

## **RESPONSABILITÀ PER REATI DEI DIPENDENTI**

### **1. INTRODUZIONE, AREE E SOGGETTI A RISCHIO**

**1.1** Il decreto lgs. 8 giugno 2001, n. 231, uniformandosi alla normativa europea, ha introdotto anche in Italia il principio della responsabilità degli enti in sede penale; responsabilità che si aggiunge a quella della persona fisica che ha compiuto materialmente il fatto illecito.

In precedenza, sul piano delle conseguenze penali per un fatto illecito, soltanto gli artt. 196 e 197 cod. pen. prevedevano una obbligazione civile per il pagamento di multe o ammende, ma solo in caso di insolvibilità dell'autore materiale dell'illecito.

Per la verità, la responsabilità amministrativa degli enti per determinati reati era già prevista dalla convenzione Ocse del 1997 sulla corruzione di pubblici ufficiali stranieri in operazioni economiche internazionali.

Da rilevare, invece, sempre sul piano normativo, il decreto lgs. n. 61/2002, in tema di reati societari, che ha integrato le norme previste dal decreto 231/2001 con l'introduzione di un art. 25 ter, il quale ha esteso la responsabilità amministrativa ad alcune fattispecie di reati societari commessi nell'interesse (ma non anche a vantaggio, come invece, prevede il decreto 231, aprendo così grandi discussioni sulla interpretazione della norma) della società da amministratori, direttori generali, liquidatori o da persone sottoposte alla loro vigilanza.

**1.2** Sotto il profilo dei soggetti destinatari, la legge indica "gli enti forniti di personalità giuridica, le società fornite di personalità giuridica e le società e le associazioni anche prive di personalità giuridica". Sono esclusi, pertanto, da questa responsabilità lo stato e gli enti territoriali, come gli enti pubblici non economici. Si è dibattuto sulla responsabilità delle piccole imprese ed, in particolare, della responsabilità delle imprese individuali; responsabilità esclusa a causa della coincidenza, in queste ultime imprese, tra il soggetto imprenditore e la società stessa.

**1.3** A sensi del decreto 231, la responsabilità sorge soltanto in occasione della realizzazione di determinati tipi di reato da parte di soggetti legati a vario titolo all'ente e solo nell'ipotesi che la condotta illecita sia stata realizzata nell'interesse o a vantaggio dell'ente stesso. Vi è responsabilità dell'ente, pertanto, non soltanto allorché il comportamento illecito abbia determinato un vantaggio, patrimoniale o meno, per l'ente, ma anche quando, pur in mancanza di un risultato concreto, il fatto illecito abbia trovato causa nell'interesse dell'ente. Come si è accennato, invece, per l'art. 25ter, introdotto con il decreto 61/2002, ai fini dell'accertamento della responsabilità delle società, è sufficiente che l'illecito sia stato commesso da un dipendente o da un amministratore della società nell'interesse della stessa, non necessariamente a vantaggio della stessa, dando luogo ad un dibattito interpretativo ancora irrisolto.

Va sottolineato, sotto il profilo della interpretazione delle norme in materia di responsabilità degli enti e delle società, che la predetta responsabilità non ha natura oggettiva, ma deve essere espressione della politica stessa dell'ente o della società o, quanto meno, derivare da colpa, se non da dolo. Diversamente, la responsabilità si porrebbe in contrasto con l'art. 27 della costituzione e, quindi, con il principio di personalità della responsabilità penale, come hanno sottolineato in alcune ordinanze i giudici di merito.

A questo proposito è di qualche interesse richiamare un'ordinanza del Tribunale di Milano che, nel dicembre del 2004, ha accertato la responsabilità non solo della società operativa, i cui dipendenti ed amministratori avevano commesso l'illecito, ma anche la responsabilità della holding, che non aveva esercitato adeguatamente le funzioni di vigilanza e nel cui interesse ultimo l'attività era stata svolta.

In particolare, è stato precisato che ciò che rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità della società è che l'atto illecito sia stato finalizzato al conseguimento di una utilità per la controllante, interpretandosi in questo modo la locuzione della legge "nell'interesse" dell'ente. In tal modo l'interpretazione giurisprudenziale sembra voler superare la differenza, che riteniamo, invece, rilevante, tra la dizione contenuta nel decreto 231, che prevede la responsabilità dell'ente nel caso in cui l'atto illecito compiuto da dipendenti o amministratori sia stato compiuto nel suo interesse o a suo vantaggio, rispetto a quella contenuta nell'art. 25ter, introdotto con il decreto 61/2002, che prevede la responsabilità delle società per gli atti compiuti da dipendenti ed amministratori nel suo interesse e non anche a suo vantaggio, equiparando, in qualche modo, i concetti di interesse e di vantaggio, che possono, invece, non coincidere.

