque rafforzandolo.

Dunque, alla luce di quanto sopra esposto sono le persone a decretare il successo di un processo di cambiamento; un atteggiamento aperto e curioso verso i dettami della norma di riferimento risulta essere più adeguato a garantire che gli obiettivi posti dal legislatore si trasformino in bisogni sentiti dai membri di un'organizzazione. In questo modo, la norma di legge potrà rappresentare uno stimolo per la ricerca di soluzioni, ideali per garantire miglioramenti negli ambiti di intervento previsti dalla legge, piuttosto che un ulteriore obbligo ad uniformarsi.^[27]

3.3 - IMPORTANZA DELLA CULTURA AZIENDALE ALLA BASE DELLA COMPLIANCE

Un tema che va ad impattare significativamente su qualsiasi scelta organizzativa è l'aspetto legato alla cultura aziendale, che rappresenta per questo motivo una tematica rilevante per l'oggetto di questo lavoro.

Conoscere e comprendere la cultura di un'organizzazione significa creare le condizioni adeguate per guidare le azioni nel tempo in quanto gran parte dei comportamenti organizzativi trovano spiegazione proprio nel background culturale.^[28]

La "cultura aziendale" può essere definita come un *sistema di valori, di idee, di conoscenze profondamente radicate che costituiscono le fondamenta di ogni azienda, indirizzandone direttamente o mediatamente il suo comportamento.*^[29]

²⁷ SORRENTINO M., *Resistenza al cambiamento: concezioni a confronto*, 2006, documento al seguente link <https://www.icona.unimi.it/infodiscs/getfile/21>.

²⁸ ARGOLAS G., *Il valore dei valori, la governance nell'impresa socialmente orientata*, Città nuova Editrice, Roma, 2014, p.33;

²⁹ LIZZA P., *La cultura aziendale: profili di analisi e di management*, Giuffrè Editore, Milano, 2011;

Ciò nonostante, il pericolo per molte organizzazioni è costituito dal radicarsi di una cultura rigida, consolidata nel tempo e dunque bloccata in ideali del passato senza rispondere ai cambiamenti che avvengono all'esterno.^[30]

Un'azienda con una buona cultura di conformità è dotata di un valore dominante, valore che incoraggia il rispetto delle regole in quanto promuove un atteggiamento positivo verso un agire corretto e trasparente a tutti i livelli dell'organizzazione.

I valori, gli atteggiamenti ed il modo di fare manifestato dal vertice aziendale (*top management*) rappresentano la base della cultura organizzativa. Pertanto, gli stessi *top manager* dovranno guidare lo sviluppo di una cultura di rispetto delle regole al fine di non far passare il messaggio che il rispetto è discrezionale.

La cultura organizzativa è evocata dal Decreto in quanto la normativa prevede l'adozione di un modello organizzativo e gestionale che ha significativi riflessi sulla conduzione dell'attività aziendale. Nel momento in cui si vada a toccare l'organizzazione di un'azienda è auspicabile pensare che ciò possa avere un impatto sul *modus operandi* delle persone che vi lavorano influenzandone i comportamenti. Si richiede a tal proposito che il vertice aziendale promuova innanzitutto una cultura organizzativa che incoraggi i cambiamenti indotti dal decreto, ed inoltre si impegni direttamente nella condivisione, definizione e monitoraggio dei contenuti. Ciò significa che una figura di alto livello all'interno dell'Ente deve essere designata al ruolo di garante dell'efficacia complessiva del programma di *compliance*.^[31]

Dunque, *il sostegno del vertice aziendale fornisce la legittimazione affinché il processo di cambiamento possa realizzarsi con successo, dove il ruolo della leadership*

³⁰ DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano, 2010.

³¹ DI MATTEO S., *La responsabilità penale ed amministrativa degli enti, in Italia e all'estero*, 2010, da rivista giuridica telematica al seguente link <https://www.altalex.com/documents/news/2010/05/31/la-responsabilita-penale-ed-amministrativa-degli-enti-in-italia-e-all-estero>.

non appare evidente difficilmente si riusciranno a contrastare gli effetti inerziali presenti.^[32]

L'informazione è condizione necessaria per supportare il cambiamento, pertanto, la condivisione del Modello passa necessariamente attraverso un'attività capillare di comunicazione (intesa come meccanismo di condivisione degli obiettivi di cambiamento) e formazione dei destinatari (in primis, il personale). Senza un'effettiva "sensibilizzazione" di coloro che dovranno concretamente applicarlo, in merito ai cambiamenti organizzativi che si intendono attuare, il Modello rischia di restare solo uno strumento formale. La mancata conoscenza ingenera diffidenza e rifiuto delle novità.^[33]

Per essere efficace il Modello 231 dovrebbe essere: effettivamente voluto dai vertici aziendali, in base a una scelta ponderata e pienamente consapevole dei principali risvolti giuridici, economici (costi aggiuntivi) ed operativi (rigidità decisionali e procedurali); pertinente alla specifica realtà aziendale ed infine deve essere conosciuto e condiviso da tutti i destinatari. Infatti, eventuali errori nell'implementazione di un MOG 231 sono da rintracciare nell'elaborazione formale del Modello senza alcuna specifica azione concreta di attuazione. In pratica, ciò significa che il Modello 231 è stato redatto correttamente, ma in realtà è stato "lasciato nel cassetto", come se la sua efficacia "esimente" potesse realizzarsi solo per il fatto di averlo predisposto. Oppure, quando il Modello 231 è completamente scollegato dalle caratteristiche della specifica realtà aziendale. Di nuovo, quando, l'attività di sensibilizzazione e formazione del personale

³² MARTONE A., MORELLI C., *Il cambiamento organizzativo indotto dal contesto ambientale: gli effetti del D.Lgs 231/01 sulla Mirato SPA*, 2008, documento al seguente link <http://www.assioa.it/wp-content/uploads/2008-21.pdf>.

³³ MARKUS M. L., 1983, *Power, Politics and MIS Implementation. Communications of the ACM*. Citato in SORRENTINO M., *Resistenza al cambiamento: concezioni a confronto*, 2006, documento al seguente link <https://www.icona.unimi.it/infodiscs/getfile/21>.

risulta essere assente, così che il personale potrebbe anche non essere a conoscenza che la società si avvale del Modello Organizzativo previsto dal D.lgs. 231.

L'adozione del Modello ai sensi del D.lgs. 231/2001 si configura come uno strumento strategico volto a promuovere una vera e propria cultura aziendale di rispetto dei principi di legalità ed etica. Naturalmente, nessun Modello ai sensi del D.lgs. 231 potrà mai funzionare, ovvero, essere considerato un valido strumento per poter essere esentati dalla responsabilità amministrativa, se non vi è nel top management la reale volontà di rispettare e far rispettare i valori etici fondanti sulla cultura della responsabilità e della prevenzione, che sono di fatto, presupposto e parte integrante, di un MOG 231.^[34]

³⁴ LEDDA F, GHINI P., *Modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001: dalla teoria alla pratica applicazione*, 04-2007, RIVISTA 231.

CAPITOLO 4

FIORINI PACKAGING SPA

SOMMARIO: 4.0 Introduzione al caso aziendale. 4.1 Il sistema aziendale. – 4.1.1 Principali caratteristiche dell'azienda. 4.1.2 Assetto organizzativo e sistema di governance. 4.1.3 Sistema di gestione.

4.0 - INTRODUZIONE AL CASO AZIENDALE

Dopo aver definito gli aspetti fondamentali della disciplina 231 ed effettuato un'analisi dettagliata di tale ambito di studio analizziamo il caso di Fiorini Packaging SPA, impresa di media dimensione localizzata sul territorio marchigiano che ad oggi ancora non ha sentito la necessità di adottare un modello organizzativo e di gestione ai sensi del decreto 231. Ora viene quasi naturale porsi l'interrogativo, *perché?* A questa domanda si risponderà in seguito.

Questo capitolo, più precisamente, fornisce una breve presentazione della società coinvolta nell'analisi sotto il profilo organizzativo, mentre il capitolo successivo è dedicato alla presentazione dei risultati della ricerca.

Il percorso di analisi seguito è sintetizzato nello schema seguente (Figura 4.1) e sviluppato nelle pagine successive.

Quanto descritto ed analizzato si basa sull'utilizzo delle seguenti fonti principali:

- Documenti pubblicati da Fiorini Packaging SPA sulla propria pagina web ^[1];
- Materiale messo a disposizione dall'impresa (l'organigramma aziendale, dossier informativo aziendale, la politica aziendale, le procedure di sistema, il sistema di deleghe aziendali);
- Interviste ai ruoli di Chief Quality Officer e Chief Accountant.

