



L'IMPATTO DEL D.LGS. 231/2001 SUL SISTEMA CONCRETO D'AZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE

REPORT FINALE

Maurizio Catino, Sara Rocchi e Luca Verzelloni
Università degli Studi di Milano-Bicocca

Novembre 2022

INDICE

PREMESSA	3
1 LA CONCEZIONE GIURIDICO-FORMALE DELLE ORGANIZZAZIONI.....	5
1.1 ASSUNTI E LIMITI DELLA CONCEZIONE GIURIDICO-FORMALE.....	5
1.2 LA CONCEZIONE GIURIDICO-FORMALE NEL D.LGS. 231/2001	6
2 LEGGE E ORGANIZZAZIONE: UN APPROCCIO TEORICO ALTERNATIVO.....	9
3 FASI E METODOLOGIE DELLA RICERCA	14
4 MODELLI ANTE E POST FACTUM: ANALISI DI DODICI CASI AZIENDALI	20
4.1 MODELLI ANTE FACTUM: DIFFERENZE E ANALOGIE TRA DIECI CASI AZIENDALI.....	20
4.2 MODELLI POST FACTUM: INTERVENTO DELLA MAGISTRATURA E PROCESSI DI APPRENDIMENTO	29
5 TRA LOGICHE DI BUSINESS E LOGICHE DI CAMPO: PROCESSI ALTERNATIVI ALLA MANAGERIALIZZAZIONE DELLA LEGGE	39
6 RIFLESSIONI CONCLUSIVE: DARE VITALITÀ ALLE NORME.....	46
6.1 IL CAMPO GIURIDICO-ORGANIZZATIVO DEL D.LGS. 231/2001.....	46
6.2 IL RUOLO DELLA MAGISTRATURA	52
6.3 I POSSIBILI RUOLI DELL'OdV NELLA COMPLIANCE: UN WORK IN PROGRESS	54
6.4 VERSO UNA TASSONOMIA DEI MODELLI ORGANIZZATIVI EX D.LGS. 231/2001?	58
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	61
PROFILO DEGLI AUTORI.....	65

PREMESSA

Il presente rapporto di ricerca si inquadra all'interno del progetto “*I vent'anni del d.lgs. n. 231/2001: evidenze empiriche e prospettive di riforma*”, diretto dai Proff. Francesco Centonze (Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Piacenza) e Stefano Manacorda (Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli) e promosso dalla Fondazione Centro Nazionale di Prevenzione e Difesa Sociale (CNPDS).

Come rilevato da numerosi osservatori, sia a livello nazionale sia internazionale, l'entrata in vigore del d.lgs. 231/2001 ha avuto un impatto diretto sul mondo delle imprese italiane, soprattutto di grandi dimensioni. Nel corso degli ultimi vent'anni, l'evoluzione degli strumenti di compliance ha fatto emergere nuovi e articolati sistemi di prevenzione e governo del rischio di reato. Tuttavia, nonostante la rilevanza del fenomeno, soltanto di recente, soprattutto su impulso della Fondazione Centro nazionale di prevenzione e difesa sociale, si è ovviato alla carenza di dati ed evidenze empiriche sulla reale efficacia del c.d. *sistema 231*, ossia, da un lato, sull'effettiva applicazione della normativa in materia di responsabilità amministrativa degli enti e, dall'altro, sulla diffusione di modelli organizzativi capaci di prevenire, o comunque di limitare, la commissione di reati all'interno delle imprese (CNPDS 2021; Confindustria 2017, 2021; Assonime 2021).

Inserendosi nel dibattito nazionale sul tema, la ricerca oggetto di questo rapporto, coordinata dal Prof. Maurizio Catino (Università degli Studi di Milano-Bicocca), ha applicato concetti e metodologie afferenti alle scienze sociali e, in particolare, agli studi organizzativi, per interrogarsi sull'impatto del d.lgs. 231/2001 sul *sistema concreto d'azione* delle imprese italiane. Lo studio ha adottato un approccio empirico, analizzando sul campo dodici casi aziendali – identificati con uno pseudonimo, per garantirne l'anonimato – di cui dieci con un modello organizzativo *ante factum* e due, invece, *post factum*, introdotto, nella sua forma attuale, a seguito dell'intervento della magistratura. Nel complesso, sono state somministrate trenta interviste semi-strutturate, che hanno coinvolto sia le imprese sia alcuni esperti e testimoni privilegiati del *sistema 231*.

Il rapporto si articola in sei capitoli. Il primo capitolo intende presentare e discutere assunti e limiti della concezione giuridico-formale, dapprima adottando una prospettiva generale e, in seguito, concentrandosi sul d.lgs. 231/2001. Il capitolo due si propone di introdurre un *framework* teorico alternativo per lo studio della compliance aziendale e di richiamare la letteratura di riferimento in materia di *Law and Organizations*, all'interno della quale intende inserirsi il presente rapporto. Il terzo capitolo si occuperà di ripercorrere le fasi e di delineare le metodologie dell'indagine realizzata nell'arco degli ultimi dodici mesi (dicembre 2021-novembre 2022). Il capitolo quattro presenterà e comparerà le evidenze empiriche raccolte sul campo, evidenziando somiglianze e differenze tra le dodici imprese studiate. Il quinto capitolo discuterà i risultati della ricerca, proponendo due variazioni del modello teorico di riferimento elaborato da Edelman (2016) incentrate, da un lato, sull'emergere del reato come costo aziendale e sulla diffusione di una consapevolezza circa il valore economico della reputazione e, dall'altro, sull'intervento

ex post della magistratura. Le conclusioni, infine, proporranno alcune riflessioni di prospettiva, che intendono contribuire alla definizione di un'agenda di ricerca per il futuro.

Fin dalle prime battute ci preme di chiarire un assunto che orienterà lo sviluppo delle riflessioni contenute in questo rapporto: a prescindere dalla sua efficacia, nessun atto normativo potrà mai modificare in modo automatico le logiche di funzionamento delle organizzazioni. Proprio per questa ragione, qualsiasi riflessione sulla compliance aziendale deve allargare lo sguardo oltre il triangolo tra emittente (Legislatore), ricevente (impresa) e controllore (sistema giudiziario).

Questa ricerca ambisce a ricostruire il *campo giuridico-organizzativo* del d.lgs. 231/2001, ossia quella complessa rete di attori che, attraverso la loro attività, influenzano il processo di adozione di un modello organizzativo all'interno dell'impresa. Il rapporto si concentrerà, inoltre, su alcune recenti innovazioni giurisprudenziali promosse da una parte della magistratura italiana e avanzerà alcune riflessioni sui possibili ruoli dell'organismo di vigilanza – d'ora in poi anche OdV – e sui criteri che dovrebbero orientare la costruzione di una tassonomia dei modelli ex d.lgs. 231/2001.

Gli elementi di riflessione contenuti nelle prossime pagine intendono stimolare lo sviluppo di nuovi progetti interdisciplinari di ricerca che sappiano oltrepassare gli steccati tra discipline giuridiche, economiche e organizzative, nella speranza di poter contrastare l'adozione di soluzioni cosmetiche e favorire la diffusione di modelli organizzativi capaci di limitare effettivamente – e non soltanto sulla carta – la commissione di reati all'interno delle imprese, senza al contempo rallentarne e irrigidirne l'attività.

RINGRAZIAMENTI

La presente ricerca è stata finanziata dalla Fondazione Centro nazionale di prevenzione e difesa sociale, cui vanno i nostri più sentiti ringraziamenti. Gli autori desiderano ringraziare anche i coordinatori del progetto, Francesco Centonze e Stefano Manacorda, la Direzione Affari Legislativi di Confindustria e, in particolare, Antonio Matonti e Alessandra Quattrociocchi, nonché le imprese coinvolte nella ricerca e tutte le persone intervistate, sia nel corso delle interviste esplorative sia in quelle relative ai casi aziendali. Un ringraziamento particolare a Serena Furone (Università di Milano-Bicocca), Eleonora Montani (Università Bocconi) e Paolo Storari (Procura di Milano), per i commenti ricevuti a precedenti versioni di questo rapporto.

1 LA CONCEZIONE GIURIDICO-FORMALE DELLE ORGANIZZAZIONI

1.1 ASSUNTI E LIMITI DELLA CONCEZIONE GIURIDICO-FORMALE

La concezione giuridico-formale delle organizzazioni – ossia l’idea secondo cui le leggi determinano automaticamente il *fare* organizzativo – è ancora dominante in molti ambiti del sapere, non solo di tradizione umanistica. Eppure, numerosi studi e ricerche empiriche, anche di tipo organizzativo, hanno messo in luce i limiti di un approccio che, limitandosi alla dimensione giuridica, ostacola la comprensione del funzionamento reale dell’organizzazione.

Sono stati evidenziati tre principali limiti della concezione giuridico-formale (Catino 2001). Il *primo* è il concepire l’organizzazione come una “macchina”, un insieme coerente e coordinato di azioni che funziona secondo quanto previsto da un progetto. L’organizzazione sarebbe, dunque, un costrutto razionale, le cui attività sono organizzate per raggiungere efficientemente gli obiettivi organizzativi (Scott e Davis 2007). Ciò significa che, fermo restando i limiti e i bias cognitivi che condizionano la razionalità (*bounded rationality*) dei processi decisionali individuali (Simon 1947; Kahneman e Tversky 1979, 1998; Kahneman *et al.* 1982) e collettivi (March e Simon 1958; Cyert e March 1963; March e Olsen 1976)¹, le organizzazioni sono razionali rispetto allo scopo, ossia scelgono i loro corsi d’azione sulla base del rapporto tra costi e benefici. Secondo questa prospettiva, l’organizzazione coincide con i suoi elementi giuridici e formali e pertanto il suo funzionamento non può che essere conforme a quanto prescritto dalle norme. Tuttavia, come vedremo, l’organizzazione non è riducibile alla sua dimensione giuridico-formale, ma presenta anche una dimensione non giuridica, costituita di persone e di pratiche di lavoro consolidate che rendono gli effetti delle norme sull’organizzazione non automatici e non pienamente prevedibili, ma dipendenti dal contesto organizzativo.

Il *secondo* limite della concezione giuridico-formale delle organizzazioni, strettamente connesso con il concetto di organizzazione come macchina, è assumere l’esistenza di uno stretto legame tra norma e comportamento organizzativo, da cui deriverebbe che il diritto ha un impatto diretto e prevedibile sull’organizzazione, sul suo funzionamento e agire strategico. Dalla convinzione che la norma produca automaticamente l’effetto desiderato consegue l’idea che per cambiare l’organizzazione è sufficiente modificare le norme e che la mancata produzione dell’effetto auspicato sia imputabile esclusivamente alla sua qualità intrinseca. Ogni difficoltà applicativa di una legge, quindi, viene interpretata come una patologia, da sanare attraverso una nuova riforma, molto spesso senza considerare i risultati dei processi di monitoraggio e senza attendere lo sviluppo di processi di apprendimento (individuali, organizzativi e sistemici). Tuttavia, come hanno messo in luce gli studi organizzativi (Weber 1922; Gouldner 1954; Meyer e Rowan 1977; Friedberg 1993)², il rapporto tra norme e organizzazione è tutt’altro che lineare. La letteratura ha ampiamente discusso della distanza esistente fra quanto dichiarato per ottemperare a

¹ Per una discussione delle distorsioni cognitive e limiti della razionalità, si veda Catino (2013).

² Per un’approfondita discussione si rimanda a Lanzalaco (1995).

un obbligo normativo e il *sistema concreto d'azione* delle organizzazioni (Gouldner 1954; Crozier 1963; Edelman 1992; Sutton *et al.* 1994; Catino 2013). La mancata produzione degli effetti desiderati, dunque, non è ascrivibile esclusivamente a problematiche del testo normativo. Contrariamente a quanto assunto dalla concezione giuridico-formale, il recepimento di una norma non influenza automaticamente il funzionamento reale dell'organizzazione e i comportamenti dei suoi membri (Catino 2001). Al contrario, il processo di implementazione, in quanto soggetto a un certo grado di discrezionalità, costituisce una fase cruciale nel determinare l'impatto delle norme (Twining e Miers 1982). Di conseguenza, per individuare gli effetti di una norma è necessario anche osservare come viene tradotta e attuata dagli attori chiamati ad applicarla. In questo senso, la comunità di pratica (Lave e Wenger 1991), intesa come un insieme di operatori che condividono il modo di interpretare gli eventi e di fare le cose, riveste un ruolo importante nei processi di innovazione normativa (Gherardi e Lippi 2000), ovvero per la loro analisi e comprensione.

Il *terzo* limite della concezione giuridico-formale risiede nel trattare l'organizzazione come un atomo, un sistema chiuso. La letteratura ha invece messo in evidenza che le organizzazioni esistono all'interno di un *campo d'azione* (Powell e Di Maggio 1991), inteso come l'insieme di soggetti rilevanti rispetto a un dato processo. Le organizzazioni sono, dunque, sistemi aperti che scambiano con l'ambiente risorse cruciali per la loro sopravvivenza e successo, risorse non solo materiali, ma anche simboliche, come la legittimità (Meyer e Rowan 1977). Comprendere il funzionamento di un'organizzazione e progettare interventi per cambiarla, richiede, dunque, anche la conoscenza del campo di cui fa parte. Come discusso nel prossimo capitolo, gli attori e le logiche che caratterizzano questi *campi d'azione* concorrono a definire come la norma impatterà concretamente sull'organizzazione. I professionisti, ad esempio, sono fondamentali nella diffusione di pratiche organizzative e nell'interpretazione della legge (Edelman *et al.* 1992). Ne consegue che l'oggetto della legislazione e dei tentativi di cambiamento non deve essere limitato alla singola organizzazione, ma deve considerare anche il suo campo di riferimento (Catino 2001).

1.2 LA CONCEZIONE GIURIDICO-FORMALE NEL D.LGS. 231/2001

Dopo aver discusso i limiti della concezione giuridico-formale alla luce della letteratura organizzativa, in questo paragrafo ci focalizzeremo sul d.lgs. 231/2001, ricostruendo le principali fasi del processo di compliance (Fig. 1) e gli assunti su cui si basano.

Nella prima fase il Legislatore (emittente) individua lo strumento che ritiene essere il più adatto a contrastare il rischio di reato delle imprese: l'adozione da parte di queste ultime di un modello organizzativo. Con il d.lgs. 231/2001 ne incentiva l'adozione prevedendo la possibilità di esonero dell'ente da responsabilità in caso di adozione di un

modello ritenuto adeguato³. Tuttavia, la normativa risulta caratterizzata da un elevato livello di incertezza applicativa (Forti 2012; Centonze 2017; Manacorda e Centonze 2022).

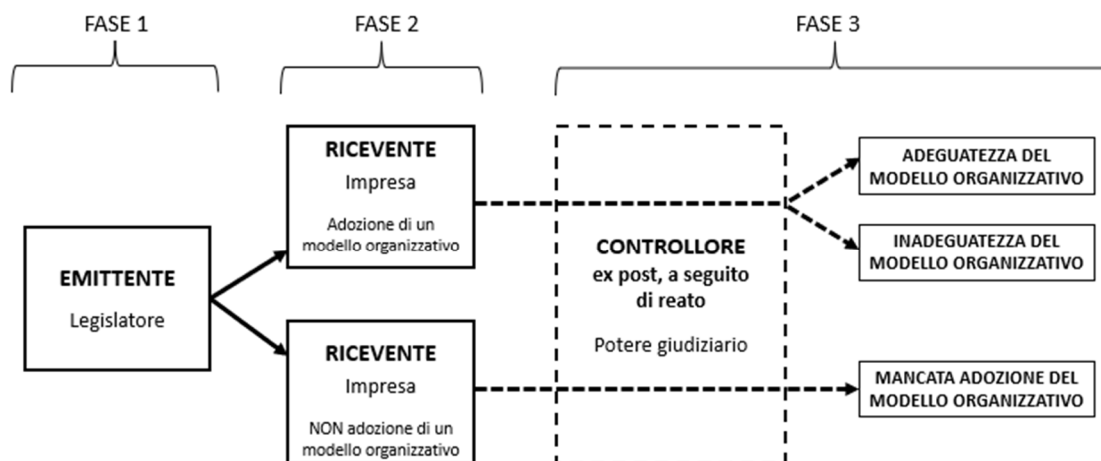


Fig. 1. La concezione giuridico-formale delle organizzazioni in materia di compliance aziendale.

Nella seconda fase, il Legislatore ha lasciato le imprese libere di decidere, in base al calcolo del rapporto tra costi e benefici, se introdurre un modello e, pertanto, muoversi nel campo della compliance aziendale, oppure assumersi il rischio di operare senza dei presidi organizzativi per fronteggiare l'emergere di una possibile situazione di illegalità. Ad oggi, sembrerebbe che il decreto abbia avuto un impatto sulle strategie e sulla governance delle imprese italiane, in particolare di quelle di medio-grandi dimensioni, la categoria che più spesso ha scelto di introdurre dei presidi di legalità.