**1.4** Quanto alla tipologia di reati che comportano responsabilità amministrativa dell'ente vengono, innanzi tutto, enumerati alcuni reati contro la pubblica amministrazione:

- corruzione per atti d'ufficio (art. 318 cod. pen.);
- corruzione in atti giudiziari (art. 319 cod. pen.);
- concussione (art. 317 cod. pen.);
- malversazione ai danni dello stato e dell'UE (art. 316 cod. pen.);
- indebita percezione di contributi pubblici (art. 316 ter);
- truffa ai danni dello stato (art. 640 cod. pen.);
- frode informatica ai danni dello stato e dell'UE

Per quanto riguarda, invece, i reati più propriamente societari, l'art. 25ter del decreto 61/2002 disciplina, in particolare, i reati di falsità in bilancio, nelle relazioni e nelle altre comunicazioni sociali, falso in prospetto, falsità nelle comunicazioni o nelle relazioni delle società di revisione, impedito controllo, formazione fittizia del capitale, indebita restituzione dei conferimenti, illegale ripartizione degli utili e delle riserve, operazioni in pregiudizio dei creditori, aggrottaggio, ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza.

**1.5** Come si vede, l'ambito di applicazione della norma in tema di responsabilità è molto ampia, sia con riferimento all'elemento soggettivo (praticamente ogni persona giuridica, ente o società, salvo lo stato, gli enti territoriali e gli enti pubblici non economici) sia con riferimento ai fatti illeciti, che possano comportare un danno per la pubblica amministrazione o per i terzi. A questo proposito un breve cenno merita l'indirizzo della giurisprudenza in tema di tutela dei terzi che abbiano sofferto danni a causa del fatto illecito di cui è responsabile l'ente per comportamenti dei propri dipendenti o amministratori. Nei procedimenti penali, più recentemente nel caso Parmalat, è stata ammessa la costituzione di parte civile, oltre che dei piccoli azionisti, del comitato degli obbligazionisti e, con riferimento al reato di aggrottaggio, della Consob. La stessa soluzione è stata adottata per quanto riguarda il reato di cui all'art. 2638 cod. civ. in tema di false comunicazioni sociali o di ostacoli alle funzioni di vigilanza propri degli organi di controllo.

Non sempre invece è stata ammessa la partecipazione ai processi da parte di associazioni dei consumatori o da parte di altri soggetti portatori di interessi generali non esattamente definiti.

L'impressione che se ne ricava è, comunque, che l'indirizzo giurisprudenziale vada nel senso di ampliare sia il numero di soggetti che hanno diritto di pretendere il risarcimento dei danni, sia il numero degli enti destinatari delle norme.

È questa una svolta che deve far riflettere seriamente in quanto, sino a prima della legge 231, unici responsabili a titolo di danno erano le persone che avevano commesso l'illecito, i cui patrimoni, assai spesso, si rivelavano insufficienti a far fronte a domande o condanne di risarcimento conseguenti ad azioni di responsabilità.

Con la responsabilità amministrativa dell'ente cambia radicalmente la situazione. Salvo i casi di fallimento, per il quale valgono le norme in materia concorsuale, negli altri casi, i soggetti

destinatari delle norme in tema di responsabilità (enti e società), possono essere chiamati direttamente a risarcire i danni conseguenti a fatti illeciti dei loro amministratori o dipendenti.

Di qui la necessità di adottare tutti i possibili strumenti perché sia evitata questa forma di responsabilità diretta per il risarcimento di danni, tenuto conto del fatto che le conseguenze possono essere non soltanto di carattere risarcitorio nei confronti dei soggetti cui il fatto illecito ha creato direttamente il danno, ma la sanzione può essere anche interdittiva, con conseguenze, a volte, anche più gravi dello stesso risarcimento del danno. Si pensi ai provvedimenti che vietano di avere contatti con la pubblica Amministrazione per un determinato periodo di tempo, con conseguente paralisi dell'attività imprenditoriale. È contemplata anche la confisca dei proventi o degli utili frutto dell'illecito, che si aggiungono al risarcimento dei danni sofferti dai terzi.