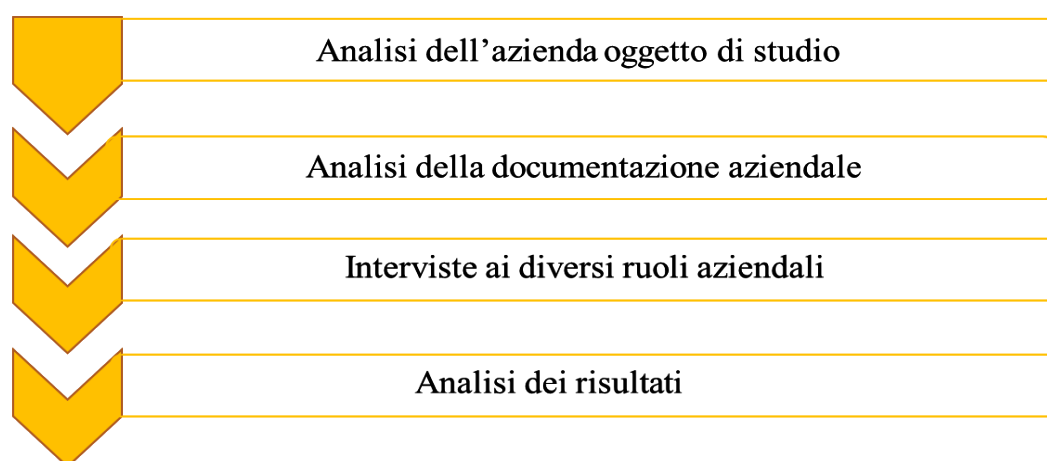


FIGURA 4.1 Processo di analisi adottato ai fini di questo studio – *Fonte:* Elaborazione propria.

4.1 - IL SISTEMA AZIENDALE

La seguente analisi si rende necessaria per comprendere appieno quanto l'azienda sia già abituata a lavorare in un'ottica 231. La necessità è quella di contestualizzare una successiva e potenziale implementazione di un MOG 231 che sia disegnato sulle esigenze dell'impresa e sulle sue caratteristiche peculiari. Gli elementi di analisi presi in considerazione sono: identità istituzionale, assetto organizzativo e sistema di governance e sistema di gestione vigente.

¹ Sito aziendale dell'impresa Fiorini Packaging SPA <https://www.fiorini.biz/en/>.

4.1.1 - Principali caratteristiche dell'azienda

La Fiorini Packaging SPA è un'azienda di produzione e commercializzazione di sacchi di carta industriali di medie e grandi dimensioni con sede legale a Senigallia (Ancona).

Nata nel 1947 per iniziativa di un uomo lungimirante Giambattista Fiorini, prima con la denominazione sociale di SACART oggi come FIORINI PACKAGING. L'azienda è guidata dalla famiglia imprenditoriale di origine che tuttora esprime la proprietà.^[2]

L'azienda inizialmente produceva sacchi di carta per il cemento e grazie alla forte crescita a livello nazionale del settore dell'edilizia (dovuto al dopoguerra) e al conseguente aumento di domanda di cemento, si è sviluppata molto velocemente.

Negli anni la società ha ampiamente diversificato i suoi mercati di sbocco diventando un fornitore di riferimento per il settore alimentare, edilizio, chimico, mangimistico, delle sementi e dei minerali. Ad oggi l'azienda rappresenta il più grande sacchificio non integrato a livello europeo.

Si avvale di due stabilimenti produttivi entrambi localizzati in Italia nella provincia di Ancona. Da anni la società svolge attività di R&D, dispone di un laboratorio interno in cui operano tecnici specializzati e collabora con i suoi fornitori per ottenere le migliori soluzioni tecniche da proporre al mercato, guadagnandosi una chiara leadership in ambito nazionale e internazionale.

Il successo internazionale è stato scandito dalla creazione di varie società controllate per la commercializzazione del prodotto sui mercati esteri. I mercati esteri più

² L'attuale CEO è Giovanni Fiorini, il nipote del fondatore Giambattista; con la nomina di Giovanni come rappresentante legale della società si è arrivati alla terza generazione. Giovanni, infatti, subentra a suo padre Giuseppe. All'interno della compagine sociale ci sono anche le sorelle di Giovanni che rivestono ruoli cruciali nel management aziendale.

importanti sono rappresentati da quello francese, australiano, tedesco, del Regno Unito, dei Paesi Bassi e della Nuova Zelanda. Questo notevole grado di distribuzione delle vendite ha permesso una riduzione considerevole del livello di rischio collegato al singolo paese. Nel complesso Fiorini Packaging vende in più di 35 Paesi in tutto il mondo e nel 2019 circa il 65% del suo fatturato complessivo proviene dall'estero.

La Fiorini Packaging SpA si distingue dalla concorrenza per il servizio precedente la vendita costituito dalla coprogettazione e ottimizzazione di prodotto che hanno il fine di aumentare la performance produttiva del cliente. A questo si affianca il tradizionale servizio post-vendita volto a risolvere eventuali problematiche tecniche e/o migliorare ulteriormente le prestazioni raggiunte.

La Fiorini Packaging SpA ha iniziato già da qualche anno un processo di rinnovamento dei suoi macchinari e infrastrutture informatiche con l'obiettivo di portarla ad essere all'avanguardia dal punto di vista tecnologico per poter soddisfare ancora meglio le esigenze del mercato.

Oggi Fiorini Packaging conta più di 200 dipendenti, il 20% dei quali è under 40. La fedeltà dei dipendenti all'azienda è altissima, l'anzianità aziendale media è di quasi 20 anni.

Uno degli elementi portanti del successo di Fiorini Packaging è stato il continuo adattamento dei propri processi e strutture ai più avanzati standard di settore, cioè alle certificazioni richieste per poter commercializzare il prodotto. In questa prospettiva hanno assunto grande rilevanza le certificazioni che l'azienda ha conseguito e

conservato negli anni: già nel 1997 veniva conseguita la certificazione di qualità ISO^[3] 9001. A questa si aggiungono la certificazione Sistema di Gestione Ambientale ISO 14001 ottenuta nel 2000 e la ISO 45001 Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul lavoro ottenuta nel 2003.

Di seguito (figura 4.2) è possibile visionare le certificazioni possedute dall'impresa.



IMMAGINE 4.2 Certificati di gestione aziendale posseduti da Fiorini Packaging (2021). – Fonte: Sito aziendale <https://www.fiorini.biz/en/>.

L'azienda è molto attenta alla tematica del benessere e dello sviluppo sostenibile, non solo economico, ma anche e soprattutto di valori che riguardano il lavoro, la

³ L'acronimo ISO sigla che significa *International Organization of Standardization* introduce ai sistemi di gestione. Si tratta, più nello specifico, di procedure e regole che aiutano l'impresa a gestire le diverse funzioni e a presidiare i rischi che richiedono attenzione; motivo per cui la compliance rende più competitiva l'impresa perché la fa lavorare meglio rendendo il lavoro più sicuro da tutti i punti di vista. Rappresentano strumenti volontari e costituiscono la manifestazione più evidente della volontà di un'azienda di essere *compliant oriented* ovvero sia di essere il più possibile conforme alle norme. Quando un'azienda è certificata si presenta sul mercato con una immagine migliore, con un marchio di qualità che diventa un fattore competitivo. L'ISO fornisce requisiti, specifiche, linee guida o caratteristiche che possono essere usati in modo costante e appropriato per assicurare che materiali prodotti processi e servizi siano conformi. Tratto da ARECCO F., CATELLANI G, *Cos'è la compliance aziendale*, 2019, e-book al seguente link <https://www.francescoarecco.it/wp-content/uploads/2020/04/Cosa-e-CC%80-compliance.pdf>.

cultura, la sicurezza, l'ambiente, le persone. La storia di Fiorini Packaging testimonia la capacità di tenere insieme la sostenibilità del modello di business in tutte le sue forme, economica, sociale e ambientale, con la competitività che ha portato l'azienda a diventare un punto di riferimento nel mercato del packaging. Gli obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale rappresentano una condizione per il conseguimento delle finalità di crescita nel medio-lungo periodo, come testimonia l'adozione di un Sistema di Gestione Integrato (di seguito SGI).

Pertanto, in linea con la strategia competitiva, il sistema di gestione integrato non è solo volto al conseguimento del risultato economico ma la stessa mission aziendale si fonda *sulla qualità del prodotto, la sensibilità ecologica, il rispetto delle persone e delle regole organizzative/sociali e l'equilibrio con il contesto sociale*; rappresentando alcuni dei valori che guida l'attività del gruppo Fiorini Packaging.

Come può vedersi integrato il modello organizzativo e di gestione 231 con il sistema di gestione integrato adottato dall'impresa? A questo interrogativo verrà data risposta nelle pagine successive.

4.1.2 - Assetto organizzativo e sistema di governance

Sotto l'aspetto organizzativo si riporta di seguito l'organigramma (Figura 4.3) al fine di dare evidenza della struttura organizzativa dell'impresa, delle linee di dipendenza tra unità organizzative e dell'articolazione orizzontale/verticale^[4].

⁴ Per articolazione orizzontale si intende il criterio di raggruppamento delle attività, che può essere per input o per output. Più precisamente, per input significa raggruppare attività tra di loro omogenee; per output significa raggruppare attività tra loro eterogenee ma riferibili ad un medesimo output. Nel primo caso si creano funzioni, nel secondo caso si creano divisioni. Mentre, l'articolazione verticale esprime il numero di livelli gerarchici che si trovano dal vertice della struttura alla base della stessa.