La terza fase, quella di controllo *ex post* del modello, si attiva soltanto a seguito dell'accertamento di un reato presupposto da parte del potere giudiziario, che quindi riveste il ruolo di *controllore ex post*. Spetta a quest'ultimo accertare la presenza del modello e la sua adeguatezza. Prima dell'eventuale avvio del procedimento giudiziario, tuttavia, non sono previsti dei meccanismi di *feed-back* all'impresa circa l'efficacia del modello organizzativo che ha adottato, ossia sulla sua capacità di prevenire – o comunque limitare – il rischio di reato. Tale aspetto inserisce un elemento di incertezza, circa l'eventuale valutazione, in sede processuale, del modello 231 (Mongillo 2011, 2018).

Nel processo descritto dalla figura 1 sono riscontrabili i tre assunti e limiti propri della concezione giuridico-formale delle organizzazioni evidenziati da Catino (2001) e già discussi (Cfr. 1.1). Alla base del d.lgs. 231/2001 emerge l'idea che per ottenere una diminuzione dei reati sia sufficiente indurre le imprese ad adottare un modello organizzativo adeguato. Questo approccio scaturisce dalla concezione di organizzazione come macchina, secondo la quale le norme hanno un impatto diretto e automatico sul suo

³ Per riflettere storica sull'evoluzione della relazione dialettica tra individualismo e collettivismo nel diritto penale, si rimanda a: Mongillo (2014).

funzionamento perché l'organizzazione coincide con la sua dimensione giuridico-formale. Come discusso, questo assunto ignora il complesso processo di interpretazione e applicazione delle norme. Come vedremo, non sono poche le difficoltà incontrate dalle imprese nella fase di implementazione, derivanti sia dalla necessità di assicurare la compatibilità del modello con i processi organizzativi già in essere, sia dalla volontà di limitarne l'impatto negativo su competitività ed efficienza dell'impresa.

Inoltre, l'idea, emergente anche nel d.lgs. 231/2001, che l'adozione del modello possa essere promossa esclusivamente attraverso un sistema di sanzioni previste per legge sembra scaturire da un altro limite della concezione giuridico-formale – l'organizzazione come atomo. Tuttavia, l'organizzazione esiste all'interno di un campo, caratterizzato da proprie logiche e popolato di altri attori, in grado di influenzarla, rafforzando o contrastando comportamenti auspicati dalla norma. Come vedremo in seguito, il settore economico e gli attori del campo giuridico (es. studi legali, associazioni di rappresentanza, società di consulenza, etc.), sono due fattori in grado di esercitare un'influenza sull'adozione, costruzione e implementazione del modello organizzativo.

In conclusione, l'approccio giuridico-formale, basato sulla convinzione che basti cambiare la norma per modificare l'agire organizzativo, porta a considerare la promulgazione di una legge come la conclusione di un percorso che ha portato alla risoluzione di un problema o alla chiusura di una questione aperta. Questo approccio si basa sugli assunti di meccanicità, automatismo dell'impatto delle norme e l'idea di organizzazione come atomo, che complessivamente restituiscono una rappresentazione distorta e parziale dell'organizzazione, ostacolando la comprensione del rapporto tra norme e azione e delle dinamiche attraverso le quali le norme producono effetti. In particolare, la concezione giuridico-formale porta a ignorare sia il processo di implementazione all'interno dell'organizzazione che inizia con la promulgazione della legge, sia il ruolo del campo d'azione. Nel prossimo paragrafo verrà proposto un approccio alternativo alla concezione giuridico-formale delle organizzazioni.

2 LEGGE E ORGANIZZAZIONE: UN APPROCCIO TEORICO ALTERNATIVO

In questo capitolo ci proponiamo di definire il framework teorico su cui si fonda la presente ricerca. Alcuni autori pionieristici – che possono essere inclusi all’interno del filone di studi su Law and Organizations – hanno sottolineato che per interrogarsi sull’impatto delle leggi sul funzionamento delle organizzazioni è necessario tenere conto di interazioni e reciproche influenze tra *campo giuridico* e *campo organizzativo* (Edelman 2016; Edelman e Suchman 1997, 2007; Edelman *et al.* 2001).

Questi due campi seguono logiche molto diverse. Il *campo giuridico* si basa su regole e diritti, ossia sull’idea della legge come strumento legittimo per governare il comportamento degli attori sociali e limitare il loro *margin di manovra*. Questa è l’*arena* dove operano i professionisti del diritto, così come lo stesso legislatore e le diverse articolazioni del sistema giudiziario – nel nostro sistema: Tribunali ordinari, Procure della Repubblica, Corti d’appello, Procure generali, Corte di Cassazione, ecc. Chi svolge le sue funzioni in questo campo ha delle specifiche competenze di natura giuridica, difficilmente accessibili dall’esterno e ragiona in termini giuridici, ossia concepisce il diritto come quell’insieme di precetti e divieti che regola il funzionamento sociale.

Il *campo organizzativo*, invece, afferisce al mondo dell’impresa e alle sue logiche. Coloro che fanno idealmente parte di questa *arena* non agiscono sempre rispetto al quadro di regole e diritti riconosciuti all’interno di un dato ordinamento – anzi, non è infrequente che ne ignorino addirittura l’esistenza. Tali attori orientano i loro comportamenti e le loro decisioni (ma anche le loro non-decisioni) in funzione della razionalità del mercato, del valore dell’efficienza e della rilevanza del controllo manageriale, inteso come strumento per migliorare il funzionamento e le performance organizzative.

Le molteplici sovrapposizioni fra questi due campi definiscono il campo giuridico-organizzativo, alimentando due processi, fra loro strettamente collegati: da un lato, la *legalizzazione delle organizzazioni* e, dall’altro, la *managerializzazione della legge* (Fig. 2) (Edelman e Suchman 2007; Edelman 2016). Questa ricerca ambisce a ricostruire la traiettoria di questi processi, con riferimento al d.lgs. 231/2001.



Fig. 2. Interazioni fra campo giuridico e campo organizzativo (Edelman 2016: 24).

Nello specifico, secondo Edelman (2016), il primo processo descrive come le organizzazioni introducono i principi giuridici, creando delle strutture a norma di legge, a prescindere dalla loro reale effettività. Le stesse si aprono – in maniera figurativa – al loro esterno, per recepire regole, prima inapplicate, oppure per riconoscere determinati diritti, prima negati all'interno dell'impresa. Gli esempi potrebbero essere molti: il riconoscimento dei diritti dei lavoratori, il rispetto della normativa in materia di sicurezza sul lavoro, la tenuta dei registri e, in funzione dei nostri obiettivi, la scelta di adottare un modello organizzativo. Tuttavia, urge precisare che questi processi potrebbero essere solo simbolici, ossia non incidere effettivamente sul c.d. *sistema concreto d'azione* vigente all'interno di un'impresa. Ancora una volta, gli esempi sono pressoché infiniti: diritti riconosciuti soltanto sulla carta, aggiramento delle regole di sicurezza, registri inattendibili e modelli organizzativi, anche molto complessi, di fatto, inapplicati.

Il secondo processo mette in luce, invece, l'impatto che le idee e i valori manageriali hanno sulla legge. Qualsiasi disposizione normativa non incide mai immediatamente sul funzionamento organizzativo, ma deve adattarsi alla specifica realtà in cui si inserisce. All'interno di un contesto organizzativo, infatti, la legge non è mai semplicemente applicata, ma, in qualche modo, subisce un processo di traduzione pratica. Tali dinamiche avviano un percorso di *managerializzazione della legge*, ossia di ridefinizione dei principi giuridici, alla luce dell'incontro con i valori e le pratiche organizzative. A tal proposito, si pensi, per esempio, al dibattito sul costo-opportunità di applicare determinate disposizioni normative oppure, rispetto ai nostri scopi, alla sperimentazione e diffusione di modelli ex d.lgs. 231/2001 che, oltre a tutelare l'impresa, costano relativamente poco e, al contempo, non ne irrigidiscano la struttura né rallentino i processi decisionali.

Come in un gioco di influenze reciproche, la prevalenza di una logica rispetto all'altra determina il passaggio di flussi di idee da un campo all'altro. Il versante giuridico incide sul funzionamento delle imprese che, a loro volta, interpretando la legge, ne ridefiniscono e orientano l'applicazione pratica, alla luce dei valori manageriali.

La stessa Edelman si è interrogata su quella che definisce *endogeneità legale* (*legal endogeneity*), ossia sulla progressiva managerializzazione della consapevolezza legale (2016). L'autrice propone di concentrarsi sul processo di traduzione pratica di una norma tanto nelle strutture quanto nelle pratiche aziendali, mettendone in luce anche i suoi effetti perversi: la possibile emersione e diffusione di una compliance con finalità di tipo esclusivamente simbolico. Il modello si compone di sei stadi: i primi coinvolgono in prevalenza il processo di legalizzazione, gli ultimi quello di managerializzazione. Ogni fase incoraggia e, allo stesso tempo, risponde a un processo di managerializzazione della coscienza legale, cioè la diffusione nella società di una concezione sia della legge sia della compliance di stampo manageriale (Edelman 2016: 27). Questi sei stadi danno vita a un circolo, che si alimenta da solo, potenzialmente all'infinito (Fig. 3):

- 1 ambiguità della legge;
- 2 inquadramento professionale del campo giuridico;
- 3 diffusione di strutture di compliance;
- 4 managerializzazione della legge;

- 5 mobilitazione di strutture simboliche;
- 6 deferenza legale a una compliance di tipo simbolico.

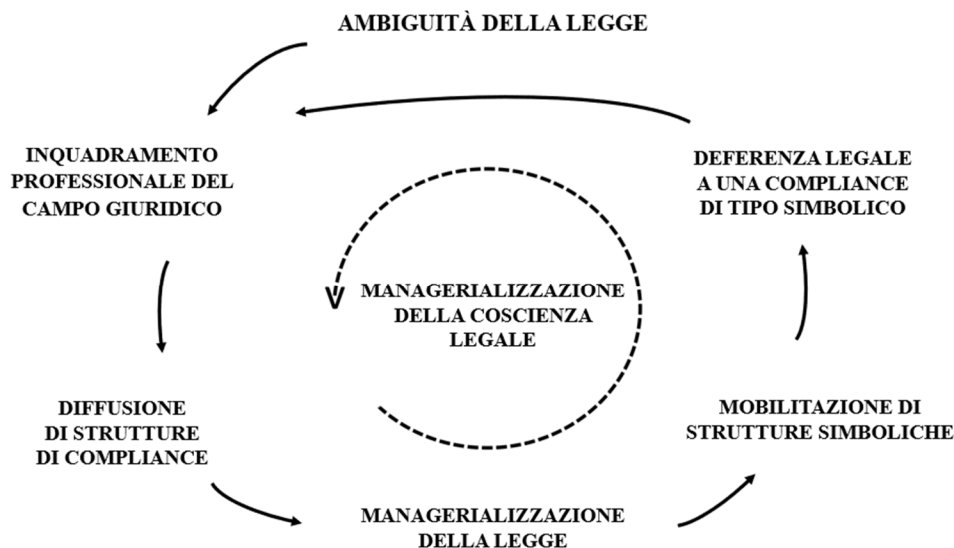


Fig. 3. Schema del processo di managerializzazione della legge (Edelman 2016: 28).

La prima fase del modello evidenzia come qualsiasi atto normativo, al momento della sua emanazione, risulti ambiguo, generando una serie di possibili controversie interpretative. Essendo, per definizione, generale e astratta, la legge lascia un certo margine di interpretazione agli attori. In una fase iniziale, questo spazio ideale ha contorni indefiniti, che rendono incerta l'applicazione della legge all'interno delle arene organizzative. Pur essendo il punto di partenza del modello proposto da Edelman (2016), la legge è, a sua volta, il prodotto dell'azione di diverse forze sociali (Friedman 1975; 2016) – come lobby, agenzie amministrative, ma anche delle stesse corti di giustizia – che hanno inciso, condizionandolo, sul processo di policy making. Il rapporto tra legge e organizzazione inizia, pertanto, ben prima della promulgazione di un atto normativo.

La seconda fase si concentra sull'attività di quelle figure che fungono da interpreti della legge nelle organizzazioni. Come segnalato da Edelman (2016: 30), gli attori organizzativi raramente leggono – o hanno le competenze per leggere – gli atti normativi, le sentenze o i regolamenti amministrativi, ma si affidano ai professionisti che operano nella struttura oppure a dei consulenti esterni. Questi soggetti rappresentano il punto di contatto tra organizzazione e campo giuridico e svolgono una funzione di filtro delle informazioni da trasmettere all'interno dei contesti organizzativi. Dato il loro ruolo di mediazione, tali professionisti hanno la capacità di definire cosa sia saliente e cosa, invece, no: attraverso i loro occhi, i vertici organizzativi comprendono gli aspetti di rischio presenti nel campo giuridico e percepiscono l'eventuale esigenza di rispondere a questi stessi rischi.

La terza fase mette in luce l'emergere di un dilemma all'interno delle organizzazioni. Preso coscienza, grazie all'opera di intermediazione dei professionisti, delle minacce legali esistenti, gli attori organizzativi cercano una risposta razionale per difendersi. Il problema è che le logiche contraddittorie che caratterizzano il campo legale e il campo organizzativo rendono difficile trovare una sintesi. Se l'organizzazione si adeguasse agli ideali legali dovrebbe rivedere la sua struttura e ripensare integralmente le sue pratiche; viceversa, se si adeguasse alle logiche di business finirebbe per minimizzare la capacità del diritto di intromettersi nell'attività di impresa. La soluzione a questo dilemma risiede proprio nella natura ambigua della legge: qualora gli atti normativi non definiscano in modo rigoroso e dettagliato cosa le organizzazioni sono chiamate a fare, queste ultime sono portate a creare delle strutture di compliance che *“simbolicamente dimostrano attenzione alla legge, pur mantenendo una sufficiente flessibilità, che permetta loro di preservare prerogative e pratiche manageriali, concepite come vitali per il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa”* (Edelman 2016: 31).

La quarta fase ha a che fare con il processo di managerializzazione della legge – già discusso in precedenza – che ha origine a seguito dell'introduzione delle strutture di compliance. Queste ultime rappresentano le arene di confronto dove ogni giorno si cerca – idealmente – una sintesi tra campo legale e campo organizzativo, ossia dove il significato della legge e i suoi requisiti vengono tradotti e negoziati in funzione delle pratiche aziendali. Ancora una volta, come nella seconda fase, i professionisti della compliance svolgono un ruolo cruciale di mediazione: essi sono, infatti, sono portati a colmare la distanza esistente tra prescrizioni normative e valori e prerogative manageriali. Il processo di managerializzazione della legge può favorire l'emersione di una strategia di *decoupling* (Meyer e Rowan 1977). Come rilevato dalla letteratura organizzativa, le organizzazioni, poste di fronte al dilemma se conformare le proprie strutture alle norme esterne o adottare soluzioni efficienti per raggiungere gli obiettivi organizzativi, possono decidere di introdurre due strutture parallele e promuovere i relativi comportamenti organizzativi: una struttura formale, che riflette gli standard di legittimità e una informale, che garantisce efficienza di funzionamento (Catino e Tirabeni 2023).

La quinta fase si focalizza sulla capacità delle strutture simboliche di spegnere sul nascere qualsiasi dubbio circa la possibile illegalità delle pratiche organizzative. Fino a prova contraria, la sola esistenza di queste strutture dimostra che l'organizzazione rispetti le disposizioni normative vigenti. Edelman si concentra sugli effetti di quella che definisce *“mobilitazione delle strutture simboliche”* (2016: 37). Secondo l'autrice, la presenza di strutture di compliance inibisce la possibilità da parte sia dei lavoratori sia di altri portatori di interesse di mobilitarsi per richiedere determinati diritti, già riconosciuti in altri contesti sociali. Pur allontanandosi dai temi del presente rapporto, queste riflessioni suggeriscono la necessità di sviluppare nuovi percorsi interdisciplinari di ricerca.

La sesta ed ultima fase riguarda il processo di istituzionalizzazione delle strutture simboliche. Secondo Edelman, non riuscendo a contrastare la managerializzazione della legge, le corti di giustizia finiscono per avvallare delle strutture, di fatto, solamente simboliche. I giudici non hanno, infatti, la possibilità né di valutare le ragioni dietro a

determinate scelte aziendali né di provare l'inefficacia di tali strutture. A seconda dei casi, ciò si traduce in tre stadi di progressiva managerializzazione della consapevolezza legale (endogeneità legale): riferimento, riconoscimento della rilevanza e completa deferenza nei confronti di queste articolazioni simboliche (Edelman 2016: 39-40). Nel corso del tempo, qualora non vengano ritenute non idonee dagli apparati giudiziari, queste strutture di compliance si istituzionalizzano, finendo per assumere valore in sé, ossia per perdere il loro carattere strumentale (Selznick 1949). A prescindere dalla loro effettiva capacità di contrastare l'emergere di reati, tali strutture possono diventare dei modelli di riferimento per altre realtà aziendali, in quanto ritenuti – astrattamente – come esempi virtuosi da seguire. Queste dinamiche influenzano direttamente il processo di inquadramento del campo giuridico, ad opera dei professionisti della compliance (fase 2), innescando un circolo che si alimenta da solo, potenzialmente senza fine.