Recentemente, sotto l'aspetto sia della sanzione interdittiva che della confisca dei proventi derivanti da illecito, il tribunale di Milano si è pronunciata sul caso Siemens, di cui si è occupata ampiamente anche la stampa nazionale.

## **2. NORME COMPORTAMENTALI, CODICI ETICI, MODELLI DI ORGANIZZAZIONE**

**2.1** L'art. 6 del decreto 231 contempla una norma di esonero da responsabilità se l'ente prova di aver adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la realizzazione degli illeciti penali considerati.

La legge, per altro, prevede l'adozione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo come facoltativi, non obbligatori. La mancata adozione di detti modelli renderebbe, tuttavia, estremamente difficile, se non impossibile, evitare all'ente una responsabilità diretta per eventuali illeciti di propri dipendenti. Senza contare che, per quanto riguarda le società, anche i soci, e non solo l'autorità giudiziaria, potrebbero proporre azione di responsabilità nei confronti di quegli amministratori che non hanno adottato adeguati modelli di comportamento e che, a causa di questa mancanza, sia stata accertata la responsabilità della società e questo sulla base non della normativa in esame, ma dei noti principi di responsabilità di amministratori e sindaci dettati dalle norme in materia societaria.

**2.2** L'art. 6, c. 2, del decreto 231 precisa quali debbano essere i requisiti di un modello di organizzazione, gestione e controllo, lasciando però ampi margini di libertà sul modo di redigere ed applicare il modello, purché ne siano rispettate le finalità.

Il concetto da cui si parte è quello di rischio. Il sistema di controllo preventivo deve far sì che qualsiasi rischio l'ente possa correre per comportamenti illeciti di propri dipendenti o amministratori si riduca ad un rischio accettabile (*risk management*), cioè i rischi di commissione di reati debbono essere ridotti ad un "livello accettabile". Il sistema di prevenzione, in altre parole, deve essere tale da garantire di non poter essere aggirato se non fraudolentemente.

Per l'esonero da responsabilità la legge prevede espressamente che "le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione" (art. 6, c. 1, lett.c), ad esempio, disattendendo le direttive dell'ente attraverso artifici e raggiri.

La Confindustria, nel marzo del 2002, dopo l'entrata in vigore della legge 231, ha elaborato delle linee guida per la costruzione di modelli di organizzazione, gestione e controllo dirette a prevenire la commissione di reati nell'ambito societario e ad assolvere la previsione legislativa in tema di esonero da responsabilità. Le linee guida, aggiornate nel 2004, hanno rappresentato, e rappresentano, uno strumento di grande importanza per ogni società che intenda dotarsi di un efficiente sistema di prevenzione dei reati ed evitare o, quanto meno, limitare i rischi connessi alla commissione di reati nell'ambito societario.

**2.3** Come è noto, molte aziende, soprattutto tra quelle che operano in campo internazionale, ancor prima dell'entrata in vigore della legge in tema di responsabilità amministrativa delle società, si erano dotate di procedure dirette al medesimo scopo. Si tratta dei cosiddetti codici etici, assai diffusi, soprattutto nel mondo imprenditoriale inglese ed americano.

I codici etici sono documenti ufficiali dell'ente che contengono l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'ente nei confronti di dipendenti, fornitori, clienti, pubblica amministrazione e, in genere, del mercato. I codici hanno lo scopo di raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti, al di là ed indipendentemente da specifiche norme di legge.

Tuttavia, questi codici, di adozione volontaria, spesso non sono stati ritenuti sufficienti o adeguati a prevenire la commissione di reati e, quindi, ad assolvere quei compiti che la legge ha assegnato ai modelli di organizzazione, gestione e controllo al fine di evitare l'azione di responsabilità penale per illeciti commessi nell'ambito societario.

Per la verità, a volte, questi codici contengono principi che possono sembrare del tutto ovvi o, addirittura, banali, ma sono indice di una cultura imprenditoriale e di un'etica che forse non ci appartiene.