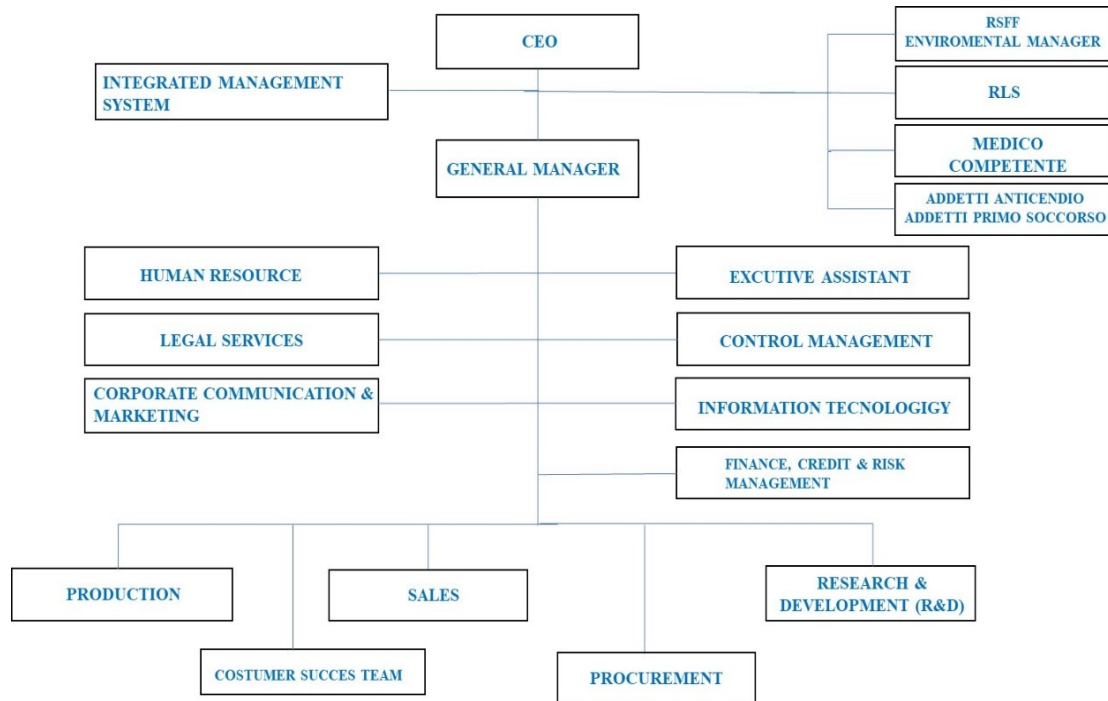


FIGURA 4.3 Organigramma Fiorini Packaging sintetica (2021) – Fonte: Elaborazione propria sulla base della documentazione fornita.

La struttura è articolata in funzioni, dunque, l’assetto organizzativo dell’impresa Fiorini Packaging è di tipo funzionale dove ogni funzione si articola a sua volta in unità operative. Questo tipo di struttura organizzativa è comunemente adottata nelle aziende di media dimensione e prevede la definizione di unità organizzative funzionali rivolte all’esecuzione di una sola tipologia di attività e caratterizzate da una forte specializzazione ed omogeneità di conoscenze di base, di tecnologia e di cultura. Ciascuna funzione interagisce con un sistema di attori diverso da quello delle altre unità e si caratterizza per orientamenti diversi. L’elevata differenziazione riscontrabile tra le funzioni genera un forte fabbisogno di coordinamento.^[5]

⁵Tratto da BONTI M., CAVALIERE V., CORI E., *Lineamenti di organizzazione aziendale*, Egea, Milano, 2020.

⁵DEVITA P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2007, p. 215.

Il controllo e coordinamento assumono natura gerarchica attraverso una supervisione diretta, (standard e procedure), ma al contempo è possibile individuare anche il cd. controllo sociale. La Fiorini Packaging è un'impresa familiare, dunque, è più facile condividere in tale ambiente gli stessi valori una cultura di contesto simile (molto spesso i collaboratori sono dello stesso territorio) facilitando così il ricorso anche ad un controllo sociale e un coordinamento non gerarchico.

Ogni funzione ha il suo responsabile che ha, tra gli altri, il compito e la responsabilità di vigilare sull'attività e sul rispetto delle procedure affinché non si rischi di incorrere in illeciti di natura civile e/o penale (supervisione diretta). Questo meccanismo non garantisce al 100% che l'illecito non possa essere commesso, tuttavia, rappresenta il massimo presidio che si possa attuare.

Il modello di (di governance) adottato dalla società è quello tradizionale, con la presenza del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale.

Il consiglio di amministrazione (CdA) è nominato dall'assemblea dei soci, gli eletti possono essere soci e non soci. Il numero minimo dei membri che può comporre il CdA è 2 fino ad un massimo di 7. Attualmente è composto da quattro membri, di cui tre soci e un non socio. I tre soci sono membri della famiglia imprenditoriale; di questi, tuttavia, solo due sono coinvolti operativamente nell'attività di impresa. Il non socio è un membro esterno rispetto alla famiglia imprenditoriale e svolge attività lavorativa in impresa.

Gli eletti durano in carica tre esercizi, concludono il mandato con l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio in cui sono in carica. All'interno del CdA viene designato il presidente (amministratore delegato), eletto a maggioranza assoluta, a cui vengono attribuiti ampi poteri discrezionali.

Il collegio sindacale è composto da 3 membri effettivi e 2 sindaci supplenti.^[6]

Con riguardo alla funzione di controllo (interno) Fiorini Packaging ha istituito le funzioni Risk management (per l'analisi e gestione del rischio) e internal auditing (per le verifiche ispettive interne).^[7]

4.1.3 - Sistema di gestione vigente in Fiorini Packaging SPA^[8]

Come precedentemente accennato, l'impresa Fiorini Packaging SPA, ad oggi, non adotta un modello di organizzazione e gestione ai sensi del D.lgs. 231. Tuttavia, al fine di garantire una gestione eccellente sia sul piano della qualità dei prodotti che su quello della capacità di analisi e prevenzione dei rischi, l'impresa adotta un sistema di gestione integrato molto sviluppato negli aspetti inerenti alla qualità, alla sicurezza alimentare, all'ambiente e alla sicurezza sul luogo di lavoro e igiene nella produzione di imballaggi.

Per sistema di gestione integrato si vuole identificare un unico sistema progettato per gestire più aspetti insieme, quali: la gestione della qualità, dell'ambiente e della salute e sicurezza sul lavoro. Questi tre sistemi nascono come indipendenti gli uni dagli altri, ma la fusione in un unico sistema permette di gestire più efficacemente ed efficientemente l'impresa, grazie ad una visione d'insieme delle peculiarità di ciascun sistema ISO in quanto gli strumenti utilizzati dalle normative ISO sono spesso comuni, ecco perché è conveniente adottare un approccio integrato. In aggiunta tale integrazione favorisce una

⁶ Il compito del collegio sindacale è quello di vigilare che tutti gli atti inerenti alla gestione siano conformi all'oggetto sociale e che l'impresa operi nel rispetto di tutti gli obblighi normativi (di carattere generale e di settore). Il collegio sindacale trimestralmente viene informato sull'andamento della gestione (previsto dalla legge), preventivamente e periodicamente richiede tutta una serie di documenti che vengono redatti dalla società che riguardano la conformità alla sicurezza sui luoghi di lavoro, qualità, ambiente, ecc..

⁷ La funzione di Internal auditing nell'organigramma aziendale (Figura 4.3) si trova all'interno della funzione "*Integrated Management System*" (sistema di gestione integrato) e i processi non sono osservabili sull'organigramma.

⁸ Intervento della dottoressa Sebastianelli Silvia (Chief Quality Officer in Fiorini Packaging SPA).

riduzione dei costi di gestione evitando duplicazioni o sovrapposizione di ruoli e/o delle procedure, previene possibili conflitti tra le normative, crea sinergie tra fasi gestionali.

Il SGI si basa sulla valutazione dei rischi, in particolar modo sulla creazione di procedure per prevenirli e controllarli. Le certificazioni negli ultimi anni hanno subito delle modifiche di carattere qualitativo. Più precisamente, fino a circa cinque anni fa le certificazioni poggiavano su un significativo carico burocratico, oggi si è fatto un passo in avanti, prevedendo, con gli ultimi aggiornamenti, anche una valutazione del rischio.

A seconda dell'ambito della certificazione l'azienda si deve porre delle domande e fare una autovalutazione del rischio in quanto le linee guida espresse dalle certificazioni sono di carattere generale e possono essere implementate da ogni tipo di organizzazione di ogni settore. Dunque, ogni azienda deve guardarsi all'interno e valutare l'entità dei rischi connessi con la propria attività (in riferimento al rischio ambientale, sicurezza, qualità, ecc.).

Il controllo, con cadenza annuale, in accordo con la Direzione Generale, si basa su un piano di audit interno (o verifiche ispettive interne) volto a monitorare i comportamenti degli individui. L'obiettivo è quello di verificare se ogni processo (esempio: acquisiti, produzione, approvvigionamento, ecc.) viene svolto correttamente, ovvero, se tutte le procedure che si è deciso di mettere a sistema vengono rispettate. Più nel dettaglio, si va a valutare se queste procedure sono efficienti ed efficaci rispetto al processo analizzato. Tali controlli hanno l'obiettivo di rilevare la non conformità dell'attività aziendale alle norme, oppure, possibili azioni di miglioramento.

L'attività di audit è effettuata dal personale interno dell'organizzazione che opera in posizione di indipendenza al fine di garantire l'obiettività della verifica stessa.^[9] Per le verifiche ispettive interne dove c'è il rispetto di una cogenza normativa, (esempio: ISO

⁹ In Fiorini Packaging l'auditor è il responsabile del Sistema di Gestione Integrato.