Nel corso delle prossime pagine richiameremo le sei fasi dello schema sul processo di managerializzazione della legge di Edelman (2016). Tuttavia, rispetto agli obiettivi del presente rapporto, è importante fin da ora mettere in luce tre aspetti, fra loro collegati. In primo luogo, la rilevanza di tutte quelle figure professionali che, a vario titolo, si occupano di tradurre una legge – più o meno ambigua – all'interno dei contesti organizzativi, interpretandone e adattandone il significato in funzione delle pratiche aziendali. In secondo luogo, il fatto che l'interazione tra campo giuridico e campo organizzativo può produrre delle distorsioni nella consapevolezza legale, che possono addirittura svuotare la legge del suo significato originario, così come concepito dal Legislatore. Infine, che le strutture di compliance – anche se soltanto simboliche e con finalità cosmetiche – possono diventare degli influenti modelli di riferimento, ossia incidere sul processo di managerializzazione della legge ed essere adottate in altri contesti organizzativi.

3 FASI E METODOLOGIE DELLA RICERCA

La ricerca è durata, nel complesso, dodici mesi – da dicembre 2021 a novembre 2022 – e si è articolata in cinque fasi (F):

- F1: analisi della letteratura;
- F2: interviste esplorative;
- F3: fieldwork;
- F4: analisi e discussione dei risultati;
- F5: elaborazione del rapporto finale.

Il diagramma sottostante rappresenta la scansione temporale delle diverse parti del progetto, che, in alcuni casi, sono state sviluppate in parallelo (Tab. 1).

	DIC 2021	GEN 2022	FEB 2022	MAR 2022	APR 2022	MAG 2022	GIU 2022	LUG 2022	AGO 2022	SET 2022	OTT 2022	NOV 2022
F1	■	■										
F2	■	■	■	■								
F3				■	■	■	■	■				
F4									■	■		
F5		■			■					■	■	■

Tab. 1. Le fasi del progetto.

Il progetto ha prodotto diversi output, tra cui, in particolare, sei:

- primo rapporto intermedio (31 gennaio 2022);
- presentazione nel corso della riunione del gruppo di lavoro (11 febbraio 2022);
- secondo rapporto intermedio (30 aprile 2022);
- presentazione nel corso della riunione del gruppo di lavoro (13 maggio 2022);
- rapporto finale (novembre 2022);
- capitolo di libro, incluso nel volume edito da Il Mulino, a cura dei Proff. Francesco Centonze e Stefano Manacorda (di prossima pubblicazione).

Come definito in sede progettuale, la ricerca ha impiegato due principali tecniche di ricerca: analisi documentale e interviste semi-strutturate, sulla base di alcune tracce predefinite di domande aperte⁴. A differenza di altre tipologie di intervista, questa

⁴ La traccia utilizzata nel corso delle interviste esplorative prevedeva sette domande semi-strutturate, volte ad approfondire i seguenti temi: capacità del *sistema 231* di incidere effettivamente sul funzionamento delle imprese italiane, dimensione e tipologia delle imprese che richiedono supporto, richieste delle imprese, servizi forniti, sistema di incentivi, ostacoli e criticità connesse all'implementazione di un modello 231. La traccia per le interviste ai casi aziendali si articolava, invece, in sei domande, finalizzate a raccogliere dati sui seguenti aspetti: processo di adozione del modello organizzativo, ragioni dietro alla decisione di adottare

modalità lascia un certo margine di libertà sia all'intervistato sia all'intervistatore: il primo può approfondire determinati temi che ritiene significativi; il secondo, invece, può chiedere eventuali chiarimenti o puntualizzazioni. Ogni intervista ha avuto una durata media compresa tra 45 e 60 minuti.

Nel complesso, sono state realizzate 30 interviste semi-strutturate, 16 esplorative (fase 2) e 14 relative ai casi studio aziendali (fase 3).

Nel corso della fase 2, sono state intervistate le seguenti figure (Tab. 2):

- cinque magistrati, di cui un giudice della Corte di Cassazione e quattro sostituti procuratori, che svolgono le loro funzioni in tre Procure della Repubblica di grandi dimensioni, nelle diverse aree del Paese (nord, centro e sud);
- cinque coordinatori di settore/area nell'ambito delle principali società di consulenza aziendale (EY, Deloitte, PricewaterhouseCoopers e KPMG);
- quattro coordinatori di settore/area nell'ambito di alcune delle più importanti associazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali (ABI, ASCOM Confcommercio, Confindustria e Assonime)⁵;
- un rappresentante di un ente di accreditamento (CSQA);
- un rappresentante di una business school (Bocconi).

INTERVISTE ESPLORATIVE				
N	RUOLO	ORGANIZZAZIONE	CATEGORIA	DATA
1	Consigliere di Cassazione	Corte di Cassazione	Magistratura	09.12.2021
2	Sostituto Procuratore	Procura (nord Italia)	Magistratura	12.12.2021
3	Sostituto Procuratore	Procura (sud Italia)	Magistratura	10.01.2022
4	Sostituto Procuratore	Procura (centro Italia)	Magistratura	12.01.2022
5	Sostituto Procuratore	Procura (centro Italia)	Magistratura	27.01.2022
6	Coordinatore di settore/area	PWC	Società di consulenza	28.01.2022
7	Coordinatore di settore/area	Deloitte	Società di consulenza	02.02.2022
8	Coordinatore di settore/area	EY	Società di consulenza	02.02.2022
9	Coordinatore di settore/area	ABI	Ass. rappresentanza	10.02.2022
10	Coordinatore di settore/area	CSQA	Ente di accreditamento	18.02.2022
11	Coordinatore di settore/area	Ascom Bologna	Ass. rappresentanza	24.02.2022
12	Coordinatore di settore/area	KPMG	Società di consulenza	25.02.2022
13	Coordinatore di settore/area	Deloitte	Società di consulenza	28.02.2022
14	Coordinatore di settore/area	Confindustria	Ass. rappresentanza	03.03.2022
15	Coordinatore di settore/area	Assonime	Ass. rappresentanza	03.03.2022
16	Docente/coordinatore master	Bocconi	Business school	26.09.2022

Tab. 2. Quadro delle interviste esplorative realizzate.

un modello 231, composizione, ruolo e poteri dell'OdV, coinvolgimento di attori esterni, eventuali criticità emerse nel corso di progettazione, implementazione e aggiornamento del modello, giudizio complessivo sul *sistema 231* e possibili prospettive di riforma.

⁵ Alla ricerca ha partecipato anche un dirigente di un'articolazione territoriale di Confesercenti, che ha dichiarato, però, di non essere a conoscenza di attività o servizi associativi connessi al d.lgs. 231/2001.

Nell'ambito della fase 3, sono state selezionate 12 imprese, che sono state analizzate da una prospettiva micro. Nel complesso, sono state realizzate 14 interviste semi-strutturate (Tab. 3). Le interviste hanno coinvolto diverse figure professionali (dottori commercialisti, avvocati, manager, ecc.), che hanno ricoperto il ruolo di amministratore giudiziario o di coadiutore (casi Alfa e Beta) oppure che ricoprono tuttora specifiche funzioni aziendali, anche nell'ambito delle strutture di compliance (presidente, amministratore delegato, componente della direzione, componente del collegio sindacale, componente dell'organismo di vigilanza, coordinatore di settore o di area).

Vista la minore disponibilità a organizzare un incontro, anche in forma virtuale, due dei dodici casi aziendali (Delta ed Epsilon) hanno risposto in forma scritta alle domande contenute nella traccia d'intervista.

Per garantirne l'anonimato, tutti i casi sono identificati con uno pseudonimo, ossia le prime dodici lettere dell'alfabeto greco (Alfa, Beta, Gamma, Delta, Epsilon, Zeta, Eta, Theta, Iota, Kappa, Lambda e Mi).

INTERVISTE SUI CASI AZIENDALI			
N	RUOLO	CASO STUDIO	DATA
1	Dottore commercialista, già amministratore giudiziario	ALFA	01.04.2022°
2	Avvocato, coadiutore	ALFA	01.04.2022°
3	Avvocato, coadiutore	ALFA	01.04.2022°
4	Avvocato	ALFA	11.04.2022*
5	Avvocato	ALFA	11.04.2022*
6	Componente del collegio sindacale, già amministratore giudiziario	BETA	28.04.2022
7	Avvocato	LAMBDA	14.06.2022
8	Coordinatore di settore/area	ETA	15.06.2022
9	Componente dell'OdV	ZETA	16.06.2022
10	Coordinatore di settore/area	MI	23.06.2022
11	Presidente	IOTA	29.06.2022
12	Componente della direzione	KAPPA	08.07.2022
13	Amministratore delegato	THETA	21.07.2022
14	Componente dell'OdV	GAMMA	25.07.2022

Tab. 3. Quadro delle interviste sui casi studio (°/* Interviste congiunte)

Le dodici imprese selezionate hanno grandezza differente⁶, rispetto a numero di dipendenti e fatturato annuo, ma anche diversa forma giuridica (s.p.a. e s.r.l.), colloca-

⁶ La ricerca si riferisce ai parametri definiti dal DM 18 aprile 2005, di adeguamento alla Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE e ai chiarimenti del 2006 a cura del Ministero dello sviluppo economico (Assonime 2019: 15). Alla luce di tale classificazione, è definita: *micro* un'impresa con meno di 10 dipendenti, un fatturato e un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni €; *piccola* un'impresa con meno di 50 dipendenti, un fatturato e un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni €; *media* un'impresa con meno di 250 dipendenti, un fatturato e un totale di bilancio annuo non superiore, rispettivamente, a 50

zione territoriale e settore d'attività. I dieci casi studio con modello organizzativo ex ante sono stati selezionati grazie al supporto dell'Area Affari Legislativi di Confindustria nazionale. La tabella 4 riporta le principali caratteristiche delle realtà imprenditoriali coinvolte nella ricerca. Nello specifico, il campione di imprese si compone di:

- 5 imprese grandi, 4 medie (compresa un'azienda medio-grande) e 3 piccole (compresa sia un'impresa medio-piccola sia una di dimensioni ambigue);
- 9 s.p.a., 2 s.r.l. e 1 articolazione territoriale di un'associazione di rappresentanza degli interessi imprenditoriali;
- 4 impegnate nel settore farmaceutico, 4 nella fabbricazione di diversi tipi di prodotti, ottenuti dalla lavorazione di ferro, plastica e vetro e 4 in altri settori;
- 5 con sede principale nella Provincia di Trento, 4 in quella di Milano, 2 in quella di Verona e 1 con sede non disponibile.

Come definito in sede di progettazione della ricerca, sono state considerate imprese sia con un modello organizzativo *ante factum* (preventivo) (10 casi: Gamma, Delta, Epsilon, Zeta, Eta, Theta, Iota, Kappa, Lambda e Mi) sia *post factum* (2 casi: Alfa e Beta), ossia con funzione riparatoria, dopo l'emersione di una condotta criminale. La scelta si fonda sulla volontà di rilevare e comparare l'emergere di eventuali processi di apprendimento all'interno delle imprese.

Lo studio ha considerato altresì un'impresa impegnata tuttora nell'adozione di un modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001 (Lambda). L'inclusione di un caso con queste caratteristiche non è frutto di una scelta di ricerca, ma, invece, di un processo serendipico nel corso dell'indagine. Lo stesso può dirsi con riferimento all'ultimo caso riportato nella tabella 4: a differenza delle altre aziende, Mi è un'articolazione territoriale di un'associazione di rappresentanza degli interessi imprenditoriali e non è, di conseguenza, comparabile alle altre realtà. Fatta questa premessa metodologica, i casi Lambda e Mi hanno dato un apporto fondamentale allo sviluppo delle riflessioni contenute nel presente rapporto. Queste due realtà hanno permesso, infatti, di raccogliere una pluralità di dati empirici, da un lato, sulle ragioni che spingono le imprese a introdurre un modello ex d.lgs. 231/2001 e, dall'altro, sul ruolo dei cosiddetti corpi intermedi, ossia le associazioni di rappresentanza, ai diversi livelli di governance.

Presentazione dei casi studio

Per dare l'opportunità al lettore di conoscere e poter sviluppare dei confronti tra i casi, si riportano delle brevi presentazioni delle dodici imprese coinvolte nella ricerca.

Alfa è la filiale italiana di un grande gruppo internazionale del food delivery. La società ha dimensioni ambigue: ha appena 23 dipendenti, ma impiega, per le consegne a domicilio, oltre 8.500 riders. Non sono disponibili dati ufficiali sul fatturato.

e 43 milioni €; *grande* un'impresa con più di 250 dipendenti, un fatturato oppure un totale di bilancio annuo superiore, rispettivamente, a 50 e 43 milioni €.

Beta è la capogruppo di un gruppo di imprese che opera nel settore fieristico e congressuale. L'impresa, formalmente una s.p.a., può essere definita di grandi dimensioni, sia per numero di dipendenti (439) sia per fatturato (nel 2021, 107 milioni €).

Gamma è una s.p.a. di grandi dimensioni leader nella produzione di contenitori in vetro speciale. L'impresa ha un fatturato attorno ai 213 milioni di euro e una media annua di 789 dipendenti. L'azienda è controllata da due società quotate (una alla Borsa di Milano, l'altra a quella di New York), che detengono il 50% ciascuna.

Delta è una società per azioni italiana di grandi dimensioni, leader nella costruzione di macchine utensili. L'impresa ha un fatturato superiore ai 98 milioni di euro e impiega complessivamente 307 dipendenti.

Epsilon è l'articolazione italiana di un grande gruppo internazionale che opera nel settore farmaceutico. Epsilon è una s.p.a. di grandi dimensioni, con un fatturato di 62 milioni di euro e 155 dipendenti.

Zeta è l'articolazione italiana di un grande gruppo internazionale impegnato nel settore agro-farmaceutico. L'impresa, una s.p.a., ha un fatturato superiore ai 230 milioni di euro e un numero di dipendenti che oscilla, a seconda della stagione, tra i 260 e 300.

Eta è l'articolazione italiana di un grande gruppo internazionale che opera nel settore della farmaceutica e biotecnologia. La società, una S.p.a., è un'impresa di grandi dimensioni, con un fatturato attorno ai 350 milioni di euro e circa 300 dipendenti.

Theta è una società per azioni, con sede nella provincia di Trento, specializzata nella fabbricazione di prodotti in gomma. L'azienda può essere definita di medie dimensioni, sia per numero di dipendenti (91) sia per fatturato (15 milioni di €).

Iota è una società per azioni, con sede nella provincia di Trento, che opera nel settore turistico. Prima dell'emergenza coronavirus, l'azienda fatturava mediamente 30 milioni di euro l'anno. Il numero di dipendenti varia da 70 a 200, a seconda della stagione.

Kappa è un'azienda interamente familiare, che da oltre cent'anni opera nel settore metalmeccanico, occupandosi, in particolare, di produzione di casseforti – di cui è leader nel mercato italiano. L'impresa, formalmente una s.p.a., ha sede nella provincia di Verona e può essere definita di piccole dimensioni (42 dipendenti e 9 milioni € di fatturato).

Lambda è la filiale italiana di un gruppo internazionale, che opera nel settore farmaceutico. L'impresa è una società per azioni di medie dimensioni (50 dipendenti e 40 milioni € di fatturato).

Mi è un'articolazione territoriale di un'associazione di rappresentanza degli interessi imprenditoriali. È una realtà medio-piccola⁷ (64 dipendenti e 6-10 milioni di fatturato⁸), che opera nella provincia di Verona e che vanta quasi 2.000 imprese associate.

⁷ Nonostante la sua natura, a scopo di comparazione, vengono utilizzati gli stessi criteri utilizzati per catalogare le imprese.

⁸ Il fatturato varia a seconda che si considerino o meno le entrate delle società di servizi.