Ad esempio, nei rapporti con la pubblica Amministrazione, leggiamo che:

- non è consentito offrire denaro o doni a dirigenti, funzionari o dipendenti della pubblica Amministrazione o a loro parenti, salvo che si tratti di doni o utilità d'uso di modico valore;
- non è consentito offrire o accettare qualsiasi oggetto, servizio, prestazione o favore di valore per ottenere un trattamento più favorevole in qualsiasi rapporto con la pubblica Amministrazione;
- non è consentito farsi rappresentare, nei rapporti con la pubblica Amministrazione, da consulenti o da soggetti terzi quando si possano creare conflitti di interesse;
- nel corso delle trattative d'affari, non è consentito esaminare o proporre opportunità di impiego o commerciali che possano avvantaggiare dipendenti della pubblica Amministrazione a titolo personale;
- non è consentito sollecitare o ottenere informazioni riservate che possano compromettere l'integrità o la reputazione sia della società che della pubblica Amministrazione. E così via.

Ad una verifica da parte dei giudici questi codici non hanno sempre retto e, nonostante la loro applicazione, le società hanno talvolta dovuto, comunque, sopportare azioni di responsabilità penale, anche con gravi conseguenze. Si veda per tutti il caso Siemens.

**2.4** Nel redigere un modello organizzativo di controllo preventivo occorre compiere una attenta analisi dei rischi in relazione all'attività svolta dall'ente.

Per quanto riguarda, ad esempio, i reati contro la pubblica Amministrazione, si tratterà di identificare quelle aree che per loro natura abbiano rapporti diretti con la pubblica Amministrazione. Una posizione di rilievo, ai fini della applicazione della legge, hanno anche i processi dell'area finanziaria, che la legge evidenzia con una trattazione separata.

Tenuto conto dei rilievi effettuati dalla poca giurisprudenza in materia, particolare attenzione va anche posta:

- ai meccanismi di creazione di fondi extracontabili;
- alle modalità di redazione della contabilità e dei bilanci;
- ai meccanismi di fatturazione infragruppo;
- agli spostamenti di liquidità da una società all'altra del gruppo;
- alle modalità di esecuzione degli appalti.

Il modello deve prevedere, come espressamente detta la legge, "in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione, nonché al tipo di attività svolta, misure idonee a garantire lo

svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio".

I modelli, pertanto, devono scaturire da una visione realistica ed economica dei fenomeni aziendali e non esclusivamente giuridico-formale.

Come è scritto nella relazione allo schema del decreto legislativo 231, requisito indispensabile perché dall'adozione del modello derivi l'esenzione da responsabilità dell'ente, è che esso venga anche efficacemente attuato:

L'effettività rappresenta dunque un punto qualificante ed irrinunciabile del nuovo sistema di responsabilità".

### **3. CONTROLLO E VIGILANZA**

**3.1** Come si è visto, l'art. 6 del decreto 231/2001 prevede che l'ente possa essere esonerato dalla responsabilità conseguente alla commissione di reati da parte di propri dipendenti o amministratori se ha adottato modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire i reati ed ha affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello e di curarne l'aggiornamento ad un organismo interno, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo.

L'affidamento di detti compiti ad un organismo di controllo ed, ovviamente, il corretto ed efficace svolgimento degli stessi, sono presupposti indispensabili per l'esonero dalla responsabilità, sia che il reato sia stato commesso da amministratori o dirigenti dell'ente, sia che sia stato commesso da soggetti sottoposti alla loro direzione.

Per la legge, l'efficace attuazione del modello richiede, oltre all'istituzione di un sistema disciplinare, una sua verifica periodica.

**3.2** L'individuazione dell'organismo di vigilanza e la sua composizione richiedono una attenta analisi nella redazione di ogni modello organizzativo e di gestione:

Abbiamo detto che la legge prescrive che l'organismo di vigilanza sia interno all'organizzazione dell'ente. La legge non fornisce però indicazioni circa la composizione di questo organismo di vigilanza, che, si ritiene, possa essere rappresentato anche da un solo individuo, e dello stesso possano essere chiamati a far parte anche persone esterne all'organizzazione aziendale, purché in possesso di determinati requisiti; il modello deve prevedere requisiti professionali e cause di ineleggibilità dei componenti dell'organo di vigilanza.

In ogni caso, l'organismo deve garantire l'effettività dei controlli in relazione alle dimensioni ed alla complessità organizzativa dell'ente.

È da segnalare che, con riferimento alle imprese di piccole dimensioni, la legge consente che le funzioni di controllo e vigilanza siano assolte dall'organo dirigente.

**3.3** L'organismo di vigilanza deve, in ogni caso, avere i requisiti di autonomia ed indipendenza, rispetto ai soggetti controllati, oltre a professionalità e continuità di azione.