45001 (sicurezza), ISO 14001 (ambiente)) solitamente l'azienda si avvale di consulenti esterni. Naturalmente, anche il Sistema di Gestione Integrato deve essere sottoposto ad audit (per ciascun schema certificato) per controllare che sia correttamente gestito; anche in questo caso l'impresa si avvale di consulenti esterni. Pertanto, i controlli sono eseguiti da una persona super partes rispetto al processo soggetto ad audit per la logica che il controllore non deve essere il controllato.

Il rilascio della certificazione aziendale, da parte di un ente (privato) di certificazione, è subordinato al rispetto della cogenza normativa, vale a dire che, le certificazioni, attestano che l'impresa è conforme a specifiche norme di riferimento; ad esempio la normativa ISO 45001 poggia sulla Legge 81/08.^[10] Il rispetto dei requisiti cogenti permette di ridurre i rischi reato che possono derivare da una non corretta gestione dell'impresa. Tutti i sistemi e modelli di gestione si pongono l'obiettivo di riduzione dei rischi insiti nei processi organizzativi e per tutti i modelli esiste un riferimento normativo (Figura 4.4). Inoltre, l'azienda non è conforme alla normativa se ogni anno non si pone obiettivi di miglioramento continuo; si parte dal presupposto che qualsiasi situazione può essere sempre migliorata. Dunque, l'impresa deve dimostrare che ha in atto procedure volte al miglioramento dei processi. Pertanto, condizione necessaria è la cogenza normativa e capacità di migliorarsi continuamente (obbligo).

Le certificazioni, altro aspetto importante, fanno sì che l'impresa abbia un'organizzazione interna capace di gestire i vari rischi a cui è esposta, dalla sicurezza, qualità, ambiente, ecc. e orientano i comportamenti dei membri dell'organizzazione verso il perseguimento degli obiettivi. Le certificazioni, di per sé, non garantiscono il raggiungimento degli obiettivi ma quello che si vuole aspirare è assicurare che gli individui lavorino all'interno di un sistema perseguendo con costanza gli obiettivi

¹⁰ Si ricorda che questa legge è stata inserita all'interno del Decreto 231, pertanto, fa parte dei reati-presupposto (vedere appendice capitolo 1).

preposti. Il raggiungimento o meno dipende anche da altri fattori non solo dal controllo esercitato; ad esempio: dalla difficoltà, dall'importanza percepita, dalla motivazione, ecc. verso uno specifico obiettivo.

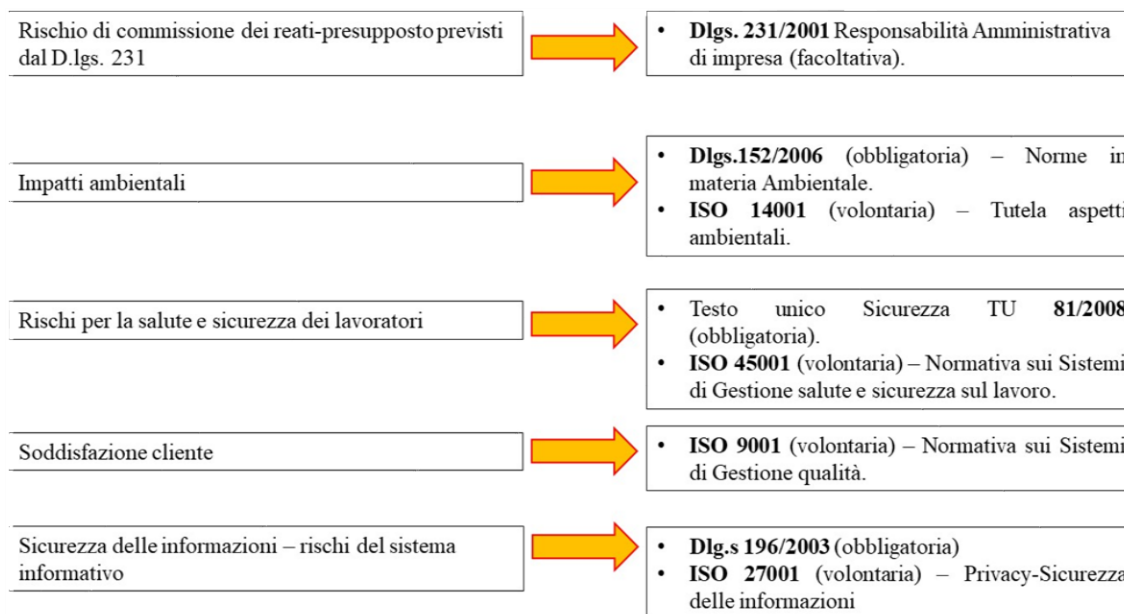


FIGURA 4.4 Normative e sistemi di gestione – Fonte: Elaborazione propria.

Tutti i sistemi di gestione hanno come riferimento di base il modello (Plan Do Check Act), cioè un ciclo costruito per impostare un processo di miglioramento continuo di processi e prodotti.

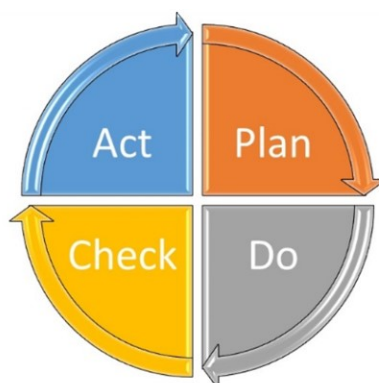


FIGURA 4.5 Ciclo di Deming – Fonte: Elaborazione propria.

- Plan (pianificare): fase in cui si definiscono e si elaborano procedure e linee guida;
- Do (fare): dare attuazione alla procedura creata. Fare quanto pianificato;
- Check (controllare): monitorare e misurare che la procedura messa a sistema dia i risultati ricercati, si tratta di verificare l'adeguatezza e l'emergere di eventuali gap;
- Act (agire): adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi.

Di seguito viene illustrato un estratto di come viene effettuata la valutazione del rischio in Fiorini Packaging per rendere l'idea di come l'azienda sia già abituata a lavorare sulla gestione del rischio.

Si parte con l'analisi SWOT (Figura 4.6) andando ad analizzare i punti di forza e di debolezza interna e le minacce e le opportunità che giungono dall'esterno. Sviluppando questa autoanalisi per ogni area (organizzazione, prodotto, commerciale, customer service, ecc.) l'azienda si guarda per migliorare. L'obiettivo è di ridurre il rischio ad un livello accettabile. Dopo di che, per ogni rischio individuato, si va a svolgere la valutazione del rischio (risk assessment) (Figura 4.7).

ANALISI SWOT FIORINI PACKAGING S.P.A.	cod. rischio	S	W	O	T	NOTE
		PUNTO DI FORZA	PUNTO DI DEBOLEZZA	OPPORTUNITA'	MINACCIA	
ORGANIZZAZIONE	10	Possesto della certificazioni ISO 22000 dal 2009				
	10A		Mancato possesto della certificazione BRC Packaging			

FIGURA 4.6 Analisi SWOT. – Fonte: Dati interni all'azienda.

CODICE RISCHIO	DESCRIZIONE RISCHIO	DESCRIZIONE EFFETTO	P	D/B	VR/O	STAKEHOLDERS	AZIONE	RESP.	RISORSE	OBIETTIVO / RISULTATO ATTESO	SCADENZA	STATO DI AVANZAMENTO		RAGGIUNGIMENTO	NOTE	GESTIONE DELLE MODIFICHE, RISCHI E IMPATTI COLLEGATI ALLE AZIONI	P	D	VR	
10	Possesso delle certificazioni ISO 22000 dal 2009	Maggiore visibilità sul mercato e riconoscimento da parte dei clienti	4	3	12															
		Supporto per il rispetto della normativa cogente e volontaria	3	3	9	SH1, SH2, SH3, SH4, SH5, SH6, SH8	Rinnovo triennale della certificazione del sistema di gestione per la sicurezza alimentare in conformità allo standard ISO 22000	IMSM FSM GM IMS	Personale dedicato+ costo ente certificazione + costo consulente esterno	Mantenimento della certificazione per lo stabilimento di Trecastelli	Dicembre 2021	Novembre 2021	90%	Obiettivo in fase di risoluzione	L'audit per la ricertificazione avverrà nel mese di dicembre	Nulla da segnalare				
		Impegno per il miglioramento continuo delle performance aziendali per la produzione di imballaggi idonei al contatto con il settore agroalimentare	3	3	9															
10A	Mancato possesso della certificazione BRC Packaging Materials	Difficoltà di accedere al mercato feed and food anglosassone e del paese del Commonwealth	4	3	12	SH1, SH2, SH3, SH5, SH7, SH8	Stipulazione contratto con ente di certificazione accreditato per BRC Packaging		Ente di certificazione e relativo costo			Febbraio 2021	Settembre 2021	100%		Concluso contratto con ente di certificazione				
							Formazione del personale	IMSM FSM GM IMS HR PM	Ente di formazione e relativo costo per formazione a tutti i dipendenti	Acquisizione di nuovi clienti che richiedono il possesso della certificazione Brc Packaging Materials	Ottobre 2021	Novembre 2021	80%	Obiettivo in fase di risoluzione	Sono stati realizzati i corsi per l'IMS, rimane da completare i corsi per gli operatori di stabilimento	Appesantimento delle attività gestionali e produttive con vincoli legati alle procedure per la conformità alla BRC	2	2	4	
							Adeguamento del Sistema di Gestione Integrato e del sistema di Gestione della sicurezza Alimentare		IMS (risorse umane aziendali dedicate)		Novembre 2021	Novembre 2021	100%							
							Adeguamento dello stabilimento di Senigallia dal punto di vista strutturale e produttivo		PM (risorse umane aziendali dedicate)		Novembre 2021	Novembre 2021	100%							

FIGURA 4.7 Mappatura rischi aziendali. – Fonte: Dati interni all’azienda.