PSEUDONIMO	SETTORE	FORMA GIURIDICA	SEDE PRINCIPALE (PROVINCIA)	DIPENDENTI	FATTURATO (Mili €)	DIMENSIONE (DM 18 aprile 2005 e Rac. 003/361/CE)	MODELLO 231
ALFA	Food Delivery	S.r.l.	MILANO	23 (2021) (8.500 riders)	N.D.	PICCOLA (ambigua)	Ex post
BETA	Organizzazione di eventi fieristici	S.p.a.	MILANO	439 (2021)	107 (2021)	GRANDE	Ex post
GAMMA	Fabbricazione di vetro	S.p.a.	TRENTO	789 (2021)	213 (2021)	GRANDE	Ex ante
DELTA	Fabbricazione di macchinari	S.p.a.	TRENTO	307 (2021)	98 (2021)	GRANDE	Ex ante
EPSILON	Farmaceutico	S.p.a.	TRENTO	155 (2021)	62 (2021)	MEDIO-GRANDE	Ex ante
ZETA	Agro-Farmaceutico	S.p.a.	MILANO	260/300 (2021)	238 (2021)	GRANDE	Ex ante
ETA	Farmaceutico	S.r.l.	MILANO	308 (2021)	354 (2021)	GRANDE	Ex ante
THETA	Fabbricazione di prodotti in gomma	S.p.a.	TRENTO	91 (2021)	15 (2021)	MEDIA	Ex ante
IOTA	Turistico	S.p.a.	TRENTO	70-200 (2019)	30 (2019)	MEDIA	Ex ante
KAPPA	Metalmeccanico	S.p.a.	VERONA	42 (2021)	9 (2021)	PICCOLA	Ex ante
LAMBDA	Farmaceutico	S.p.a.	N.D.	50 (2021)	40 (2021)	MEDIA	Ex ante (in corso)
MI	Ass. di rappresentanza	Assoc.	VERONA	64	6-10 (2021)	MEDIO-PICCOLA	Ex ante

Tab. 4. Quadro delle principali caratteristiche delle imprese incluse nella ricerca, che sono state analizzate da una prospettiva micro.

4 MODELLI ANTE E POST FACTUM: ANALISI DI DODICI CASI AZIENDALI

Il capitolo presenta i risultati della ricerca empirica, che, attraverso l'analisi di dodici imprese italiane, di diversa natura e dimensioni, ha avuto come obiettivo la ricostruzione dei processi di legalizzazione e managerializzazione descritti nel capitolo 2, relativamente al d.lgs. 231/2001.

Il capitolo è organizzato come segue. Il primo paragrafo analizza e compara le dieci aziende con un modello organizzativo *ante factum* (Gamma, Delta, Epsilon, Zeta, Eta, Theta, Iota, Kappa, Lambda e Mi) al fine di evidenziarne aspetti comuni e differenze. Il secondo paragrafo, invece, si concentra sui due casi aziendali con un modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001 *post factum* (Alfa e Beta). La scelta di privilegiare queste realtà si spiega con la volontà di evidenziare l'emergere di processi di apprendimento in materia di prevenzione del rischio di reato, successivi all'intervento della magistratura. In ragione dell'intrinseco valore euristico dei due casi per la comprensione delle logiche di funzionamento del *sistema 231*, così come concepito nell'attuale dibattito dottrinale, è stata compiuta un'analisi maggiormente approfondita rispetto a quella dei casi *ante factum*.

4.1 MODELLI ANTE FACTUM: DIFFERENZE E ANALOGIE TRA DIECI CASI AZIENDALI

Al fine di evidenziare meglio differenze e analogie, l'analisi dei casi *ante factum* sarà organizzata attorno a sei grandi tematiche, tra loro collegate:

- le ragioni della scelta di adottare un modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001;
- il ruolo di attori esterni e interni nella promozione, implementazione e aggiornamento del modello;
- il rapporto tra modello e strutture di compliance preesistenti;
- il rapporto tra logiche di business e logiche di compliance;
- le caratteristiche e l'evoluzione dell'Organismo di Vigilanza;
- l'investimento in formazione.

Le ragioni della scelta di adottare un modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001

Lo schema interpretativo proposto da Edelman si fonda sul presupposto che le organizzazioni siano obbligate a conformarsi a quanto imposto dalla legge, anche attraverso l'introduzione di strutture solamente simboliche. Nel nostro caso, invece, non essendo prevista alcuna forma di obbligatorietà, è necessario iniziare interrogandosi sulle ragioni che spingono le imprese a decidere di adottare (o meno) un modello ex d.lgs. 231/2001.

Le motivazioni sono molteplici e strettamente connesse a caratteristiche e tipologia di business delle singole realtà aziendali. Ciò nonostante, è possibile individuare tre ragioni fondamentali:

- limitare la responsabilità dell'ente ed evitare di incorrere in delle sanzioni;

- migliorare la percezione esterna dell'impresa e assumere una condizione di parità nei confronti delle controparti (concorrenti, partner, associazioni, ecc.), che hanno già adottato un modello 231;
- migliorare l'assetto organizzativo dell'impresa, rendere più lineare alcuni processi e introdurre un catalogo di procedure formalizzate per la prevenzione del rischio.

Contrariamente a quanto si può leggere nei documenti ufficiali, come rilevato più volte sul campo, a parere di quasi tutti gli intervistati, la prima ragione è stata quella meno influente. Le imprese non hanno, infatti, adottato un modello per paura, ma sulla base di una scelta strategica, in termini di costo-opportunità, volta a migliorare sia la loro visibilità esterna sia il loro funzionamento interno. In questo senso, occorre soffermarsi brevemente su due casi aziendali: Eta e Mi.

Nonostante fosse già dotata di strutture di compliance, Eta ha adottato un modello 231 nel 2004, a pochi anni di distanza dall'entrata in vigore del decreto. L'attenzione dimostrata sin da subito al d.lgs. 231/2001 è dovuta, da un lato, alla mission di Eta che pone al centro del business la creazione di terapie al servizio dei pazienti; dall'altro ad alcune caratteristiche del settore farmaceutico-biotecnologico che rendono la compliance un aspetto particolarmente rilevante per le società del settore. Il primo elemento caratterizzante attiene alla natura stessa del business. La delicatezza dell'ambito – la salute dei pazienti – richiede alle aziende una particolare attenzione nella conduzione delle attività. La seconda caratteristica è costituita dai rapporti continuativi con la pubblica amministrazione, sia in qualità di pubblici ufficiali (es. regolatori), sia nelle vesti di erogatori di servizi pubblici (es. primari, direttori sanitari). I molteplici rapporti tra settore farmaceutico e pubblica amministrazione espongono le aziende che, come Eta, operano nel settore a significativi rischi legali. Infine, una terza caratteristica dell'industria farmaceutica è che la compliance non ha più solo un valore strumentale, ma ha assunto valore in sé, perché eventuali, ripetute situazioni di illegalità hanno riflessi economici negativi sull'azienda, andando a danneggiare il rapporto con gli azionisti e l'andamento del titolo sul mercato azionario. La particolare sensibilità e attenzione rivolta alla compliance dalle aziende di settore è testimoniata dalla recente diffusione di nuove aree e funzioni come *ethics and business integrity* e di figure come il *compliance officer*.

Mi è, invece, un caso scarsamente comparabile con gli altri, ma non per questo di minore importanza per ricostruire le logiche del *sistema 231*. Pur non essendo certa di essere soggetta a responsabilità ex d.lgs. 231/2001, l'articolazione territoriale di un'associazione di rappresentanza degli interessi ha deciso di introdurre in prima persona un modello organizzativo per mandare un messaggio a tutte le imprese associate. Come affermato dal responsabile di settore, il modello di Mi si configura come uno strumento di coerenza: l'associazione, infatti, si è messa nei panni di un'impresa, per dimostrare l'utilità di introdurre un modello 231, sia in ottica esimente, sia in chiave gestionale, per riordinare e migliorare le procedure interne. Oltre a erogare servizi, a supporto delle imprese, Mi è diventata, di fatto, un *benchmark* di riferimento per tutte quelle realtà che erano indecise se adottare o meno un modello organizzativo.

Il ruolo di attori esterni e interni nella promozione, implementazione e aggiornamento del modello

Posta la difficoltà di ricostruire dei processi, in alcuni casi, datati nel tempo, gli attori interni che hanno promosso l'avvio del percorso di introduzione di un modello 231 possono essere divisi in due grandi tipologie, rispetto alla loro collocazione:

- vertici aziendali/di gruppo;
- ruoli/organismi interni.

In alcune realtà aziendali ha prevalso chiaramente una logica di tipo top-down. Come nel caso di Epsilon, in cui l'adozione del modello è avvenuta per decisione dell'allora casa madre, che ha promosso, guidato e sostenuto l'implementazione del modello ex d.lgs. 231/2001 in tutte le consociate del gruppo. In altri casi ha prevalso una logica bottom-up, in cui la spinta decisiva per l'adozione del modello è giunta da ruoli/organismi interni all'impresa. I modelli organizzativi di Gamma e Iota sono stati adottati anche per rispondere a una richiesta pressante, proveniente dal collegio sindacale. Nel secondo caso, in particolare, i membri del collegio sindacale erano preoccupati in prima persona delle responsabilità a loro carico. Nel caso di Lambda, invece, la spinta è partita da un avvocato che, in passato, aveva già collaborato alla stesura dei modelli organizzativi di altre imprese del settore farmaceutico. Date le sue competenze specialistiche, il professionista è stato – ed è tuttora – il motore del processo di adozione del modello 231.

Come evidenzia il caso Epsilon, l'appartenenza a un gruppo multinazionale è un fattore rilevante rispetto alla decisione di adottare un modello. Cinque delle dieci imprese analizzate sono filiali italiane di multinazionali estere e dipendono giuridicamente dalla casa madre. Questo comune fattore, tuttavia, ha impattato in modo diverso sull'adozione e implementazione del modello, rappresentando in alcuni casi un ostacolo, in altri un catalizzatore.

Nella prima casistica rientrano quelle imprese la cui capogruppo ha sollevato riserve circa la necessità di adottare il modello, ritenendo le strutture di compliance già in essere a livello di gruppo già sufficientemente strutturate e più evolute. È questo, per esempio, il caso di Lambda, la cui principale difficoltà è convincere la propria capogruppo dell'utilità del modello. Qualche anno fa, infatti, la casa madre si è conformata alla normativa del suo paese adottando un codice etico di gruppo. Pur configurandosi come una dichiarazione di intenti, insufficiente per prevenire il rischio di reato – perlomeno così come concepito nel sistema italiano – il gruppo internazionale considera il documento come una sorta di *golden standard*. Per questa ragione, fatica a comprendere le ragioni dietro la scelta della filiale italiana di introdurre ulteriori presidi di controllo. La difficoltà di comunicare il valore del modello alla casa madre caratterizza anche il caso di Zeta, la cui capogruppo tende a interpretare il modello come una (costosa) duplicazione rispetto al piano di compliance globale del gruppo internazionale, ritenuto già molto solido, strutturato e all'avanguardia.

Per altre imprese, invece, l'essere parte di un gruppo multinazionale ha generato dinamiche positive per l'adozione e implementazione del modello. Oltre al già citato caso

di Epsilon, vale la pena ricordare Gamma, impresa controllata da due società quotate, una sulla Borsa Italiana e una sulla Borsa di New York. La consapevolezza dell'importanza attribuita dalle due controllanti alla compliance ci è stato indicato come uno dei motivi che ha indotto il collegio sindacale a caldeggiare l'adozione del modello ex d.lgs. 231/2001.

Nel processo di promozione e implementazione del modello hanno avuto un ruolo rilevante – talvolta cruciale – anche attori esterni. Come rilevato da Edelman (2016) nella seconda fase del suo schema interpretativo (Cfr. 2), i professionisti con competenze specialistiche su questi temi fungono, infatti, da interpreti del campo giuridico. Sia che si tratti di membri dell'organizzazione o di consulenti esterni, queste figure filtrano le informazioni che trasmettono ai vertici aziendali, condizionando in tal modo le scelte delle aziende, ossia la possibilità che queste ultime decidano di rispondere ai rischi presenti nel campo giuridico.

Nei dieci casi aziendali considerati in questa ricerca è emerso, in particolare, l'importante ruolo giocato dai professionisti esterni. Come si evince dalla tabella sottostante (Tab. 5), tutte le imprese, eccetto una (Delta), hanno dichiarato di aver potuto contare, nel corso del processo di adozione o di aggiornamento del modello, su uno o più attori del campo giuridico-organizzativo.

GAMMA	Associazione di categoria (di cui l'impresa è socia) Studio legale (indicato dall'associazione)
DELTA	--
EPSILON	Diversi studi legali
ZETA	Membro esterno dell'Odv
ETA	Consulenti con competenze tecniche
THETA	Associazione di categoria (di cui l'impresa è socia) Studio legale (indicato dall'associazione)
IOTA	Associazione di categoria (di cui l'impresa è socia) Studio legale (indicato dall'associazione)
KAPPA	Associazione di categoria (di cui l'impresa è socia) Studio legale (indicato dall'associazione)
LAMBDA	Associazione di categoria (di cui l'impresa è socia) Studio legale (indicato dall'associazione)
MI	Consulenti della rete

Tab. 5. Attori del campo giuridico organizzativo coinvolti nel processo di adozione e/o di aggiornamento del modello *ante factum* dei dieci casi considerati

In primo luogo, quasi tutte le imprese hanno considerato le linee guida predisposte da Confindustria – ritenute come un modello di riferimento per chiunque voglia introdurre un modello 231 – nonché quelle predisposte da associazioni di settore della stessa rete.

In secondo luogo, in alcuni casi, i soggetti intervistati assegnano ai professionisti della compliance un ruolo decisivo. Questo è il caso di Kappa, che nel 2014 ha accolto

positivamente la proposta della locale articolazione territoriale di un'associazione di rappresentanza di adottare un modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001. La fiducia nei confronti delle associazioni e dei consulenti indicati da quest'ultima è stato il fattore chiave alla base di questa “*scelta pilotata*” – come affermato da una componente della direzione, coinvolta nelle interviste sul campo. L'azienda ha, inoltre, potuto usufruire di un finanziamento, erogato da un fondo interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti, promosso dalla stessa associazione di categoria.

In terzo luogo, in cinque casi su dieci, i professionisti che hanno svolto l'analisi del rischio e hanno curato la redazione del modello 231, sono stati segnalati direttamente da un'associazione di rappresentanza, di cui l'impresa è socia. Fra le altre, Theta ha aderito a un'iniziativa promossa da un'associazione di categoria che, per incentivare la diffusione dei modelli ex d.lgs. 231/2001, ha stipulato una convenzione con uno studio legale specializzato sui temi della compliance aziendale. Le imprese associate – come Theta – hanno potuto contare sul supporto dello studio legale ad un prezzo vantaggioso. Dal 2008 ad oggi, lo studio ha sempre esercitato un ruolo proattivo: ogni volta che il Legislatore interviene sul catalogo di reati compresi nel *sistema 231*, contatta l'azienda per richiedere dei documenti e propone direttamente delle modifiche da apportare al modello. Dopo ogni revisione, lo studio legale si occupa anche della divulgazione della nuova versione del documento e della formazione interna, alle diverse articolazioni aziendali.

Con l'eccezione di Zeta, dunque, le imprese analizzate sono ricorse a consulenti esterni – spesso studi legali – per la creazione, implementazione e/o aggiornamento del modello. Tuttavia, tra i casi analizzati, il peso dei consulenti esterni varia. Tendenzialmente, hanno giocato un ruolo maggiore nelle aziende di medie-piccole dimensioni, mentre in quelle di grandi dimensioni è stato generalmente più limitato. È bene sottolineare che si tratta di una tendenza emersa dall'analisi di dieci casi di studio e che, pertanto, sulla base dei dati attualmente disponibili, non è possibile generalizzare.

Nel primo caso rientrano, ad esempio, Theta, il cui modello è stato costruito da uno studio legale specializzato sui temi della compliance aziendale sulla base di un template e Lambda, che per meglio integrare il modello nella struttura del gruppo multinazionale di cui è parte si è rivolta a uno studio legale internazionale.

Tra i casi in cui il ruolo dei consulenti esterni nella creazione e implementazione del modello è stato più limitato, ricordiamo Gamma, in cui alcune figure dell'impresa, e in particolar modo il direttore amministrativo, hanno partecipato attivamente alla creazione del modello, conducendo attività congiunte come l'analisi dei rischi. Il ruolo dei consulenti esterni è stato ancora più limitato in Eta, dove si è scelto di selezionare figure esterne con un profilo tecnico anziché legale, per lo più specializzate in *project management*, *gap assessment* e *risk assessment*. È inoltre stato sottolineato come i consulenti esterni abbiano agito in stretta collaborazione e sotto la supervisione dei legali dell'azienda. Infine, nel caso di Zeta il modello è stato costruito avvalendosi esclusivamente delle risorse interne all'azienda. L'azienda, infatti, non ha ritenuto necessario il coinvolgimento di professionalità esterne poiché il nuovo modello sarebbe stato creato sulla base di quelli delle due aziende che fondendosi avevano dato vita a Zeta.

Il rapporto tra modello e strutture di compliance preesistenti

Uno dei temi emersi dalle interviste condotte è la relazione tra il modello ed eventuali strutture di compliance già in essere. In alcuni casi, il rapporto si configura come complementare, caratterizzato dallo sviluppo di dinamiche di integrazione. In Theta, per esempio, il modello è stato introdotto nell'ottica di creare un sistema strutturato di procedure e controlli coordinato con il catalogo di certificazioni già in possesso (ISO 9001 e ISO 14001). In Kappa, il modello è inteso come una parte di un ampio sistema a presidio della qualità dei processi aziendali, di cui la gestione del rischio di reato è soltanto una componente – e non, invece, il cardine. Il modello è stato inserito, infatti, all'interno di un catalogo di procedure formalizzate e ormai collaudate: si noti che Kappa è certificata ISO 9001 da oltre venticinque anni.