Chi effettua i controlli deve:

- essere sottoposto alla gerarchia aziendale e poter riferire ai vertici dell'azienda ed al consiglio di amministrazione;
- avere competenze tecniche e professionali per l'efficace svolgimento del compito assegnato;
- dedicarsi a tempo pieno allo svolgimento dell'incarico.

In base a questi principi è stato ritenuto che la funzione di vigilanza non possa essere svolta dal consiglio di amministrazione né dal collegio sindacale, che ha altri compiti ed è esterno, non interno, all'organizzazione aziendale.

Ugualmente non possono svolgere le funzioni di vigilanza gli uffici legali degli enti o gli uffici di direzione del personale o altri uffici che, quali destinatari di importanti deleghe di gestione, sono potenzialmente soggetti a rischio di reato nello svolgimento del loro lavoro.

Il tribunale di Milano, in tema di nomina dei componenti dell'organo di vigilanza, ha ulteriormente precisato che l'organo di vigilanza deve, pur se organo interno alla società, essere non solo indipendente, ma in grado di controllare, oltre i dipendenti, anche i direttori e gli amministratori ed ha ritenuto che fosse illegittima e, quindi, non fosse conforme alla normativa in materia di responsabilità, la clausola contenuta in un modello che escludeva la nomina di un componente dell'organo di vigilanza nel solo caso in cui fosse stata emessa nei suoi confronti sentenza penale irrevocabile. Hanno sottolineato i giudici che, in questo caso, potrebbe essere nominato quale membro dell'organo di vigilanza, un soggetto condannato, sia pure con sentenza in un solo grado di giudizio, per corruzione, per truffa aggravata ai danni di ente pubblico, per frode fiscale, ovvero un soggetto nei confronti del quale sia stata emessa sentenza di patteggiamento divenuta irrevocabile, ad esempio per gravi fatti corruttivi.

Altrettanto inadeguato e, quindi, non conforme alla legge in punto esonero da responsabilità, è stato ritenuto il modello di una società nel quale non era espressamente prevista la comminazione di sanzione disciplinare nei confronti di amministratori, direttori generali e *compliance officers* che, per negligenza o imperizia, non abbiano saputo individuare e, conseguentemente, eliminare, violazioni del modello stesso e, nei casi più gravi, la commissione di reati.

Ed, ancora, è stato censurato e ritenuto inefficace il modello che, per quanto concerne i sistemi di controllo e di monitoraggio del funzionamento e dell'aggiornamento del modello, oltre ad essere generico e non specifico sulle singole aree, non prevedeva sistematiche procedure di ricerca ed identificazione dei rischi in presenza di circostanze particolari (es. emersione di precedenti violazioni, elevato *turn-over* del personale), come non prevedeva controlli di routine e controlli periodici a sorpresa nei confronti delle attività aziendali più sensibili.

#### **4. IL COSIDDETTO "DECALOGO" DEL TRIBUNALE DI MILANO IN TEMA DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.**

**4.1** Pur non dettando la legge prescrizioni dettagliate sul modo di redigere un modello di organizzazione, gestione e controllo degli enti, limitandosi ad indicarne i principi, riteniamo possa essere di qualche utilità nell'economia del presente lavoro riportare le "prescrizioni" per la redazione di un efficace modello di organizzazione, gestione e controllo dell'attività sociale, che il tribunale di Milano (che più di altri si è occupato della materia) ha indicato nell'interpretazione delle norme sulla responsabilità penale degli enti.

Le prescrizioni, desunte da un'ordinanza emessa nel 2004 e, ad oggi, non superata, sono le seguenti:

1. il modello deve essere adottato partendo da una mappatura dei rischi di reato specifica ed esaustiva e non meramente descrittiva o ripetitiva del dettato normativo;
2. il modello deve prevedere che i componenti dell'organo di vigilanza posseggano qualità specifiche in tema di attività ispettiva e di consulenza;
3. il modello deve prevedere quale causa di ineleggibilità a componente dell'organo di vigilanza la sentenza di condanna o di patteggiamento non irrevocabile;
4. il modello deve differenziare tra formazione rivolta ai dipendenti nella loro generalità, ai dipendenti che operino in specifiche aree di rischio, all'organo di vigilanza ed ai preposti al controllo interno;
5. il modello deve prevedere il contenuto dei corsi di frequenza obbligatoria e controlli di qualità sul contenuto dei programmi;