Sulla base dell’analisi realizzata, così come indicato in figura 4.6, è stata elaborata la valutazione del livello di rischio per ciascuno scenario identificato (sia riguardo ai punti di debolezza individuati sia riguardo ai punti di forza).

Il rischio, definito come la probabilità (P) che accada l’evento moltiplicato per il danno (D) che questo genera, non è ovviamente mai azzerabile; tuttavia, un evento può essere considerato così improbabile da poter non essere incluso nell’analisi.

Nell’ambito degli scenari descritti, è stata definita una scala per la quantificazione del rischio^[11], che prevede la definizione di rischio accettabile e/o di rischio rilevante. Il valore che permette di qualificare un rischio importante da un rischio accettabile è dato dal punteggio conseguito, vale a dire, che sia maggiore/uguale ad 8.

Dunque, la quantificazione di uno specifico “indice di rischio”, consente di definire la soglia di accettabilità del rischio e rappresenta un punto fondamentale per la

¹¹ La scala dei valori, nel caso di Fiorini Packaging, va da 1 a 4 e sono attribuiti in base ad analisi sul campo, non rappresentano dati meramente soggettivi.

definizione del protocollo di gestione e per gli interventi di mitigazione del rischio che l'azienda deciderà di attuare.

La valutazione del rischio dovrà essere periodicamente aggiornata e rivista al fine di adattarla ad eventuali modifiche dell'ambiente esterno/interno.

Nella valutazione del rischio, inoltre, vengono indicati anche tutti gli stakeholder coinvolti ed interessati rispetto a quel rischio; possono essere: la direzione, i clienti, i collaboratori, i fornitori, gli istituti di credito, la collettività/ambiente, ecc... L'attenzione allo stakeholder rappresenta uno dei punti principali nella valutazione del rischio; ciò significa individuare, in primo luogo, le categorie coinvolte dall'attività dell'impresa e i possibili riflessi che possono subire dall'attuazione o meno di determinate decisioni.

L'azienda valuta anche l'impatto dei rischi collegabili alle azioni poste in essere. Qualsiasi azione porta con sé dei rischi in quanto ci sono sempre dei pro e dei contro in relazione alla scelta da compiere; ad esempio: prendere una nuova certificazione (in questo caso BRC, come è possibile leggere in figura 4.6) comporterebbe un ulteriore appesantimento organizzativo con vincoli legati alle procedure, legati alla conformità della stessa con ripercussioni sull'attività degli operatori, sulle finanze aziendali dal momento in cui questa certificazione comporterebbe l'obbligo di dotare il personale che lavora in produzione di indumenti che necessita di una lavanderia esterna con un aggravio sui costi di circa 100 mila euro all'anno, il tempo delle risorse umane coinvolte, ecc., quindi, quanto descritto implicherebbe per l'impresa un concreto appesantimento della struttura organizzativa di un qualcosa in più. Si valuta, naturalmente, anche il punto di debolezza; non essere certificati BRC comporterebbe non riuscire ad accedere a determinati mercati del settore feed and food, quindi, a

determinati clienti che richiedono come requisito per la commercializzazione tale certificazione.

L'impresa, a seguito di questa analisi, ha ritenuto che i benefici superassero i costi; dunque, si è posta l'obiettivo di prendere tale certificazione BRC attraverso vari step (formulazione contratto con l'ente di certificazione, formazione personale, adeguare il sistema di gestione integrato con le nuove procedure obbligatorie per questa nuova certificazione, adeguamento stabilimento produttivo).

È evidente come sia il cliente che guidi le decisioni dell'impresa e che spinga al miglioramento continuo. Questa certificazione non ha una cogenza normativa sottostante ma dal momento in cui è indispensabile per accedere a determinati mercati si è ritenuto necessario conformarsi.

Per quanto riguarda invece le normative ISO Ambiente e Sicurezza è la stessa azienda che si pone il problema di risultare conforme alla legge. Mentre, altre certificazioni sono imposte dal cliente, si tratta sempre di una valutazione costi-benefici.

Alla luce di quanto esposto, l'implementazione del modello 231 deve nascere dall'interno dell'impresa; pertanto, è la stessa impresa che deve chiedersi *se conviene dotarsi di un sistema che in caso di denuncia le faccia da cuscinetto* in relazione ad un'analisi costi-benefici. L'adozione di un modello organizzativo valido ai sensi del D.lgs. 231 risulta essere per le imprese un presupposto opzionale; infatti, conformarsi costituisce una scelta volontaria dell'impresa stessa, al pari di qualsiasi altra scelta che il management può essere chiamato a compiere.

Dal momento in cui si riscontra una costante evoluzione del quadro normativo di riferimento dato da un progressivo e significativo ampliamento dello spettro dei reati-

presupposto raffigurando nella 231 un numero sempre maggiore di reati, in un'ottica prospettica può risultare utile conformarsi.

CAPITOLO 5

RIFLESSI DELL'APPLICAZIONE DEL D.LGS. 231 IN FIORINI PACKAGING SPA

SOMMARIO: 5.1 Impatto del modello 231 sull'organizzazione attuale. – 5.1.1 Rapporto tra il modello 231 e i sistemi di gestione certificati. – 5.1.2 Modello organizzativo 231: verso un percorso socialmente responsabile.

5.1 - IMPATTO DEL MODELLO 231 SULL'ORGANIZZAZIONE ATTUALE

Arrivati al capitolo conclusivo dell'opera, in questa parte dell'elaborato, si valutano i possibili riflessi dell'adozione del modello 231 in Fiorini Packaging dopo aver analizzato in che misura l'azienda è già orientata agli obiettivi perseguiti dal D.lgs. 231.

Come si è potuto capire dal capitolo precedente, l'impresa mostra di avere già maturato una buona cultura del rischio. Quindi si tratta semplicemente di impostare la gestione dei rischi di cui al D.lgs. 231 su un sistema che è già abituato a lavorare sulla gestione del rischio.

È giusto pensare che il modello 231 renda la gestione più efficiente ed efficace nel momento in cui si vada a rivedere attività per attività. Infatti, la mappatura delle aree e funzioni interessate da attività a rischio di reato, fa sì che si riconsiderino i ruoli e le responsabilità all'interno dell'organizzazione e si ripensi ad alcune procedure già sviluppate così come alla predisposizione di nuove al fine di integrarle con le esigenze specifiche del MOG 231.

Il problema legato all'implementazione è da imputare al costo che esso comporta data la predisposizione di funzioni aggiuntive (Organo di Vigilanza ex D.lgs. 231/2001) e il coinvolgimento di organismi esterni ed un ulteriore appesantimento burocratico.

5.1.1 - Rapporto tra il modello 231 e i sistemi di gestione certificati

Come sottolineato poc'anzi l'impresa in questione già dispone di un sistema di gestione aziendale. Tuttavia questo sistema di per sé non garantisce l'esenzione da responsabilità 231, in quanto i requisiti di idoneità dei modelli ai fini dell'esclusione dalla responsabilità 231 non sono corrispondenti a quelli richiesti per ottenere le certificazioni di qualità; ad esempio, l'efficacia esimente da responsabilità 231 è condizionata all'istituzione di un organismo di vigilanza e alla predisposizione di un sistema di controlli più elaborato di quelli previsti per il conseguimento o mantenimento delle certificazioni. Inoltre, i sistemi di gestione certificati mirano a migliorare l'immagine e la visibilità delle imprese sul mercato, mentre i modelli 231 servono, in particolar modo, a prevenire i reati nell'ambito dell'ente o comunque a mettere quest'ultimo al riparo da responsabilità amministrativa (qualora tali reati si verificano, nonostante l'adozione e l'efficace attuazione dei modelli).

Quindi il fatto che un sistema di gestione aziendale sia certificato non può di per sé valere come esimente da responsabilità.^[1]

D'altro canto, è possibile identificare alcuni elementi in comune tra i modelli 231 e i sistemi di gestione certificati (Tabella 5.1). Infatti, l'obiettivo di tutti i sistemi/modelli di gestione è gestire i diversi rischi aziendali (risk management). Pertanto, aspetti come: la mappatura dei processi a rischio, l'identificazione e analisi dei rischi, la valutazione e trattamento dei rischi, l'aggiornamento dei rischi, Plan – Do – Check – Act, la creazione di procedure/protocolli e la relativa attività di controllo e sorveglianza nell'ottica del miglioramento continuo, rappresentano elementi che è possibile trovare in ogni sistema di gestione.

Perciò, per qualsiasi modello organizzativo occorre definire, le attività da svolgere con i relativi compiti da assegnare, le risorse da impiegare, i livelli di autorità, responsabilità e delega e le procedure per svolgere le attività.