Nel caso di Gamma e Iota, l'introduzione del modello ha avuto un effetto catalizzatore rispetto la compliance. Successivamente all'introduzione di un modello focalizzato sui rischi ambientali e sulla sicurezza sul lavoro, Iota ha avviato anche un percorso di certificazione sulle stesse aree di rischio. Tale processo, interrotto durante il periodo pandemico, dovrebbe concludersi entro fine 2022 con l'acquisizione delle certificazioni ISO45001 e ISO18000. Al contrario, Gamma aveva avviato per primo il processo di certificazione ambientale e la successiva decisione di introdurre il modello è stata descritta come uno stimolo per proseguire anche il percorso di certificazione.

Al contrario, in Eta e Zeta, entrambe imprese del settore farmaceutico, è emersa una dinamica caratterizzata più da duplicazione che complementarità tra modello e altri presidi di legalità. Una delle ragioni è la forte attenzione verso la compliance che caratterizza tutto il settore. Oltre al modello, in Eta sono presenti svariati comitati interni dedicati alla valutazione della compliance in ambito fiscale, commerciale, etico. Al momento dell'introduzione del modello, anche Zeta aveva già adottato strutture di compliance molto articolate e rispondenti a standard internazionali. È stato segnalato come l'affiancamento e l'integrazione del modello ai presidi di legalità già in essere a livello di società e di Gruppo ha talvolta creato situazioni di confusione, soprattutto con i colleghi delle aziende estere del gruppo.

Infine, un caso particolare è rappresentato da Mi. A differenza di quanto avviene di solito all'interno delle imprese, una volta entrato in vigore il modello 231, l'associazione ha deciso di disattivare la certificazione Vision 2001 – a quell'epoca, molto di moda. A seguito di una mappatura dei processi, le procedure amministrative essenziali sono state trasferite nel modello, quelle burocratiche e superflue, invece, sono state eliminate.

Il rapporto tra logiche di business e logiche di compliance

Le interviste hanno messo in luce una seconda dimensione del processo di creazione e implementazione del modello particolarmente significativa per le imprese: il rapporto tra logiche di business, incentrate sulla competitività e sull'efficienza dei processi e le

logiche di compliance, volte alla prevenzione o almeno al contenimento del rischio di reato. I casi analizzati hanno indicato che tale rapporto è spesso ambivalente, caratterizzato al contempo sia da tensione latente, sia da affinità.

Il tema della tensione latente tra la logica di business e di compliance emerge in modo diretto o in contropunto in molte delle interviste condotte e accomuna sia le grandi che le piccole-medie imprese. È stato osservato, ad esempio, che il modello comporta dei costi economici diretti, tra i quali vi è il mantenimento dell'OdV (Lambda ha deciso di istituirlo monocratico per contenere le spese). Tuttavia, i costi economici sono anche di natura indiretta, come l'impatto negativo sulla competitività dell'impresa. Tale impatto si manifesta soprattutto come un aggravio del carico di lavoro per le funzioni sia in fase di gestione che di aggiornamento del modello. L'aggiornamento, ad esempio, è stato definito particolarmente *time consuming* perché richiede la cooperazione delle funzioni rilevanti, cui è richiesto di fornire dati e pareri. L'aggiornamento diviene particolarmente oneroso quando il modello deve essere modificato frequentemente, come nel caso di Eta che lo modifica mediamente due volte all'anno per adattarlo ai mutamenti aziendali. Al contempo, si tratta di un processo che non può essere trascurato in quanto è un requisito di efficacia del modello, sia nei fatti che di fronte al giudice.

Tuttavia, come dicevamo, il rapporto tra logica di business e logica di compliance non si declina esclusivamente in termini di tensione tra due diversi poli. Dalle interviste è emerso che la logica di business e di compliance non sono sempre antitetiche, ma possono anche essere affini: l'adozione del modello, se da un lato rappresenta un costo e un potenziale ostacolo per la competitività, dall'altro può influenzare positivamente l'efficienza dei processi e il business. Alcuni intervistati (Delta, Iota, Gamma) hanno evidenziato come l'adozione del modello sia stata intesa dall'impresa come un'opportunità per ripensare e migliorare i processi, formalizzare e sistematizzare alcune procedure e porre l'accento su alcuni aspetti ritenuti rilevanti dalla dirigenza. Nel caso di Gamma, un'azienda manifatturiera, è emerso come la tutela della salute dei lavoratori sui luoghi di lavoro non sia ritenuto solo un atto doveroso dal punto di vista etico, ma sia inteso anche come un vantaggio in termini di competitività. I costi sostenuti per la sostituzione di macchinari vengono percepiti come un investimento a tutela della competitività dell'impresa. Si ritiene, infatti, che la sostituzione di un lavoratore in seguito a infortunio, diminuisca, seppur temporaneamente, la produttività.

L'affinità tra logiche di business e logiche di compliance diventa ancora più marcata per le aziende quotate in borsa. In questi casi la compliance in generale e il modello in particolare diventano più che uno strumento in grado di migliorare il business, diventano un aspetto stesso del business, un valore economico. La compliance è stata definita come "*parte del DNA delle aziende*" che operano nel settore farmaceutico. Al punto che sia Epsilon, Zeta ed Eta hanno deciso di adottare il modello ex d.lgs. 231/2001 nonostante fossero già dotate di altre strutture di compliance. Un dato interessante emerso in sede di intervista, è che l'attenzione di Eta verso la compliance non è dovuta solo alla *mission* e ai valori dell'azienda o al contenimento dei rischi e dei costi legali. L'impresa, infatti, ritiene che una sua associazione a situazioni di illegalità danneggerebbe il rapporto con i

suoi azionisti e si rifletterebbe negativamente sull'andamento del titolo sul mercato azionario e, dunque, sul valore dell'azienda.

Le caratteristiche e l'evoluzione dell'Organismo di Vigilanza

Nove delle dieci imprese coinvolte nella ricerca hanno un organismo di vigilanza da oltre quattro anni e sei di loro da oltre dieci. L'unica realtà che ne è sprovvista è Lambda, che sta tuttora redigendo il proprio modello 231. Le strutture si compongono mediamente di due membri. L'OdV più numeroso è quello di Epsilon (4 persone), mentre quattro casi, hanno (Eta, Kappa e Mi) o avranno a breve (Lambda) un organismo monopersonale. La stragrande maggioranza dei membri degli organismi di vigilanza è esterna alle aziende ed ha soprattutto competenze giuridiche (8 casi), contabili (2 casi) o ingegneristiche (2 casi).

Nella maggioranza dei casi, la composizione degli organismi di vigilanza è cambiata nel corso del tempo. In tal senso, i casi più significativi sono quelli di Epsilon e Zeta.

A seguito dell'aggiornamento realizzato lo scorso anno, Epsilon ha modificato sensibilmente sia il numero di membri dell'OdV (passati da 8 a 4) sia la sua composizione interna, aumentando il peso della compagine interna. Attualmente, quest'ultima esprime tre membri su quattro (l'unico membro esterno è il Presidente, figura con competenze legali posta a garanzia dell'indipendenza dell'OdV dalle dinamiche e strutture aziendali), mentre precedentemente esprimeva cinque membri su otto. I cinque membri interni erano esperti di settore (Responsabile Sicurezza ed Ingegneria, Responsabile HR, AD, Responsabile Finance, Responsabile Area Contabilità e Treasury) scelti in base alla mappatura dei rischi.

Originariamente, invece, l'OdV di Zeta era composto da un membro esterno con competenze giuridiche nel ruolo di Presidente e da due membri interni, un avvocato e un esperto nella gestione delle risorse umane. Quest'ultimo è stato sostituito da una figura (interna) esperta in comunicazione. La modifica nella composizione dell'OdV è avvenuta in risposta alla nuova rilevanza assunta dalla gestione della comunicazione istituzionale con soggetti terzi e in particolare con la pubblica amministrazione.

Soltanto quattro casi su dieci hanno deciso di assegnare al loro organismo di vigilanza un budget autonomo – in alcuni casi, come Theta, di valore limitato (5.000 €). Nessuna delle dieci realtà aziendali considerate segnala momenti di tensione o di aperto contrasto tra le strutture e l'OdV – che, in alcune realtà, si incontra trimestralmente (Gamma e Theta). In particolare, l'amministratore delegato di Theta ha dichiarato che l'organismo di vigilanza della sua azienda risulta completamente indipendente, nell'esercizio delle sue funzioni, dal momento che ha libero accesso sia agli impianti produttivi sia ad ogni fonte documentale di cui faccia preventivamente richiesta.

L'investimento in formazione

La formazione è un altro aspetto rilevante del processo di implementazione: banalmente, il modello deve conosciuto per poter essere integrato nelle pratiche di lavoro. In ognuno

dei casi analizzati è prevista un'attività di formazione, anche se vi sono variazioni sia rispetto al livello di generalità che alla frequenza. Nella maggior parte delle imprese considerate, la formazione inerente al modello ex. d.lgs. 231/2001 è di tipo generale e viene organizzata e somministrata dall'OdV. Una pratica diffusa emersa nell'ambito del nostro studio è quella di tenere il corso sul modello al momento della sua introduzione in azienda, in occasione degli aggiornamenti e/o durante l'*induction* dei nuovi assunti. Generalmente, la formazione è destinata a tutti i membri. In Theta, invece, è dedicata soprattutto ai componenti del cda, dell'OdV, del collegio sindacale e ai preposti aziendali. Per questo motivo, se in passato i corsi vertevano su aspetti generali, oggi tendono a focalizzarsi sulle nuove aree di rischio.

Zeta, oltre alla formazione di carattere generale, organizza delle sessioni di approfondimento dedicate, in genere, a gruppi selezionati in base alla rilevanza dei contenuti per le loro funzioni. Gli incontri sono incentrati su specifiche aree di rischio e la partecipazione viene definita su base semi-volontaria. In sostanza, ciò significa che spetta all'OdV creare le condizioni migliori possibili per la partecipazione e assicurare che l'attività impatti il meno possibile sulle normali attività di business.

Nel caso di Eta, la formazione si basa sull'idea che si debba utilizzare ogni occasione disponibile per analizzare in maniera elastica e concreta il funzionamento della norma e le implicazioni del modello sulle pratiche di lavoro. Questo, ad esempio, è avvenuto anche rispetto alla normativa COVID-19, quando la presentazione dei vari decreti ai dipendenti è stata l'occasione per mettere in evidenza gli aspetti rilevanti del testo normativo rispetto al modello organizzativo. La struttura della formazione in Eta è quella più articolata. Nello specifico, si compone di una parte a carattere generale che consiste in un corso base inserito tra quelli obbligatori a cadenza annuale organizzati dell'azienda. Il corso è rivolto a tutti, ha durata di 90 minuti ed è automatizzato. Alla formazione generale si aggiungono una serie di iniziative di formazione *rolling* di carattere più specifico, i cui contenuti sono organizzati e selezionati in base a una funzione anziché essere incentrati su un'area di rischio. Infine, la terza componente della formazione di Zeta consiste nel *training satellite* in cui un caso di reato emerso sulla stampa viene utilizzato come strumento per approfondire il funzionamento concreto della legislazione e riflettere sugli atteggiamenti corretti da mantenere in possibili situazioni critiche. A seconda del caso, questa formazione viene rivolta a tutti o solo ad una audience selezionata.

4.2 MODELLI POST FACTUM: INTERVENTO DELLA MAGISTRATURA E PROCESSI DI APPRENDIMENTO

Il caso Alfa: da azienda in amministrazione giudiziaria, in crisi di reputazione, a modello per le imprese del settore

Alfa è l'articolazione italiana di un grande gruppo internazionale, che opera su due linee di business: noleggio con conducente e *food delivery*. Dal momento che in Italia la prima attività risulta residuale, il caso si concentrerà esclusivamente sulla seconda area. L'impresa, formalmente una S.r.l., ha 23 dipendenti (dato al 2021), ma si avvale di oltre 8.500 lavoratori autonomi – i rider per le consegne a domicilio – organizzati nelle diverse aree urbane del Paese. Non essendo disponibili dati ufficiali sul fatturato, Alfa può essere definita una realtà di dimensioni ambigue: è piccola rispetto ai parametri standard, utilizzati abitualmente per catalogare la grandezza delle aziende italiane (Cfr. 3), ma è grande se si considerano sia la sua estensione territoriale sia l'ammontare complessivo della forza lavoro aziendale (lavoratori dipendenti e autonomi).

Al pari di molte altre aziende multinazionali di tradizione anglosassone, Alfa ha una capacità decisionale, di fatto, molto limitata. La casa madre statunitense si avvale di una galassia di società distribuite in tutto il mondo. In Europa, le funzioni, sia di carattere amministrativo sia finanziario, sono accentrate in due società satellite, con sede, rispettivamente, in Olanda e Irlanda. Si tratta di *legal entities* che non hanno un'effettiva autonomia, né patrimoniale né amministrativa, spesso guidate da soggetti di giovane età (24-25 anni), con scarsa esperienza e limitata cognizione delle loro responsabilità. Date le sue caratteristiche, il centro decisionale di un sistema di questo tipo fatica – strutturalmente – a conoscere le criticità vissute dalle entità periferiche: manca, infatti, un chiaro presidio dei processi e delle relative responsabilità.

Come rilevato in sede d'intervista, Alfa fa parte di quelle multinazionali anglosassoni caratterizzate da una strategia d'impresa particolarmente aggressiva, che ha come obiettivo la conquista della maggior fetta di mercato possibile, attraverso lo sfruttamento, in ottica strategica, delle zone grigie della legislazione. Il rischio d'impresa contempla la possibilità di doversi adattare a un cambiamento normativo e/o di dover rispondere a eventuali contestazioni, anche di tipo sanzionatorio. A riprova di questa particolare scelta di business, lo statuto del gruppo prevede esplicitamente delle procedure per sanare possibili violazioni della legislazione vigente nei diversi paesi.

Qualche anno fa, pur non essendo indagata in prima persona per intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro ex art. 603 bis c.p., Alfa è stata posta per dodici mesi in amministrazione giudiziaria ex art. 34, comma 1 del d.lgs. 159/2011 (Codice Antimafia), così come sostituito dalla L. 161/2017, per omesso controllo nei confronti dei fornitori di manodopera (*fleet partner*), cioè delle società incaricate di gestire integralmente la *supply chain* dei corrieri e per una grave deficienza organizzativa connessa all'assenza di autonomia nei confronti della casa madre. La sezione del locale tribunale, territorialmente competente sul caso, specializzata in materia di misure di prevenzione, ha ritenuto

opportuno di affidare a un amministratore giudiziario il compito di affiancare il management, senza prevedere alcuna forma di spossessamento e/o di sostituzione degli organi societari. Inizialmente, la misura riguardava un'altra società del gruppo poi confluita, a seguito dell'autorizzazione dello stesso tribunale, all'interno di Alfa.

Al momento dell'intervento della magistratura, Alfa non aveva un modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001. Tuttavia, il gruppo si era già dotato di una serie di presidi di sicurezza, considerati all'avanguardia a livello internazionale, ma non in linea con la normativa italiana. Per questo motivo, come rilevato in sede d'intervista, il primo ostacolo, sia per l'ufficio dell'amministratore giudiziario sia per gli avvocati difensori, è stato quello di fare capire, tanto all'*head quarter* statunitense quanto ai responsabili a livello europeo, la necessità di ridefinire, in senso complessivo, l'assetto della compagine italiana del gruppo. Inoltre, il fatto che, inizialmente, non si riuscissero a individuare chiare responsabilità aziendali all'interno del gruppo ha rallentato il procedimento giudiziario, ma anche l'attività dell'amministratore e l'attribuzione dell'incarico, di difesa in giudizio della stessa Alfa, a uno studio legale italiano.

Come evidenziato da tutti gli intervistati, l'intervento della magistratura ha arrecato un grave danno reputazionale al gruppo Alfa. Il caso giudiziario ha avuto, infatti, grande eco sulla stampa, sia locale sia nazionale, generando alcune distorsioni dei fatti: le misure di prevenzione applicate alla società sono state interpretate dal mercato come indicatori di situazioni di illegalità diffusa e di non affidabilità contrattuale, con compromissione del parco clienti e con perdite conseguenti sul piano dei ricavi. In tal senso, alcuni gruppi di ristorazione, storici clienti di Alfa, hanno sospeso le attività negoziali con l'impresa, nell'erroneo presupposto che la misura ne avesse acclarato l'insolvenza oppure accertato la commissione di illeciti penali incompatibili con la persecuzione di ogni scambio commerciale. Inoltre, gli stessi clienti temevano un possibile contagio, ovvero di avere possibili ripercussioni sul piano reputazionale.

Dopo dieci mesi, il tribunale ha deciso di revocare in anticipo la misura dell'amministrazione giudiziaria, sottolineando come Alfa avesse sfruttato questa occasione non solo per ripensare il rapporto con i fornitori di manodopera, ma anche per introdurre una serie di presidi di prevenzione e controllo nelle diverse aree di rischio.