6. il modello deve prevedere espressamente sanzioni disciplinari nei confronti di amministratori, direttori generali e *compliance officers* che non abbiano individuato ed eliminato i rischi di commissione di reato nella gestione degli affari sociali;
7. il modello deve prevedere sistematiche procedure di ricerca ed identificazione dei rischi quando sussistano circostanze particolari;
8. il modello deve prevedere controlli di routine e periodici controlli a sorpresa nei confronti delle attività aziendali più sensibili;
9. il modello deve prevedere e disciplinare un obbligo per i dipendenti, direttori, amministratori della società di riferire all'organo di vigilanza notizie rilevanti relative alla vita dell'ente, a violazioni del modello o alla consumazione di reati;
10. il modello deve contenere protocolli e procedure specifici e concreti, non generici.

**4.2** A seguito di queste prescrizioni o, se si vuole, di questa interpretazione delle norme in materia di responsabilità per illeciti societari, sono stati moltiplicati gli sforzi degli operatori per redigere modelli di gestione e controllo che non solo rispettassero, nello spirito, il dettato della legge, ma che prevedessero tutti i possibili, sia pur ipotetici, casi in cui si potrebbe incorrere in responsabilità, con l'enunciazione dettagliata di ogni attività e di ogni comportamento o processo decisionale.

Talvolta si sono redatti dei veri e propri codici, delle "bibbie", nella convinzione che la redazione di procedure di gestione e controllo complesse mettessero meglio la società al riparo da responsabilità.

In realtà, generando spesso problemi di flessibilità al sistema decisionale delle imprese, con evidenti svantaggi sul piano operativo.

A parte il fatto che non è detto che procedure complesse non consentano, se non difficilmente, di superare le norme e, quindi, sotto questo profilo, le procedure si potrebbero rivelare inadeguate, è da riflettere sul fatto che è indispensabile che il sistema di controllo decisionale non contrasti con la necessaria flessibilità ed autonomia dei managers, pur con tutti i possibili controlli di gestione, sulla base di corretti principi organizzativi ed economici, prima ancora che su principi di legge in tema di responsabilità.

Una corretta organizzazione, gestione e controllo dell'attività imprenditoriale, salvi i casi (peraltro previsti dalla legge) di violazione attraverso comportamenti fraudolenti, mette al sicuro l'azienda più di qualsiasi altra prescrizione dettata dalla preoccupazione di non incorrere in problemi di responsabilità per fatti illeciti commessi da propri dipendenti.

**4.3** Per terminare, riteniamo di dover fare due considerazioni di carattere generale, a completamento di quanto detto più sopra, sul fatto che la nuova normativa in materia di responsabilità amministrativa delle società, lungi dal dover essere considerata un nuovo vincolo per lo sviluppo dell'attività imprenditoriale, può tradursi in un vantaggio, che la parte più intelligente ed avanzata dell'imprenditoria italiana ha capito di poter utilizzare.

Prescindendo, infatti, dall'aspetto strettamente giuridico-sanzionatorio, come è stato detto nel commento alle linee guida di Confindustria, l'adozione di un sistema di regole volte a ribadire la *compliance* dell'impresa, non solo rispetto a norme giuridiche, ma anche a valori di tipo etico, può rappresentare una opportunità per l'impresa.

L'adozione di un modello organizzativo che renda le procedure interne più trasparenti ed aumenti l'*accountability*, oltre a garantire l'esenzione dalla responsabilità penale, costituisce infatti una occasione di crescita e di sviluppo per l'impresa, migliorando, da un lato, il rapporto con la società e, quindi, la sua immagine pubblica e, dall'altro, riducendo i costi di eventuali azioni risarcitorie, che la mancata adozione di un modello organizzativo e di gestione idoneo può generare a carico dell'impresa.

L'impegno delle imprese italiane a rispettare valori etici deve pertanto essere percepito come mezzo per conseguire migliori prestazioni, generando maggiori profitti e crescita sul mercato. Come è stato efficacemente sottolineato, la "moralizzazione" dell'impresa ed il perseguimento dell'integrità" aziendale rappresenta un momento di valorizzazione della stessa attività imprenditoriale, da cui gli imprenditori che vogliono competere, soprattutto nel mercato internazionale, non possono più prescindere.

**(Avv. Pier Luigi Lanza)**