MODELLI DI GESTIONE 231	SISTEMI DI GESTIONE CERTIFICATI
Obiettivo: prevenire i rischi connessi alla commissione degli illeciti penali previsti dal D.lgs 231/01	Obiettivo: prevenire, ridurre, eliminare i rischi legati alla gestione aziendale
Individuare aree/processi dove possono essere commessi reati	Individuare le aree/processi a rischio (es. sicurezza, ambiente, ecc.)
Standardizzare e documentare i processi in procedure scritte al fine di ridurre i rischi reato	Standardizzare e documentare i processi in procedure scritte al fine di ridurre i rischi aziendali
Controllo e miglioramento continuo	Controllo e miglioramento continuo

TABELLA 5.1 Modelli di gestione 231 e sistemi di gestione certificati a confronto. – *Fonte:* Elaborazione propria sulla base delle informazioni acquisite.

¹ CONFINDUSTRIA, *Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d. lgs. 231/2001*, 2021 pp.46-47, documento al seguente link <https://www.giurisprudenzapenale.com/wp-content/uploads/2021/06/LG-231-Confindustria-6-2021.pdf>.

A questo punto, sulla base di quanto esposto, si è in grado di rispondere all'interrogativo posto in precedenza, vale a dire, *come può vedersi integrato il modello 231 con i sistemi di gestione certificati?*

Sulla base di quanto emerso dalle interviste ai ruoli Chief Quality Officer e Chief Accountant una possibile soluzione, ma anche il percorso più logico da adottare, è vedere il modello 231 come sistema di gestione alla base dei sistemi di gestione certificati. In effetti, molti dei reati-presupposto che configurano nel D.lgs. 231 danno adito ai sistemi di gestione certificati.

Di seguito un'illustrazione al fine di comprendere quanto esposto (Figura 5.2).

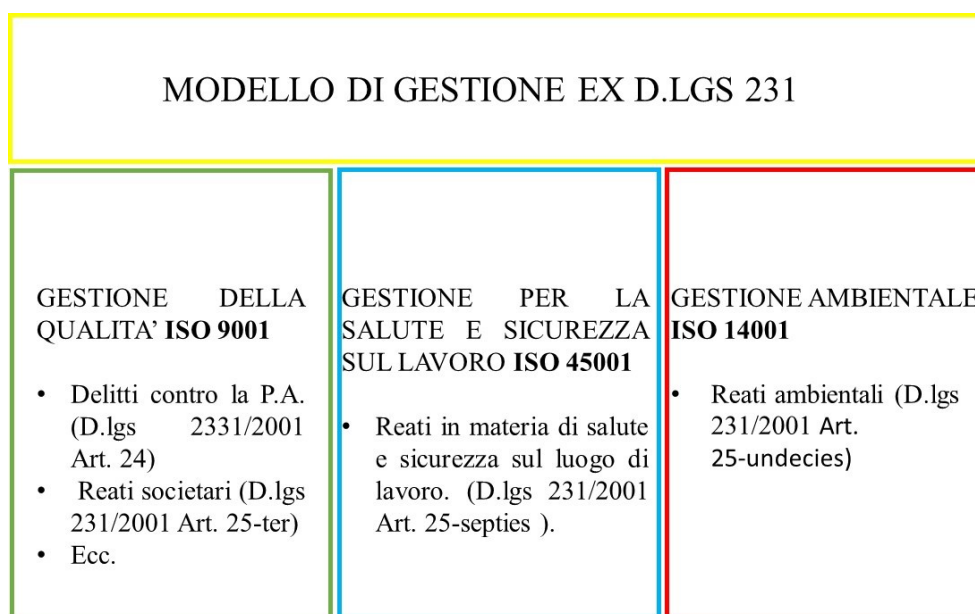


FIGURA 5.2 Integrazione del MOG 231 con gli altri sistemi di gestione – *Fonte:* Elaborazione propria.

Naturalmente, nel momento in cui diversi elementi di gestione dei sistemi certificati raffigurano nei modelli 231 risulta necessario evitare la sovrapposizione dei sistemi, al fine di non generare duplicazioni e confusione. *Come?*

I reati di omicidio colposo e lesioni colpose previsti dalla 231 per inosservanza della normativa sulla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro fanno riferimento al TU 81/2008 e possono essere gestiti con un approccio di sistema di gestione della sicurezza ISO 45001 (art. 30 TU 81/2008.). Il Decreto 81/08 (Testo Unico Sicurezza) ha previsto la possibilità da parte dell'azienda di escludere la propria responsabilità in materia di salute e sicurezza sul lavoro mediante l'istituzione e l'efficace attuazione di un modello 231.

Di nuovo, i reati ambientali possono essere gestiti con un approccio di sistema di gestione ambientale ISO 14001.

La scelta di integrare i sistemi 231 con i sistemi di gestione della sicurezza dell'ambiente e della qualità (già in atto in impresa per conseguenza di scelte strategiche) rappresenta un'occasione per l'impresa di costruire significativi vantaggi, in modo particolare, di dotare l'impresa di un sistema di gestione completo da un punto di vista organizzativo e gestionale volto alla mitigazione del rischio, oltre che migliorare i processi operativi in termini di efficienza e di efficacia. In aggiunta, tale possibilità determina una più ampia omogeneità dei modelli gestionali attivati dall'impresa ed un alleggerimento dei costi per la predisposizione del modello. Inoltre, presupposto dell'integrazione tra sistemi è condurre l'impresa verso il perseguimento di una visione etica e al miglioramento della soddisfazione degli stakeholder. Pertanto, i costi che si è chiamati ad affrontare possono trasformarsi in una opportunità di crescita e di sviluppo.

Il modello di gestione 231 integrato con gli altri modelli di gestione può essere utilizzato quale strumento gestionale-strategico per garantire l'efficacia e l'efficienza e il miglioramento continuo del sistema azienda (e non solo come “paracadute” contro i comportamenti illeciti).

Anche in questo caso l'impresa, come descritto in precedenza, potrebbe avvalersi dell'analisi SWOT per valutare cosa succederebbe con l'introduzione del modello organizzativo 231 (integrato con i sistemi di gestione certificati). Dunque, mettendo in relazione i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità a seguito dell'introduzione del modello 231. Di fronte alla nuova normativa si creerebbero nuovi input in relazione alla gestione della qualità, all'ambiente e alla sicurezza sui luoghi di lavoro in un'ottica di adeguamento e modifica dell'ambiente interno rispetto ai dettami del D.lgs. 231. Si valuta, dunque, le minacce rappresentate dall'assoggettamento di eventuali sanzioni (*quanto l'impresa è esposta ai rischi-reato 231*) e le opportunità da individuare nella revisione dell'organizzazione aziendale verso un percorso di sviluppo etico. Internamente, si prende atto dei punti di forza rappresentati da *quanto la cultura aziendale è adeguata al nuovo contesto e quanto è pronta al cambiamento* (in questo caso l'impresa è già immersa nelle pratiche di un sistema di gestione molto sviluppato, dunque, avrà meno difficoltà ad adeguarsi) ma anche dei punti di debolezza legati di fatto alle resistenze che eventualmente possono emergere, scaturite da un maggior appesantimento nello svolgimento delle attività (quanto a controlli e procedure aggiuntive). Pertanto, attraverso l'analisi costi-benefici l'impresa sarà in grado di valutare se introdurre o meno il modello 231 nell'operatività aziendale.

5.1.2 - Modello organizzativo 231: verso un percorso socialmente responsabile

Dalle considerazioni sopra svolte, il modello organizzativo ex D.lgs. 231/2001 si presta benissimo come risposta alle esigenze organizzative e gestionali dell'impresa in quanto rispetta tutte le norme, i regolamenti e gli standard a cui l'impresa è chiamata a

adeguarsi. Ma soprattutto può rappresentare un valido strumento competitivo poiché responsabilizza le condotte degli attori dell'organizzazione migliorando l'immagine dell'impresa verso gli stakeholder. Inoltre, si potrebbero aprire interessanti spiragli di recupero di efficienza sui processi aziendali in quanto si va a rivedere tutta l'attività di impresa. L'impresa è costretta a rivedere tutti i processi organizzativi per individuare soluzioni efficienti per la gestione dei rischi-reato 231 (tenendo conto della propria propensione al rischio); questo va oltre al concetto di valutazione dei rischi come previsto dai sistemi certificati. Più precisamente, nel modello 231 si fa riferimento alla predisposizione di strumenti volti alla prevenzione dei rischi, trattandosi, dunque, di una definizione più rigorosa relativamente all'elaborazione di protocolli e di procedure di controllo).

Conformarsi al D.lgs 231 può rappresentare una concreta opportunità per sensibilizzare ulteriormente il management e i collaboratori dell'impresa sui temi riguardanti la prevenzione puntando sul rispetto della legalità e della corretta ed etica conduzione del business. Per cui, il tema della prevenzione è da leggere non solo sotto un profilo normativo ma soprattutto della scelta dell'ente di operare eticamente, dunque, con particolare riguardo alle implicazioni sociali che le proprie condotte possono comportare. Dal momento in cui il modello 231 è fondato sul codice etico, può rappresentare l'occasione per ridefinire la corporate governance societaria alla luce di una responsabilità sociale d'impresa. Si tratta di una *forma di responsabilità volontaria che le imprese tendono ad assumere nei loro rapporti con le parti interessate nata dalla presa di coscienza dell'esistenza di un ambito esterno, dato dalla dimensione*

ambientale e sociale oltre quella economica. Il comportamento socialmente responsabile dell'impresa supera il mero rispetto degli obblighi giuridici.^[2]

In altre parole, l'impresa prende atto delle conseguenze sociali delle sue decisioni portandola a valutare le varie alternative non più solamente attraverso termini prettamente economici.^[3]

D'altra parte, anche gli stessi consumatori sono diventati più responsabili nel processo di acquisto, infatti, aspetti come viene realizzato il prodotto/servizio in merito al valore sociale in esso contenuto, rappresenta un'informazione che sta diventando sempre più un fattore determinante nelle scelte dei consumatori di oggi (che siano consumatori finali o clienti business). Dunque, in un contesto in cui l'attività sociale delle imprese viene attentamente considerata, dotarsi di un MOG 231 conduce le imprese verso un percorso socialmente responsabile, rappresentando una risposta etica concreta che va oltre ai valori aziendali dichiarati.