Come evidenziato dalla relazione finale dell'amministratore giudiziario, in questo arco temporale, Alfa è riuscita a:

- adottare la parte generale del modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001, creando un organismo di vigilanza, introducendo dei presidi di legalità rafforzati e istituendo, fra l'altro, la figura del *compliance champion*;
- riorganizzare l'assetto complessivo della società;
- adottare tutti i protocolli relativi alle aree sensibili;
- introdurre il divieto di ricorrere a subappaltatori per la gestione di tutti gli aspetti connessi ai rapporti con i rider (*fleet partner*);
- essere riammessa, con un ruolo dirigenziale, all'interno dell'associazione di categoria – da cui si era, inizialmente, autosospesa.

Su proposta dell'amministratore giudiziario, l'Organismo di vigilanza di Alfa si compone di tre membri: un professionista esterno esperto in materia di diritto penale, corporate governance, controllo e gestione dei rischi aziendali, il sindaco unico e lo stesso responsabile della conformità (*compliance champion*).

A seguito di un lungo processo di *risk assessment*, sono state individuate 20 attività sensibili, che si sono tradotte in altrettanti protocolli di prevenzione e controllo sulle seguenti aree:

- rapporti con i corrieri;
- rapporti con i ristoranti;
- rapporti infragruppo;
- rapporti con i soci;
- fiscalità;
- contabilità e bilancio;
- tesoreria e flussi finanziari;
- salute, sicurezza sul lavoro e ambiente;
- selezione e gestione del personale;
- acquisto di beni e servizi;
- affari legali e societari;
- contenzioso e accordi transattivi;
- operazioni sul patrimonio e altre operazioni straordinarie;
- sistema informativo e informatico;
- rapporti con gli utenti;
- rapporti con autisti e fleet partner;
- comunicazioni verso l'esterno;
- marchi e licenze;
- donazioni, omaggi e sponsorizzazioni;
- rapporti con le autorità e la pubblica amministrazione.

Molti di questi protocolli, che rappresentano parti integranti del modello ex d.lgs. 231/2001 dell'azienda, sono già stati adottati, altri, invece, sono in corso di finalizzazione. L'adozione di alcuni di questi documenti, come, in particolare, il protocollo in materia di salute, sicurezza sul lavoro e ambiente, ha avuto molta rilevanza sugli organi di stampa.

Nel corso dell'implementazione dei venti protocolli sono state adottate numerose misure, di diversa natura e portata. Gli interventi più significativi hanno riguardato l'area di maggiore rischio di reato, così come definita dall'analisi di *risk assessment*, ossia quella relativa al rapporto con i corrieri. In questo senso, sono state riviste integralmente le procedure di supporto e sono stati erogati degli specifici corsi di formazione sul modello 231, tenuti dal team compliance, in collaborazione con i componenti dell'OdV, che hanno interessato sia i dipendenti sia i lavoratori autonomi. Inoltre, sono stati testati e, in seguito, distribuiti a tutti i rider una serie di dispositivi di protezione personale individuale.

A parere dei protagonisti, la ragioni del successo di tale esperienza sono da ricercarsi nell'allineamento di interessi tra ufficio dell'amministratore giudiziario e avvocati difensori dell'azienda – che hanno seguito in prima persona le procedure di *gap analysis* e di mappatura delle aree di rischio – avviando un canale di comunicazione diretto con la casa madre. In tal senso, è risultato fondamentale il supporto fornito dal tribunale che, per contenere i danni provocati dalle distorsioni dagli organi di informazione, si è anche reso disponibile a incontrare i legali dei maggiori clienti di Alfa, allo scopo di farsi garante del percorso virtuoso intrapreso dall'azienda.

Il caso ha avuto grande rilevanza a livello nazionale e, come confermano tutti gli intervistati, ha influenzato direttamente le altre aziende del settore *food delivery*. Anche su impulso di Alfa, sono stati siglati una serie di protocolli sperimentali, in una prima fase a livello locale, patrocinati dalle istituzioni del territorio (Prefettura, Tribunale e Procura della Repubblica) estesi in seguito, su impulso del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, su scala nazionale, cui hanno aderito le principali imprese del comparto. Allo scopo di contrastare il caporalato, l'intermediazione illecita e lo sfruttamento dei lavoratori, i firmatari di tali accordi si sono impegnati a introdurre un modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001 e un codice etico sul tema. Come rilevato nel corso delle interviste realizzate sul campo, le soluzioni adottate da Alfa durante il periodo di amministrazione giudiziaria e, in particolare, i protocolli in materia di prevenzione e controllo, rappresentano oggi un *benchmark* di riferimento per tutte le altre imprese del settore. In questo senso, l'associazione di categorie ha rappresentato, di fatto, una potente cassa di risonanza sia su quanto realizzato all'interno di Alfa sia sui rischi connessi alla mancata compliance in materia di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro.

Il caso Beta: l'importanza della cooperazione per il successo dell'amministrazione giudiziaria

Beta è la capogruppo di uno dei maggiori gruppi a livello mondiale operante nel settore fieristico e congressuale (Gruppo Beta)⁹. Beta, una S.p.a. quotata alla Borsa di Milano, non è soggetta ad attività di direzione e coordinamento, ma gode di autonomia decisionale e organizzativa nei confronti della controllante. Secondo i parametri standard, Beta è classificabile come grande impresa, con un fatturato di poco superiore ai 100 milioni di euro e un numero di dipendenti pari a 439 (dati al 31 dicembre 2021).

Beta esercita la direzione nominale e sostanziale di Beta1 S.p.a., società del Gruppo Beta attiva nel settore degli allestimenti fieristici, anch'essa oggetto della misura di amministrazione giudiziaria di cui si parlerà in seguito. In base al suo fatturato (di oltre 13 milioni di euro nel 2020), Beta1 è classificabile come media impresa; tuttavia, risulta una piccola impresa se invece si considera il numero di dipendenti (40 nel 2021).

Qualche anno fa Beta1 è stata posta in amministrazione giudiziaria ex art. 34 d.lgs. 159/2011 (c.d. Codice Antimafia) in seguito all'emergere di stabili rapporti economici tra

⁹ Il Gruppo ha un fatturato annuo di 130 milioni di euro e 669 dipendenti (dati del 2021).

Beta1 è una società legata a soggetti indagati per reati di associazione di stampo mafioso e riciclaggio. I controlli sulla società effettuati sia dalle autorità che da Beta1 non avevano rilevato irregolarità perché tale società, seppur di fatto amministrata dagli indagati, figurava essere gestita da prestanome. Tuttavia, a Beta1 viene contestata l'oggettiva agevolazione dei soggetti indagati nell'ottenimento di appalti per allestimenti fieristici in quanto la creazione di rapporti economici con soggetti privi di un ruolo formale nella società costituisce una violazione del Codice Etico del Gruppo Beta, che richiede di stipulare accordi esclusivamente con chi ricopre un ruolo formale nei soggetti terzi (art. 62). Quando emerge che Beta1 è sia formalmente sia sostanzialmente diretta da Beta, il Tribunale decide di applicare la misura di amministrazione giudiziaria anche alla capogruppo, anche se limitatamente al ramo d'azienda relativo al settore degli allestimenti fieristici. L'amministrazione giudiziaria di Beta viene affidata allo stesso amministratore giudiziario di Beta1. Successivamente, i due procedimenti vengono riuniti dal tribunale in quanto relativi a cause connesse.

In entrambi i casi, almeno inizialmente, il tribunale dispone che l'azione dell'amministratore giudiziario non si sostituisca, ma affianchi quella del consiglio di amministrazione, adottando quella che può essere definita, appunto, un'amministrazione giudiziaria *di affiancamento*. In base ai principi di proporzione e adeguatezza e allo scopo di tutelare la continuità dell'attività imprenditoriale, all'amministratore giudiziario viene affidato sia un ruolo di controllo (ad esempio attraverso la controfirma degli atti di spesa superiori a una certa soglia), sia la riforma dei modelli aziendali per prevenire future situazioni di illegalità. In un secondo momento, come sarà discusso in seguito, l'emergere di ulteriori elementi probatori ha portato alla sostituzione del consiglio di amministrazione di Beta, a un ampliamento del mandato dell'amministratore giudiziario e alla presenza di consulenti esperti a supporto della sua attività. Al momento dell'intervento della magistratura, sia Beta che Beta1 avevano già adottato un modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d.lgs. 231/2001 e un Codice Etico che erano andati ad integrare altri presidi di sicurezza già in essere. Ad esempio, Beta si avvaleva di un modello di gestione integrata dei rischi che si ispirava a standard di livello internazionale e di un Codice di Autodisciplina. La decisione di adottare anche un modello ex d.lgs. 231 era stata guidata dalla possibilità, in caso di avvenute violazioni, di potersi avvalere della condizione esimente dalla responsabilità degli enti prevista dal d.lgs. 231/2001.

Nei mesi che avevano preceduto l'avvio del procedimento giudiziario, il Modello adottato era stato ritenuto adeguato dal Collegio Sindacale di Beta, che sottolineava come dall'attività dell'Organismo di Vigilanza (Odv) non fossero emerse significative criticità nell'implementazione ed efficacia del Modello. L'Organismo di Vigilanza di Beta era composto da un membro esterno con competenze giuridiche e da due membri interni: il Presidente del Collegio Sindacale e un membro indipendente del consiglio di amministrazione, quest'ultimo in veste di Presidente dell'OdV. Nelle controllate del gruppo, l'OdV era scelto sulla base di linee guida emanate dalla capogruppo Beta, nel rispetto dei poteri e prerogative individuati dalla normativa, ma anche tenendo in considerazione le specifiche caratteristiche e necessità delle singole realtà. Veniva altresì sottolineata l'attenzione

posta alla costituzione di flussi informativi adeguati a permettere all'OdV di svolgere un'effettiva attività di vigilanza.

Inoltre, per evitare che in sede giudiziaria il giudice potesse valutare i modelli non adeguati o antiquati rispetto alle novità intervenute nell'organizzazione o nella legislazione e per questa ragione negare la condizione esimente ex d.lgs. 231, i Modelli delle società del Gruppo Beta venivano monitorati e aggiornati con continuità. L'ultimo aggiornamento del Modello di Beta era stato approvato dal consiglio di amministrazione solo qualche mese prima che la società fosse colpita dalla misura di amministrazione giudiziaria. L'aggiornamento, effettuato per recepire le novità normative, era avvenuto contestualmente all'organizzazione di corsi rivolti a tutti i dipendenti sulle nuove fattispecie di reato introdotte nel d.lgs. 231/2001.

Dalle interviste condotte è emerso che non è raro il caso in cui un modello organizzativo adeguato sulla carta si rivela inefficace quando viene calato nella realtà operativa dell'organizzazione. Come nella vicenda di Beta e Beta1, in cui una serie di criticità (in particolare carenze nel processo di scelta dei fornitori, nella conduzione di analisi preliminari di tipo reputazionale, nelle procedure per l'ottenimento di offerte competitive) hanno generato una dinamica progressiva di raccomandazioni. La necessità di intervenire sui modelli di Beta e Beta1 viene confermata anche dall'amministratore giudiziario che nelle prime relazioni/relazioni introduttive sulle due società richieste dal tribunale individua diverse aree di intervento, tra le quali l'OdV, il processo di gestione di appalti e commesse, il rafforzamento dei presidi di legalità e di controllo interno e la revisione del Modello.

Sia per Beta che per Beta1, la misura di amministrazione giudiziaria viene revocata dal tribunale allo scadere di 12 mesi, in considerazione dei significativi cambiamenti apportati alla struttura, alle procedure e al modello organizzativo. Per quanto riguarda l'organigramma, il rinnovamento è avvenuto sia a livello apicale, con la sostituzione dei membri di importati organi societari, tra i quali il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale di Beta e Beta1, sia a livello manageriale, con la sostituzione, ad esempio, del Responsabile procurement e del Responsabile delle risorse umane. Inoltre, è stata creata la funzione di compliance, fino ad allora non precisamente connotata nell'organigramma e individuata la figura del security manager o responsabile dell'internal audit. È stata compiuta anche una revisione e rafforzamento delle procedure societarie, tra le quali il processo di due diligence reputazionale dei fornitori, la creazione di un Albo di fornitori qualificato e l'attivazione delle procedure di *whistleblowing*. A questi interventi si aggiungono le modifiche apportate alle procedure con l'obiettivo di agevolare e rafforzare la cooperazione intra-organizzativa.

Il tribunale sottolinea come Beta sia diventata un modello per le altre aziende: la società, coadiuvata dall'amministratore giudiziario e dai consulenti nominati dal tribunale, è riuscita a creare un nuovo assetto in cui l'ottica di competitività imprenditoriale è orientata al rispetto dei presidi di legalità.

Riflessioni comparative sui casi *post factum*

I casi Alfa e Beta si prestano a numerose possibili interpretazioni. La tabella 6 richiama differenze e analogie tra quanto occorso nelle due realtà imprenditoriali.

	Alfa	Beta
Contestazione del tribunale	Ommesso controllo nei confronti dei fornitori	Oggettiva agevolazione di soggetti indagati per l'ottenimento di appalti
Amministrazione giudiziaria (a.g.)	Sì (12 mesi)	Sì (12 mesi)
Effettiva durata dell' a.g.	10 mesi (revoca anticipata)	12 mesi (revoca a scadenza)
Presenza di un modello organizzativo <i>ante factum</i>	No	Sì, ma ritenuto non idoneo
Presenza di precedenti presidi di legalità	Sì (standard internazionali)	Sì (standard internazionali)
Compiti dell'a.g.	Affiancamento, senza sposessamento né sostituzione degli organi societari	Affiancamento rafforzato, con ampliamento del mandato, nomina di consulenti, rinnovamento dei vertici
Principali risultati ottenuti	Introduzione di un modello 231, creazione di organi di controllo e presidi di legalità rafforzati, adozione di protocolli sulle aree di rischio	Aggiornamento del modello 231, definizione della funzione di compliance, rafforzamento della struttura di internal audit, creazione di un albo di fornitori qualificati
Ruolo del tribunale	Contenimento danni reputazionali	Contenimento danni reputazionali
Ruolo degli avvocati difensori dell'azienda	Collegamento	Collegamento
Influenza sul dibattito	Grande	Grande
Influenza sulle altre imprese	Ampia	Ampia

Tab. 6. Differenze e analogie fra i casi Alfa e Beta.

In questa sede intendiamo soffermarci su quattro aspetti, tra loro collegati:

- l'intervento diretto della magistratura e l'applicazione della misura dell'amministrazione giudiziaria ex art. 34 d.lgs. 159/2011;
- l'allargamento della responsabilità oltre i confini aziendali;
- il ruolo dei diversi attori intervenienti;
- la validazione dei modelli e la loro trasformazione in *benchmark* di riferimento.

In primo luogo, una delle ragioni che rendono Alfa e Beta dei casi particolarmente rilevanti nel dibattito nazionale è che l'intervento del tribunale, attraverso la misura dell'amministrazione giudiziaria ex art. 34 d.lgs. 159/2011 (della durata di 10 e 12 mesi,

rispettivamente), è risultato non solo nell'introduzione di un modello efficace, ma ha assunto il carattere più ampio di una riorganizzazione dei processi aziendali in un'ottica di prevenzione e controllo nelle diverse aree di rischio. Elementi indicativi della nuova attenzione al tema della compliance e dell'ampiezza del processo di cambiamento sono la creazione della funzione di compliance, fino a quel momento non precisamente individuata e l'introduzione nell'organigramma di ruoli dedicati (la figura del *compliance champion* in Alfa e del *security manager* in Beta). In Beta, inoltre, il riassetto organizzativo ha compreso anche interventi sulle procedure di carattere più generale, ma con benefici attesi anche per la funzione di compliance, finalizzati al rafforzamento della cooperazione intra-organizzativa.