Per conseguire obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica, un'azienda non può sottrarsi dall'osservanza della normativa. Oltre a precisi obblighi legislativi, possono sorgere ulteriori vincoli da parte dei clienti, fornitori e stakeholder che, richiedono sempre più una maggiore consapevolezza dei comportamenti volti ad una maggiore sostenibilità e responsabilità lungo tutta la filiera produttiva. Non c'è sostenibilità senza compliance, essa è fondamentale per garantire che le informazioni siano esatte, autentiche e complete.^[4]

² Definizione data dalla Commissione Europea, tratta da ROMOLOTTI T. E., *Modello Organizzativo e Corporate Social Responsibility: la via etica alla 231*, 2-2009, pp.123-128, RIVISTA 231.

³ BALDARELLI M.G., *Le aziende eticamente orientate: mission, governance e accountability*, CLUEB, Bologna, 2005, pp.38-39.

⁴ CHIEZZI F., *Le nuove sfide della compliance aziendale*, 2021, tratto da rivista LE FONTI LEGAL N°64 documento al seguente link http://cdn-anra.procne.it/Rassegna_stampa/2021/settembre/13-19.pdf.

CONCLUSIONI

Alla fine di questo lavoro, sorge spontanea la domanda: i benefici derivanti dall'adozione di un modello di organizzazione, gestione e controllo superano i costi? Dalla risposta può dipendere l'applicabilità o meno della disciplina 231 nelle imprese.

Per rispondere a questa domanda si è scelto di portare l'esperienza di una media impresa che, ad oggi, non ha ancora adottato ed attuato un MOG 231, al fine di offrire diversi spunti di riflessione.

Naturalmente, la risposta a questa domanda non è semplice, né univoca, dal momento in cui gli elementi da prendere in considerazione sono diversi e specifici per ogni impresa.

L'attenzione va posta su aspetti ulteriori rispetto a quelli che comunemente si è volti a pensare studiando il D.lgs. 231. Infatti, ogni impresa che intraprende il percorso di conformità alla 231 si aspetta l'esclusione o quantomeno la limitazione della propria responsabilità nell'ipotesi di contestazione di un reato sanzionato dalla 231 richiamando proprio come strumento difensivo il modello 231. Ma il modello 231 rappresenta per l'impresa un qualcosa in più come si è ampiamente constatato nel lavoro.

Dall'analisi effettuata è emerso come il principale freno alla realizzazione di un sistema ai sensi del D.lgs. 231/2001 all'interno di una realtà aziendale sia determinato da una serie di oneri organizzativi (maggiore burocratizzazione dei processi aziendali, numero di ore impiegate per la formazione delle risorse umane coinvolte, ecc.) e costi economici (consulenza, adattamento della struttura ai nuovi protocolli, ecc.) che

l'impresa è chiamata ad affrontare. Al tempo spesso prevedere una stima omogenea di tali costi per ogni realtà aziendale risulterebbe complicato dal momento in cui subentrano diversi fattori che possono far variare in misura considerevole l'entità di questi costi, tra cui la dimensione dell'impresa, il tipo di attività svolta e l'organizzazione (cultura aziendale, sistema di controllo interno, sistema di gestione) preesistente all'adozione del modello.

Tuttavia, ciò che è certo è tali costi che possono essere visti anche come un investimento iniziale di fronte ai benefici che si pensa di ricevere.

I benefici di tale investimento si manifestano concretamente non nel breve termine, bensì, nel lungo termine e difficilmente saranno quantificabili monetariamente. Tali benefici è possibile individuarli sotto la forma di diversi aspetti quali, ad esempio; l'impresa può sfruttare l'adempimento al decreto per rivedere criticamente i propri processi interni, non solo quindi ai fini dei rischi contemplati nel decreto ma in un'ottica più ampia; dunque, riprogettare per recuperare efficienza e rivedere così tutti i processi aziendali. Non si tratta, quindi, solo di dare risposte per prevenire i reati, bensì, si tratta di migliorare l'organizzazione dell'impresa. I vantaggi non derivano solo dall'adempimento ma anche dalla modalità con cui si sceglie di adempiere, conseguendo ulteriori vantaggi. Si è visto, infatti, come il successo del modello 231 nell'impresa sia strettamente correlato alla sua accettazione e comprensione da parte di tutta l'organizzazione in modo tale da non essere considerato come un ulteriore appesantimento della gestione aziendale ma come uno stimolo a migliorare e a lavorare più responsabilmente; dunque, che non resti solo un adempimento di forma.

Pertanto, se i benefici attesi nel medio-lungo periodo superino i costi iniziali di predisposizione e attuazione del MOG 231 allora l'impresa può vedere nel modello una valida ed efficace soluzione da implementare nel proprio sistema. Al contrario, invece, sarà difficile che le imprese si orientino verso l'adozione di un MOG 231 in quanto i benefici sono incerti rispetto ai maggiori costi certi che si è tenuti ad affrontare.

Questo studio ha avuto anche la finalità di approfondire i possibili significati dell'adozione del MOG 231 integrato con i sistemi di gestione certificati (già adottati dall'impresa per ragioni di scelte strategiche). Infatti, il modello 231, non si pone quale strumento aziendale a sé stante, bensì, risulta interattivo con il sistema di gestione qualità, sicurezza e ambiente adottati dall'impresa, configurando, in questo modo, il completamento dei sistemi presenti nell'organizzazione.

Data l'eterogeneità degli illeciti a cui le imprese sono esposte, un approccio *integrato* alla gestione della compliance è la soluzione più auspicabile. Dall'altra parte, si è visto come la presenza di precedenti *sistemi* volti al controllo dell'impresa si possano e si debbano integrare nel modello 231. Tale approccio, infatti, non solo consente di abbracciare i diversi sistemi pur preservandone le peculiarità, ma favorisce una riduzione dei costi di gestione evitando la sovrapposizione di ruoli e di procedure, favorendo la sinergia dei processi aziendali nella consapevolezza che esistono anche elementi del tutto nuovi "propri" del modello 231 (come prevedere un organismo di vigilanza ad hoc definito dallo stesso decreto).

La disciplina 231, tuttavia, resta in fase di evoluzione, con il possibile ampliamento del numero dei reati. Con l'estensione della responsabilità amministrativa da reato a nuove fattispecie, da ultimo quelle tributarie (2019), è aumentata anche la sensibilità

delle imprese ai numerosi rischi penali a cui potrebbero andare incontro in mancanza di un efficace modello organizzativo. Negli ultimi anni, infatti, l'attenzione delle imprese a questo tema è cresciuta in modo significativo, ne è testimonianza l'impresa oggetto di studio.

Aldilà di queste considerazioni tecniche-economiche si è voluto evidenziare più volte nel corso di questo lavoro che l'adozione di questo modello non deve essere ai fini dell'esimente ma indirizzare l'impresa verso un percorso etico e volto a prevenire comportamenti illeciti.

Il legislatore attraverso l'introduzione del modello organizzativo ex D.lgs. 231/2001, ha voluto non solo porre in essere una forma difensiva da parte dell'impresa dall'applicazione delle sanzioni, ma piuttosto sollecitare la stessa verso una connotazione preventiva, intesa a promuovere (sia pur mediante la minaccia di una sanzione in caso contrario) l'adozione di comportamenti etici nella conduzione del business al fine di salvaguardare i propri interessi. In questo sforzo proattivo verso la legalità gioca un ruolo fondamentale il modello 231 che fa parte di una più ampia politica di corporate governance attenta al rispetto dei principi etici di gestione aziendale. Il rispetto della legalità non si ottiene solo attraverso la prospettata erogazione di sanzioni ma anche e soprattutto attraverso un efficace sistema di prevenzione composto da politiche, modelli gestionali, procedure decisionali e presidi di monitoraggio e supervisione.

Inoltre, si suggerisce come muovendosi dai principi di buona organizzazione e dal concetto di compliance si vada oltre al mero rispetto delle norme per arrivare ad una nuova cultura di impresa basata sulla consapevolezza che la *responsabilità sociale* di

un'impresa è un requisito non contrapposto al perseguimento di una proficua attività economica. In altre parole, non basta introdurre in impresa un codice etico, nuove regole e procedure e un organismo di vigilanza affinché il D.lgs. 231 crei maggiore efficienza nel contesto imprenditoriale, senza occuparsi del personale. Ciò che serve è una cultura di impresa orientata ai principi di integrità e di etica.

Con questa filosofia bisogna vivere il decreto, non come l'ennesimo vincolo imposto quanto piuttosto come l'occasione per avere un unico sistema di gestione integrato capace di monitorare non solo l'aspetto economico ma anche la dimensione ambientale e sociale nell'ottica della nuova cultura di impresa morale e socialmente responsabile.