In secondo luogo, entrambi i casi sono stati colpiti dalla misura dell'amministrazione giudiziaria a seguito dell'emergere di criticità nei rapporti con soggetti terzi: nel caso di Alfa, per omesso controllo nei confronti dei fornitori di manodopera e, nel caso di Beta, invece, per agevolazione di soggetti indagati finalizzata all'ottenimento di appalti. Tali situazioni di illiceità si sono verificate nonostante sia Alfa che Beta avessero già adottato presidi di legalità rispondenti a standard internazionali. Inoltre, Beta aveva già implementato anche un modello ex d.lgs. 231/2001 (anche se, secondo il parere del tribunale e dell'amministratore giudiziario, il modello era inadeguato). Come rilevato da Maugeri (2022: 132-133), l'allargamento del perimetro di censurabilità del comportamento aziendale trova il suo fondamento nell'interpretazione della Corte costituzionale che “con la sentenza n. 487/’95, ha dichiarato non fondata la questione di legittimità costituzionale dell’art. 3 quinquies, sollevata, con riferimento all’art. 27, primo comma, della Costituzione, osservando che i titolari di quelle attività economiche che presentano connotazioni agevolative del fenomeno mafioso ‘non possano affatto ritenersi terzi rispetto alla realizzazione di quegli interessi’, né in una situazione soggettiva di ‘sostanziale incolpevolezza’, in virtù della consapevolezza del carattere agevolativo delle loro attività”¹⁰. Lungi da volerci avventurare in riflessioni di carattere giurisprudenziale e dottrinale, che non ci competono, occorre segnalare che questo allargamento della responsabilità da reato oltre i confini aziendali ha una serie di ripercussioni di carattere organizzativo. Per poter adottare un modello ex art. 231/2001 che sia effettivamente capace di prevenire o comunque limitare il rischio di reato, le organizzazioni devono tenere conto delle caratteristiche dell'ambiente in cui operano – da intendersi come “l’insieme di elementi e forze esterne in grado di influenzare in qualche modo il comportamento dell’organizzazione” (Catino 2012: 19). Torneremo su questo punto nelle conclusioni (Cfr. 5.4).

In terzo luogo, dall'analisi dei documenti inerenti ai casi di Alfa e Beta e dalle interviste condotte, è emerso che un elemento fondamentale per l'esito positivo dell'amministrazione giudiziaria è stata la leale collaborazione instauratasi tra la proprietà, i legali difensori dell'azienda, l'amministratore giudiziario e il tribunale. Il rapporto di cooperazione ha permesso non solo di introdurre nelle due aziende un modello efficace e in

¹⁰ Cfr. Cass., 25 settembre 2014, *P.G. in proc. Di Biase e altro*, n. 46068, in *Mass. Uff.* n. 261082; Cass., 21 marzo 2014, *P.G. in proc. Cirillo e altri*, n. 32398, in *Mass. Uff.* n. 260281; Cass., sez. I, 5 giugno 2014, *Mondini*, n. 23641, in *Mass. Uff.* n. 260103.

grado di perdurare anche una volta revocata la misura giudiziaria, ma anche, aspetto altrettanto importante, di preservare la loro redditività e competitività durante il processo di cambiamento. Nel caso Beta, per esempio, la tempestiva creazione di un canale tra amministrazione giudiziaria e polizia giudiziaria per l'accesso a informazioni privilegiate ha consentito all'amministratore di svolgere velocemente le dovute verifiche reputazionali su soggetti terzi e di creare in tempi ridotti un albo dei fornitori. Ciò ha permesso di limitare il possibile impatto negativo della misura sulle attività di business. Vediamo più nel dettaglio il ruolo giocato dai diversi attori. In entrambi i casi, il tribunale ha contribuito in modo sostanziale – se non addirittura decisivo – alla tutela dell'attività imprenditoriale. In particolare, il tribunale, prendendo parte alla gestione della comunicazione con i clienti e i fornitori di Alfa e Beta, avrebbe limitato i danni reputazionali connessi alla misura giudiziaria e amplificati dalle distorsioni informative prodotte dalla ampia copertura dei media. Fondamentale è stato il ruolo del presidente del tribunale che, spendendosi in prima persona per chiarire la natura della misura dell'amministrazione giudiziaria (non indicativa di una condizione di inaffidabilità contrattuale né di illegalità diffusa), si è fatto garante del percorso virtuoso intrapreso dalle aziende e ha rassicurato fornitori e clienti circa possibili rischi giudiziari ed effetti reputazionali negativi derivanti da rapporti con un'azienda in amministrazione giudiziaria. Per quanto riguarda i legali difensori delle società, hanno assunto un atteggiamento di leale collaborazione sia nel caso Alfa che Beta. In particolare, hanno svolto un fondamentale ruolo di collegamento tra amministratore giudiziario/tribunale e vertici aziendali, facendosi portatori ed interpreti presso le rispettive società delle raccomandazioni del tribunale. Per apprezzare l'importanza del ruolo di collegamento assunto dai legali è necessario considerare contestualmente anche l'atteggiamento iniziale dei vertici aziendali. Anche se per motivi molto differenti, infatti, un altro fattore che accomuna i casi Alfa e Beta è la difficoltà dei rapporti tra amministratore giudiziario/tribunale e vertici aziendali, almeno nelle prime fasi. Nel caso Alfa, in cui l'amministratore giudiziario era stato chiamato ad affiancare il management, sia l'amministratore che i legali si sono dovuti confrontare con vertici aziendali (la casa madre statunitense e i responsabili delle strutture europee) che non comprendevano la necessità di affiancare il modello ex d.lgs. 231/2001 ai presidi di sicurezza – rispondenti a standard internazionali – già in essere. La sfida per i legali è stata spiegare ai vertici della controllante che i presidi esistenti, per quanto all'avanguardia, non erano in linea con la normativa italiana e convincerli della necessità di ridefinire l'assetto organizzativo della controllata italiana e di adottare il modello. Anche nel caso di Beta i rapporti tra vertici aziendali e amministratore giudiziario, almeno inizialmente, hanno costituito un elemento di criticità. Differentemente dal caso Alfa, però, il protrarsi di una dinamica di collaborazione non sempre soddisfacente da parte del cda di Beta, induce il tribunale ad ampliare il mandato dell'amministratore giudiziario, fino ad allora solo di affiancamento e a nominare consulenti esperti a supporto della sua attività. L'ampliamento del mandato si affianca a un ampio rinnovamento dei vertici sia di Beta che della controllata B1, inclusi i rispettivi cda e colleghi sindacali e alcuni manager.

In quarto luogo, i casi Alfa e Beta hanno messo in luce il possibile ruolo della magistratura nei processi di managerializzazione (si veda il Cap. 6.2). Come descritto nelle pagine precedenti, infatti, il suo intervento è risultato decisivo nel rendere le due imprese esempi di conciliazione ed equilibrio tra logiche di compliance e logiche imprenditoriali (competitive). Entrambi i casi hanno esercitato un forte impatto sul dibattito sull'applicazione del d.lgs. 231/2001 – impatto accresciuto dalla rilevanza e visibilità delle aziende coinvolte.

5 TRA LOGICHE DI BUSINESS E LOGICHE DI CAMPO: PROCESSI ALTERNATIVI ALLA MANAGERIALIZZAZIONE DELLA LEGGE

L'analisi dei casi *ex ante* ed *ex post* e molte delle interviste esplorative a professionisti del settore hanno evidenziato che la managerializzazione della legge non è un processo ineluttabile, né irreversibile. Diversamente da quanto previsto dal modello interpretativo di Edelman (Cfr. 2), il circolo vizioso della managerializzazione può essere interrotto e possono svilupparsi percorsi alternativi in seguito all'influenza esercitata dal campo giuridico-organizzativo sulle imprese. Dopo aver illustrato l'evoluzione, a livello aggregato, della compliance relativa al d.lgs. 231/2001, discuteremo due possibili dinamiche alla sua origine. In particolare, analizzeremo il ruolo della consapevolezza del reato come costo e del valore economico della reputazione (Fig. 4) e dell'intervento *ex post* della magistratura (Fig. 5). Anche questi percorsi alternativi, tuttavia, non devono essere considerati come irreversibili: il processo di managerializzazione può riprendere in seguito a cambiamenti intervenuti nel campo giuridico-organizzativo o a nuove dinamiche sviluppatesi all'interno dell'impresa.

Dalle interviste esplorative e in alcune interviste sui casi è emersa una visione in larga parte condivisa dei cambiamenti avvenuti recentemente (e tutt'ora in atto) del processo di managerializzazione del d.lgs. 231/2001. Soprattutto nel caso delle grandi imprese, si è verificata un'evoluzione nelle soluzioni adottate per gestire le logiche contraddittorie che caratterizzano il campo legale e quello organizzativo. Il primo richiede l'integrazione del modello nei processi di business e un concomitante ripensamento complessivo di strutture e pratiche; il secondo, orientato alla competitività e all'efficienza, induce a minimizzare la capacità del diritto di intromettersi nell'attività di impresa. In ragione di questa tensione, le aziende sono portate alla continua ricerca di un punto di equilibrio fra esigenze difficilmente conciliabili fra loro:

- convivere con il rischio vs investire (senza un ritorno certo) una quota di risorse aziendali per tentare di limitare l'incertezza;
- introdurre un modello omnicomprensivo, potenzialmente farraginoso vs concentrarsi sulle aree di maggiore rischio, lasciando scoperti alcuni settori e processi;
- adottare un modello in modo adempimentale vs riprogettare in senso complessivo struttura e processi aziendali.

Ogni azienda è chiamata, pertanto, a fare delle scelte – in modo più o meno consapevole – sulle politiche interne di compliance aziendale. Queste ultime possono anche essere, di fatto, delle non decisioni, qualora l'impresa ritenga opportuno di posticipare la scelta se adottare o meno un modello organizzativo, se aggiornarne il contenuto, se definire dei protocolli di prevenzione o se introdurre effettivamente dei presidi di controllo. Le imprese definiscono – anche in modo implicito – una soglia di tolleranza al rischio (*risk tolerance*) che ritengono accettabile (Santoriello 2022). Ad esempio, controllare i flussi finanziari ha chiaramente un costo, anche solo in termini di rallentamento delle attività aziendali: scegliere se verificare tutte le transazioni di valore superiore a 10.000 € piuttosto che quelle oltre i 100 € ha un impatto diretto sull'effettiva possibilità che si verifichino

determinate tipologie di reato. Per comprendere la tolleranza al rischio delle imprese occorre, pertanto, interrogarsi sul rapporto costi-benefici delle strutture e delle procedure di compliance. Tutto ciò risulta oltremodo evidente nelle imprese di media e piccola dimensione, dove molto spesso i costi superano i benefici attesi. In termini generali, le scelte aziendali sono influenzate da una pluralità di fattori, fra cui, in particolare, le caratteristiche della business idea – intesa come quella specifica combinazione di mercato, prodotto e struttura (Normann 1977) – e, come vedremo in seguito (Cfr. 6.4), dovrebbero tenere conto sia del margine di manovra degli operatori, sia del grado di incertezza ambientale.

Come dicevamo, vi è stata un'evoluzione nel modo in cui le grandi imprese hanno gestito le contraddizioni tra logica di compliance e logica di business. In una prima fase, quella immediatamente successiva all'entrata in vigore del d.lgs. 231/2001, il modello organizzativo è stato interpretato principalmente come adempimento burocratico, ossia come un costo da sostenere per adeguarsi alla nuova normativa. Le imprese investivano anche molte risorse per dotarsi di un modello che, tuttavia, veniva mantenuto completamente separato dai processi di business. Visto il numero esiguo di procedimenti giudiziari per responsabilità amministrativa degli enti, più che una strategia per evitare le sanzioni economiche, il modello era inteso come strumento per tutelare e rafforzare la loro immagine a livello nazionale e, soprattutto, internazionale.

La dinamica sviluppatasi in questa prima fase rispecchia il modello di Edelman, in cui la diffusione di strutture all'interno del campo, motivata principalmente dalla volontà di promuovere la propria immagine pubblica (fase 3), è seguita da un processo di managerializzazione che rende tali strutture di compliance cosmetiche (fase 4). In questa fase, sono le aziende italiane di grandi dimensioni quelle che più spesso hanno deciso di adottare il modello. Tuttavia, non avendo al proprio interno le competenze necessarie per sviluppare il proprio modello organizzativo, si sono affidate soprattutto a studi legali specializzati e a delle società di consulenza aziendale. Alcuni professionisti hanno proposto alle imprese dei "pacchetti standard", non creati su misura delle singole realtà. Altri, invece, hanno accompagnato le aziende a introdurre strutture omnicomprensive e, di conseguenza, complesse e costose che, oltre a non concentrarsi sulle aree di maggiore rischio di reato, non tenevano conto delle reali disponibilità dell'impresa. Al di là degli obiettivi formalmente dichiarati, queste strutture hanno reso il funzionamento delle aziende più farraginoso e opaco e, di conseguenza, più difficile da governare dall'interno e da comprendere dall'esterno. Paradossalmente, l'aumento del livello di complessità aziendale ha ostacolato, invece che supportare, la prevenzione e il contrasto di possibili condotte criminali da parte degli operatori ai diversi livelli organizzativi. Queste dinamiche hanno favorito l'emergere di un clima generale di sfiducia – se non di esplicita repulsione – nei confronti del *sistema 231*.

Attualmente stiamo vivendo quella che possiamo definire come la seconda fase di applicazione del d.lgs. 231/2001, in cui il modello è passato dall'essere percepito come un adempimento burocratico a essere considerato uno strumento di tutela del business. La scelta di quante risorse investire per la prevenzione del rischio di reato si è trasformata in una decisione strategica, da assumere in un'ottica di sistema, in funzione delle effettive

disponibilità aziendali. Il management è chiamato a mediare fra esigenze diverse, ossia a definire quante risorse – non soltanto finanziarie, ma anche umane, strumentali, informative, tecnologiche, ecc. – destinare allo sviluppo e alla gestione di strutture e procedure ex d.lgs. 231/2001, piuttosto che ad altri settori o dipartimenti. I modelli organizzativi sono sempre più legati allo specifico business aziendale: la tendenza attuale è quella di costruire modelli su misura e architetture flessibili, capaci di limitare il rischio di reato senza, tuttavia, penalizzare l'efficienza complessiva e la fluidità dei processi aziendali.

L'evoluzione dell'approccio in materia di compliance ex d.lgs. 231/2001 è un dato dissonante rispetto al modello proposto da Edelman (2016) che, al contrario, prevede l'instaurarsi di un circolo vizioso tra inquadramento professionale del campo giuridico, managerializzazione della norma e deferenza legale a una compliance di tipo meramente simbolico. Nelle prossime pagine illustreremo due dinamiche che hanno interrotto tale circolo vizioso e creato percorsi alternativi: l'emergere del reato come costo e del valore economico della reputazione e l'intervento *ex post* della magistratura.

L'emergere del reato come costo e del valore economico della reputazione

L'analisi di alcuni casi *ex ante* ha messo in evidenza come l'emergere della concezione del reato come costo e la crescente rilevanza della reputazione siano fattori potenzialmente in grado di interrompere il processo di managerializzazione prima che le strutture di compliance (il modello) diventino cosmetiche (Fig. 4).

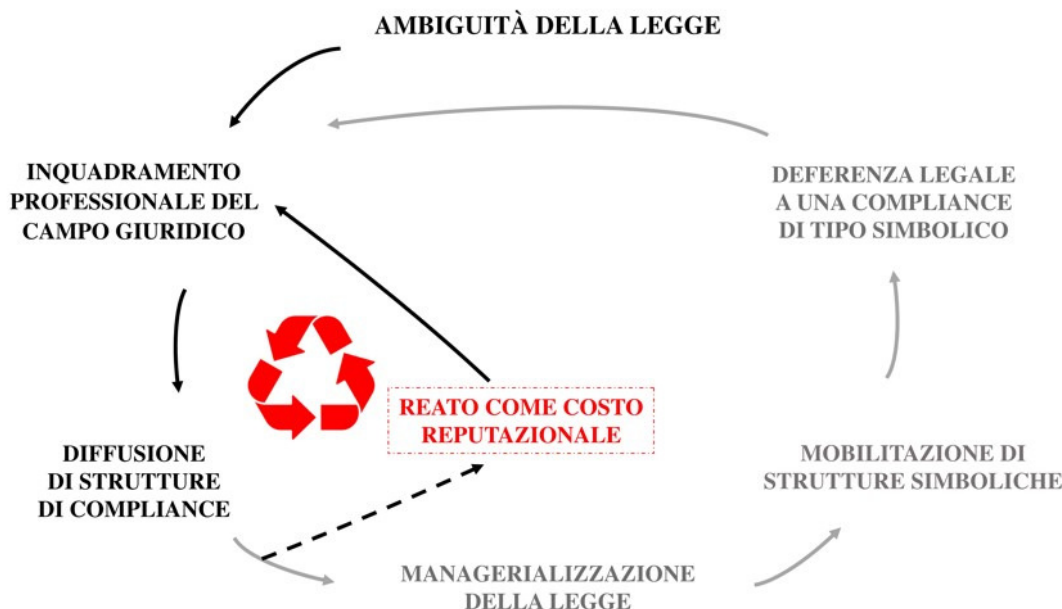


Fig. 4. Variazione I dello schema di Edelman sul processo di managerializzazione della legge, a seguito dell'emergere del reato come costo e del valore economico della reputazione.

Già da decenni, infatti, la buona reputazione è diventata un aspetto importante per le aziende e i loro dirigenti (Bonini, Court e Marchi 2009) perché è considerata un asset intangibile in grado, ad esempio, di attirare personale qualificato e fidelizzare i clienti (Markham 1972). Tuttavia, una buona reputazione è difficile da creare e ancora più difficile da mantenere: l'emergere di situazioni di illegalità può velocemente tramutare la reputazione in negativa, in un costo fisso (Mutti 2007). In anni recenti, questi processi stanno diventando evidenti anche nell'ambito della responsabilità da reato. Come discusso, nei casi Alfa e Beta, in seguito all'amministrazione giudiziaria, si è reso necessario l'intervento del tribunale per rassicurare clienti e fornitori e scongiurare la cessazione dei loro rapporti commerciali con le due imprese.