BIBLIOGRAFIA

- ALBERICI A., BARUFFI P., IPPOLITI M., RITTATORE VONWILLER A., VACIAGO G., (2008), *Il modello di organizzazione, gestione e controllo di cui al D.lgs. 231/2001: profili metodologici e soluzioni operative*, Giuffrè Editore, Milano.
- ARCURI S., (2010), *Adozione dei modelli organizzativi 231 nelle PMI*, 2010, il Sole 24 Ore, DIRITTO E PRATICA DELLE SOCIETA'.
- ARECCO F., CATELLANI G., (2019), *Cos'è la compliance aziendale*, e-book.
- ARENA-CASSANO, (2007), *La responsabilità da reato degli enti collettivi*, Milano.
- ARGIOLAS G., (2014), *Il valore dei valori, la governance nell'impresa socialmente orientata*, Città nuova Editrice, Roma.
- ARISTEIA (a cura di), (2006), *I nuovi parametri per la definizione della dimensione d'impresa*.
- ASSOMINE, (2008), *Indagine sull'attuazione del decreto legislativo 231/2001*, Roma.
- ASSOMINE, (2019), *Prevenzione e governo del rischio di reato: La disciplina 231/2001 e le politiche di contrasto dell'illegalità nell'attività d'impresa*.
- ASSOMINE, (2021) *L'organismo di vigilanza nella prassi delle imprese a vent'anni dal d.lgs. 231/2001*, RIVESTA 231
- BALDARELLI M.G., (2005), *Le aziende eticamente orientate: mission, governance e accountability*, CLUEB, Bologna.
- BONTI M., CAVALIERE V., CoRI E., (2020), *Lineamenti di organizzazione aziendale*, Egea, Milano.
- BURKE W.W. (2002), *Organizational routines as a source of continuous change*, in "Organization Science".
- CAPUTO M., (2013), *La mano visibile. Codici etici e cultura d'impresa nell'imputazione della responsabilità agli enti*, diritto penale contemporaneo.
- CASADEI A., (2019), *Modello 231 e rating di legalità: benefici, opportunità, correlazioni*.
- CAVADA L., (2012), *I processi di cambiamento ed innovazione: uno sguardo alle teorie di riferimento*.

- CENTRONE M., (2018), *Il cd. patteggiamento per le società e gli enti in tema D.lgs 231/01*, PORTALE 231.
- CHIEZZI F., (2021), *Le nuove sfide della compliance aziendale*, 2021, rivista LE FONTI LEGAL.
- CNDCEC, (2015), *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*.
- CNDCEC, (2016), *Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo Ex D.lgs. 231/2001*.
- CNDCEC, ABI, CNF, CONFINDUSTRIA, (2018), *Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'organismo di vigilanza e prospettive di revisione del d.lgs. 8 giugno 2001*.
- COLCURCI M., (2016), *L'idoneità del modello nel sistema 231, tra difficoltà operative e possibili correttivi*, Diritto penale e processo oggi.
- CONFINDUSTRIA e TIM, (2017), *Indagine modelli organizzativi 231 e anticorruzione*.
- CONFINDUSTRIA, (2021), *Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d. lgs. 231/2001*.
- CORBELLA S., (2014), *I modelli 231: la prospettiva aziendale. Una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*, Franco Angeli, Milano.
- COSTANTINO N., FALAGARIO M., (2009), *La redazione del modello organizzativo: adempimenti formali e sostanziali*, RIVISTA 231;
- DAFT R. L., (2010), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.
- DEVITA P., MERCURIO R., TESTA F., (2007), *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- DI MATTEO S., (2010), *La responsabilità penale ed amministrativa degli enti, in Italia e all'estero*, Altalex.
- DIMAGGIO P., POWELL W.W., (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizaional fields*, in *American Sociological Review*.
- DUBINI R., (2012), *Il modello organizzativo 231 e la responsabilità dell'impresa, punto sicuro*.
- FERRERO G., (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- Fondazione ARISTEIA, (2006), *I nuovi parametri per la definizione della dimensione d'impresa*.

- GIACINTI R., (2016), *Il modello esimente*, Reati societari.
- IRALDO F., TESTA F., DE GIACOMO MR., (2014), *Modelli organizzativi “231” per le PMI: linee guida per l’implementazione*.
- LAWRENCE P.R., DYER D. (1983), *Renewing American Industry*, The Free Press, New York.
- LEDDA F, GHINI P., (2007), *Modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001: dalla teoria alla pratica applicazione*, RIVISTA 231.
- LEDDA F., (2017), *L’inserimento del modello di organizzazione ex D.Lgs. 231/2001 nel sistema organizzativo preesistente*, RIVISTA 231.
- LIZZA P., (2011), *La cultura aziendale: profili di analisi e di management*, Giuffrè Editore, Milano.
- MALAVASI M., (2011), *L’onere della prova nella responsabilità ex d.lgs. 231/2001, alla luce della sentenza della Corte di Cassazione n.27735 del 16.7.2010*, RIVISTA 231
- MARKUS M. L., (1983), *Power, Politics and MIS Implementation*.
- MARTONE A., MORELLI C., (2008), *Il cambiamento organizzativo indotto dal contesto ambientale: gli effetti del D.lgs. 231/01 sulla Mirato SPA*.
- MERCURIO R., TESTA F., (2000), *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- MEZZARANGHI A., GANDINI A., (2010), *Implementazione di modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001 in organizzazione mediamente complesse: i contenuti e la strutturazione della documentazione che definisce il modello*, RIVISTA 231
- MEZZERANGHI A., MARIANI R., COUCOURDE F., (2012), *Un’architettura di modello organizzativo compatibile con l’organizzazione delle PMI nazionali*, RIVISTA 231.
- NORMANN R. (1978), *Le condizioni di sviluppo delle imprese*, Etas, Milano.
- PINTUCCI E., (2013), *Modello 231 come strumento di risk management per le PMI*, RIVISTA 231
- PRALAHAD C.K., HAMEL G., (1990), *The Core Competence of the Corporation*, in “Harvard Business Review.
- PREVITALI P., (2009), *Modelli organizzativi e compliance aziendale: l’applicazione del D.LGS. 231/2001 nelle imprese italiane*, Giuffrè Editore, Milano.
- REBORA G., (2001), *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci, Roma.

REBORA G., MINELLI E., (2007), *Change management: come vincere la sfida del cambiamento in azienda*, Etas, Milano.

Relazione ministeriale del D.lgs. 231/2001

ROMOLOTTI T. E., (2009), *Modello Organizzativo e Corporate Social Responsibility: la via etica alla 231*, RIVISTA 231.

SALVATORE A., (2008), *Il codice etico: rapporti con il modello organizzativo nell'ottica della responsabilità sociale dell'impresa*, RIVISTA 231.

SANTORIELLO C., *I modelli organizzativi richiesti dal D.LGS. 231/2001 e PMI. Una riflessione alla luce delle indicazioni di Confindustria*, 01-2015, RIVISTA 231.

SBISÀ F., SPINELLI E., (2020), *Responsabilità amministrativa degli Enti (d.lgs. 231/01)*, Ipsoa.

SORRENTINO M., (2006), *Resistenza al cambiamento: concezioni a confronto*.

SPANO F.M., (2006), *I parametri di progettazione organizzativa*, RIVISTA 231.

TODNEM BY R. (2005), “*Organisational change management: A critical review*”, Journal of Change.

URICCHIO G., (2021), *Decreto 231: i problemi a 20 anni dall'entrata in vigore*, Altalex.

VERNERO P., PARENA B., ARTUSI M.F., (2018), *Risk management, compliance program ed evoluzioni normative: l'organizzazione aziendale come strumento di prevenzione degli illeciti*, ODCEC Torino.

SITOGRAFIA

<http://cdn-anra.procne.it>

<https://dpc-rivista-trimestrale.criminaljusticenetwork.eu>

<https://iris.univr.it>

<https://www.fiorini.biz/en/>

www.altalex.com

www.ambientesicurezzaweb.it

www.aodv231.it

www.assolombarda.it

www.assonime.it

www.commercialisti.it

www.fondazione nazionale commercialisti.it

www.giurisprudenzapenale.com

www.informaimpresa.it

www.lavoro.gov.it

www.lavoro.gov.it

www.normattiva.it

www.odcec.mi.it

www.odcec.torino.it

www.penalecontemporaneo.it

www.portale231.com

www.procedure231.it

www.puntosicuro.it

www.ratingdilegalita.it

www.reatisocietari.it

www.rivista231.it

www.testo-unico-sicurezza.com

NORMATIVA CITATA

D.lgs. 8 Giugno 200, n. 31 pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 140 del 19 Giugno 2001, *Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300.*

Raccomandazione della Commissione Europea n. 361/2003 (recepita dall'Italia con il Decreto Ministeriale 18 aprile 2005, n. 19470 – Gazzetta ufficiale 12 ottobre 2005, n. 238).

G.i.p. Tribunale Milano, ordinanza 20 settembre 2004.

Legge n. 183 del 2011 (c.d. Legge di stabilità 2012).

Sentenza n. 14736 del 30.3.2018 (ha chiarito i requisiti per aspirare a riduzioni della sanzione di cui all'Art. 63 D.lgs. 231).