Negli ultimi anni, a questa valenza più tradizionale si è affiancata una dimensione finanziaria della reputazione. Raffaele Jerusalem, CEO di Borsa Italiana, ha indicato la reputazione come "*Un indicatore sintetico e importante come gli indicatori di performance o di patrimonializzazione*" per comprendere il valore delle aziende¹¹. Vi è diffusa consapevolezza, dunque, che, soprattutto per le imprese quotate in borsa, un danno reputazionale può portare alla repentina fuga degli investitori e avere un impatto diretto (negativo) sul valore dell'impresa e sulla sua capacità di raccogliere capitali sui mercati. Per tutelare la reputazione e rimanere competitiva, dunque, non è più sufficiente che l'impresa sia formalmente *compliant* con la normativa (nel nostro caso che abbia adottato un modello), ma è necessario che dimostri una certa coerenza tra strutture e comportamenti. Secondo Kylie Wright-Ford, Ceo di RepTrak, leader mondiale nella consulenza reputazionale per le imprese, "*Oggi le aziende non devono solo fornire un prodotto di qualità ma dimostrare che lo stanno facendo anche in modo etico e rispettoso a livello globale*"¹².

Questa necessità ha spinto alcune imprese ad adottare un approccio non cosmetico alla compliance, introducendo modelli organizzativi su misura della propria realtà organizzativa e integrandoli nei propri processi di business. A sua volta, la crescente domanda di modelli su misura da parte delle imprese ha influenzato l'inquadramento professionale del campo giuridico (fase due della Fig. 4). Come vedremo (Cfr. 6.1), ad esempio, negli ultimi anni, in risposta alle mutate richieste, le società di consulenza stanno integrando al loro interno un numero crescente di figure con formazione giuridica. Lo scopo è creare realtà multidisciplinari, in cui la contemporanea presenza di competenze di business e di conoscenze giuridiche permette di creare modelli 231 e, in generale offrire soluzioni di risk management, su misura.

Questa dinamica alternativa è emersa con particolare forza nel settore farmaceutico, in cui la crescente e diffusa attenzione alla tutela della reputazione ha portato, tra l'altro, alla diffusione di figure quali il *compliance officer* e di funzioni quali *l'ethics and business integrity* e, più in generale, a un approccio non cosmetico alla compliance. È questo il caso, ad esempio, di Zeta ed Eta, due imprese farmaceutiche che hanno deciso

¹¹ Il Sole 24 Ore, *I marchi giocano in borsa e calano l'asso della reputazione*, <https://www.ilsole24ore.com/art/i-marchi-giocano-borsa-e-calano-l-asso-reputazione-ADbZV7d>.

¹² Millionaire, *Ecco le aziende con la migliore reputazione al mondo*, <https://www.millionaire.it/aziende-con-la-migliore-reputazione-italiane-ferrari/>.

non solo di adottare il modello, ma anche di integrarlo nei loro processi di business per ridurre il rischio di reato. Una delle ragioni all'origine di questo approccio è stato il concepire la reputazione come un valore economico e la consapevolezza che può essere danneggiata da comportamenti illegali dell'impresa e/o dei suoi membri. Il cambiamento di prospettiva ha creato un legame sempre più stretto tra logiche di business e logiche di compliance, al punto che per le due imprese il modello organizzativo è divenuto uno strumento di tutela del business.

L'approccio non cosmetico di Zeta ed Eta verso la compliance ha fatto emergere nelle due imprese l'esigenza di creare un modello in grado di tutelare sia la loro reputazione (diminuendo il rischio di reato), che la loro competitività (limitando l'impatto su processi e funzioni). Per questa ragione hanno deciso di creare un modello *su misura* dei loro processi organizzativi e del settore di business in cui operano. La scelta è stata dettata dalla convinzione che un modello creato sulla base di format sia potenzialmente non implementabile per l'azienda. Il timore è che i format, non tenendo conto delle norme e delle caratteristiche specifiche del settore in cui l'azienda opera o delle peculiarità della realtà imprenditoriale, possano porsi in contrasto con norme e processi di business oppure rallentare e irrigidirne l'attività, ponendo l'azienda di fronte a una scelta tra compliance e competitività in fase di implementazione. Tuttavia, creare un modello su misura richiede una profonda conoscenza delle logiche di business specifiche del settore e del funzionamento dell'impresa. Pertanto, in fase di progettazione, Zeta ed Eta hanno scelto di non affidarsi esclusivamente al giudizio di consulenti esterni, ma di affidare un ruolo preponderante a figure interne in grado di creare un modello che, in fase di implementazione, non pone l'azienda nella condizione di scegliere tra business e compliance.

In conclusione, l'emergere del reato come costo e del valore economico della reputazione sta generando un circolo virtuoso della compliance: il cambiamento di approccio da parte delle imprese di grandi dimensioni sta inducendo alcuni attori del campo giuridico-organizzativo a rivedere il catalogo di servizi offerti alle aziende. Riferendoci, ancora una volta, al modello interpretativo introdotto da Edelman (2016), queste dinamiche avranno un effetto sia sull'inquadramento professionale del campo giuridico sia, di conseguenza, sul processo di diffusione delle strutture di compliance.

L'intervento ex post della magistratura

In materia di d.lgs. 231/2001, i casi di Alfa e Beta illustrano come un percorso alternativo alla managerializzazione possa essere innescato dall'intervento *ex post* della magistratura che con la sua azione è in grado di ostacolare l'istituzionalizzazione delle strutture simboliche all'interno del campo giuridico-organizzativo (Fig. 5).

Affidando agli amministratori giudiziari di Alfa e Beta il compito di introdurre dei modelli organizzativi per la prevenzione di determinate fattispecie di reato, il tribunale ha, di fatto, impedito la possibile istituzionalizzazione di soluzioni meramente simboliche – così come teorizzato da Edelman (2016). Allo scopo di educare le due imprese alla

legalità, i magistrati sono entrati, metaforicamente, all'interno di Alfa e Beta per promuovere, attraverso l'intermediazione degli amministratori giudiziari, dei modelli ritenuti capaci di prevenire o comunque limitare i rischi di reato presenti in quelle specifiche realtà aziendali. Invece di punire le imprese, attraverso la forma soft di ausilio giudiziario, il tribunale ha assunto un ruolo proattivo, trasformandosi da controllore distaccato a promotore del processo che ha condotto Alfa e Beta verso l'implementazione di adeguate strutture di compliance.



Fig. 5. Variazione II dello schema di Edelman sul processo di managerializzazione della legge, a seguito dell'intervento della magistratura nei casi Alfa e Beta.

A differenza di quanto avviene di solito, per essere ritenuti idonei, i modelli di Alfa e Beta non dovranno attendere – astrattamente – un nuovo controllo ex post da parte della magistratura – così come previsto nella fase 3 della concezione giuridico-formale (Cfr. 1.2). Essendo il frutto di un percorso comune e concordato tra tribunale, amministratore giudiziario e impresa, si può ragionevolmente supporre che questi modelli organizzativi siano da considerarsi come già validati a priori dal potere giudiziario. Questa affermazione si basa su due considerazioni: da un lato, attraverso l'amministratore giudiziario, il tribunale può svolgere un'azione di *moral suasion* nei confronti dell'impresa, finalizzata all'adeguamento delle strutture e al ripristino della legalità aziendale e, dall'altro, qualora questo percorso non raggiunga i risultati prospettati, i giudici hanno anche il potere di inasprire le misure di prevenzione che erano state adottate in una prima fase. I modelli vigenti all'interno di Alfa e Beta dopo la conclusione del periodo di amministrazione giudiziaria hanno, pertanto, una grande valenza. Pur non escludendo a priori la possibilità che si verifichino in futuro nuove contestazioni, questi modelli sono stati ritenuti dai giudici come degli adeguati sistemi di difesa, capaci di limitare i rischi di reato. Questa

validazione ha un impatto estremamente significativo sul processo di managerializzazione della legge, visto che riduce l'ambiguità che contraddistingue ogni atto normativo e, in particolare, nel nostro caso, il d.lgs. 231/2001 (fase 1 dello schema di Edelman). Questi modelli organizzativi rappresentano, infatti, un punto fermo, che condiziona, inevitabilmente, anche l'inquadramento professionale del campo giuridico, ad opera dei professionisti della compliance (fase 2 dello stesso schema). Come dimostrano i continui richiami ai casi Alfa e Beta, sia nella dottrina (commenti di accademici e operatori giudici), sia nella giurisprudenza (decisioni degli organi giudicanti), sia, più in generale, nel dibattito pubblico, questi modelli sono diventati in questi anni un benchmark di riferimento. Chi opera nel settore della compliance aziendale, non può non considerarli visto che, a differenza dei modelli *ex ante* le soluzioni introdotte in Alfa e Beta (al pari di altri casi aziendali dopo l'intervento della magistratura) sono sicuramente adeguate, in quanto la magistratura stessa, attraverso la sua azione, le ha definite come non meramente simboliche.

Nonostante il verificarsi di questa variazione, non si può escludere che il circolo della managerializzazione possa riprendere il suo corso, ossia che i modelli validati dal potere giudiziario ispirino, a loro volta, nuove strutture simboliche. In questa sede possiamo solo accennare a un possibile limite di queste dinamiche, rappresentato dall'emergere di potenziali *conflitti di interesse* tra gli attori protagonisti del processo di legalizzazione delle aziende. Nel corso del tempo, potrebbero, infatti, verificarsi degli intrecci di ruoli, soprattutto tra membri di una stessa comunità professionale: per esempio, un amministratore giudiziario che nomina un membro di OdV che, a sua volta, in qualità di amministratore giudiziario di un'altra impresa, include il suo collega nelle strutture di compliance di quest'altra realtà aziendale. Lungi dal rappresentare un aspetto di secondaria importanza, questo *scambio di ruoli* potrebbe minare l'indipendenza stessa sia dell'amministratore giudiziario sia dell'OdV, ovvero condizionare le loro rispettive attività. Le medesime persone sarebbero, infatti, chiamate a giocare contestualmente su più tavoli paralleli, con tutto ciò che ne consegue in termini di possibile emersione di logiche compensative o risarcitorie, nonché di instaurazione di rapporti personali di fiducia, che potrebbero limitare la capacità dei singoli di condurre un'analisi critica e distaccata sui processi aziendali, nonché sull'operato dei loro colleghi.

6 RIFLESSIONI CONCLUSIVE: DARE VITALITÀ ALLE NORME

Per produrre un cambiamento nelle organizzazioni non è sufficiente modificare le leggi, né far leva unicamente sulla loro dimensione sanzionatoria. Per aumentarne l'efficacia, è, invece, necessario accompagnare la prescrizione normativa da un lato, con un'attività di cura della norma (Forti 2018), che consiste nel coltivare e diffondere saperi per creare un retroterra culturale adatto all'interiorizzazione di valori condivisi, dall'altro con la gestione consapevole dei processi organizzativi.

Questo capitolo conclusivo è dedicato alla riflessione sul ruolo che possono giocare alcuni attori del campo giuridico-organizzativo del d.lgs. 231/2001, sia in termini di cura sia di gestione integrata del dilemma compliance-competitività. La volontà di superare la dimensione cosmetica e conferire ai modelli la capacità di incidere sui processi aziendali ha posto, infatti, le imprese dinanzi alla sfida di conciliare le due logiche.

La ricerca condotta ha mostrato un'evoluzione nell'approccio delle imprese verso il modello che da adempimento burocratico è divenuto uno strumento di tutela del business. Un tema comune a molte delle interviste condotte è stato proprio l'impegno profuso nella creazione di un modello compatibile con la conduzione dell'attività d'impresa, la continua ricerca di soluzioni su misura rispetto alla realtà aziendale e la costante attenzione al mantenimento dell'equilibrio tra esigenze di compliance e di business. A questo fine, alcune imprese come Zeta ed Eta hanno adottato come strategia il maggior coinvolgimento in fase di progettazione, nella convinzione che per la creazione di modelli su misura siano necessarie sia competenze giuridiche che una profonda conoscenza dei processi e del business aziendale.

Tuttavia, come abbiamo già discusso, le aziende, come tutte le organizzazioni, non sono atomi, ma esistono all'interno di un campo giuridico-organizzativo. Quest'ultimo potrebbe fornire risorse materiali e immateriali alle imprese e svolgere un ruolo importante di supporto nella risoluzione delle questioni critiche emergenti in fase di creazione, implementazione e aggiornamento del modello.

Le riflessioni conclusive presentate in questo capitolo si concentrano proprio sul rapporto tra organizzazione e campo giuridico-organizzativo, illustrando i quattro principali risultati della ricerca:

- la ricostruzione del campo-giuridico organizzativo del d.lgs. 231/2001;
- le innovazioni giurisprudenziali promosse da una parte della magistratura;
- i possibili ruoli dell'OdV nella compliance;
- i criteri di base per la costruzione di una tassonomia dei modelli organizzativi.

6.1 IL CAMPO GIURIDICO-ORGANIZZATIVO DEL D.LGS. 231/2001

Il primo risultato della ricerca è rappresentato dalla ricostruzione del campo giuridico-organizzativo del d.lgs. 231/2001. Come messo in luce dalla letteratura in materia di Law and Organizations (Edelman 2016; Edelman e Suchman 1997, 2007; Edelman *et al.*

2001), per comprendere le traiettorie dei processi di *legalizzazione delle organizzazioni* e di *managerializzazione della legge*, è necessario superare una concezione di tipo giuridico-formale (Cfr. 1.2). In tal senso, questo paragrafo si propone di allargare lo sguardo oltre il triangolo emittente-ricevente-controllore, per rendere manifesta la pluralità di attori che compongono il campo giuridico-organizzativo su cui si fonda il *sistema 231*.

La tabella seguente (Tab. 7) raggruppa gli attori chiave in alcune macro-categorie (istituzioni legali e giuridiche, operatori del diritto, imprese, legge, altri attori rilevanti), includendo altresì degli elementi cruciali, sia del *campo giuridico* sia del *campo organizzativo*, come: dottrina, prassi, giurisprudenza e mode manageriali. Questa mappatura è frutto della combinazione dei risultati dell'analisi documentale e delle interviste semi-strutturate, che hanno coinvolto sia i dodici casi studio aziendali sia esperti e testimoni privilegiati del funzionamento del *sistema 231*.

MACRO-CATEGORIE	PRINCIPALI ATTORI ED ELEMENTI
Istituzioni legali e giuridiche	Legislatore e sistema giudiziario
Operatori del diritto	Magistrati, avvocati (studi legali), altri professionisti del diritto, ecc.
Imprese	Persone giuridiche, società e associazioni (compreso il loro ambiente organizzativo)
Altri attori rilevanti	Accademia, associazioni di rappresentanza, società di consulenza, società di servizi, business school
Leggi	D.lgs. 231/2001 e ss. Modifiche
Altri elementi del campo giuridico	Dottrina, prassi e giurisprudenza
Altri elementi del campo organizzativo	Mode manageriali

Tab. 7. Principali attori ed elementi del campo giuridico-organizzativo del d.lgs. 231/2001. Rielaborazione di Edelman (2016: 23).

Allo scopo di mettere in luce la dinamicità che caratterizza il campo giuridico-organizzativo, la figura seguente (Fig. 6) colloca questi stessi attori in uno spazio ideale di interazione. Per finalità euristiche, lo schema adotta la prospettiva dell'impresa che, per tale motivo, viene collocata al centro della rappresentazione. I diversi attori – individuali, organizzativi e istituzionali – sono stati rappresentati in modo spesso sovrapposto tra loro, per mettere in risalto le loro reciproche relazioni. Nella parte in alto a sinistra sono posizionati gli attori rilevanti che afferiscono direttamente al *campo giuridico*, nella parte in basso a destra, invece, quelli del *campo organizzativo*. Il Legislatore è collocato in posizione separata, idealmente al di sopra dell'impresa, per simboleggiare, ancora una volta, l'ambiguità della legge (Edelman 2016), ossia la necessità di tradurre qualsiasi atto normativo nelle pratiche e nelle strutture aziendali. Nel caso del d.lgs. 231/2001 questa ambiguità è rafforzata dal fatto che, dalla sua promulgazione ad oggi, il decreto – adottato dal Governo in risposta all'art. 11 della Legge di delega 300/2000 – è stato modificato in

44 occasioni, sollevando una serie di questioni di natura sia giuridica sia organizzativa. Il campo è attraversato da alcune forze tangenziali: sul versante giuridico, dottrina, prassi¹³ e giurisprudenza; su quello organizzativo, invece, le mode manageriali (Abrahamson 1996). Lo stesso campo ha contorni tratteggiati, per sottolineare come quest'ultimo non sia immutabile, ma possa potenzialmente accogliere (oppure escludere) alcuni attori.

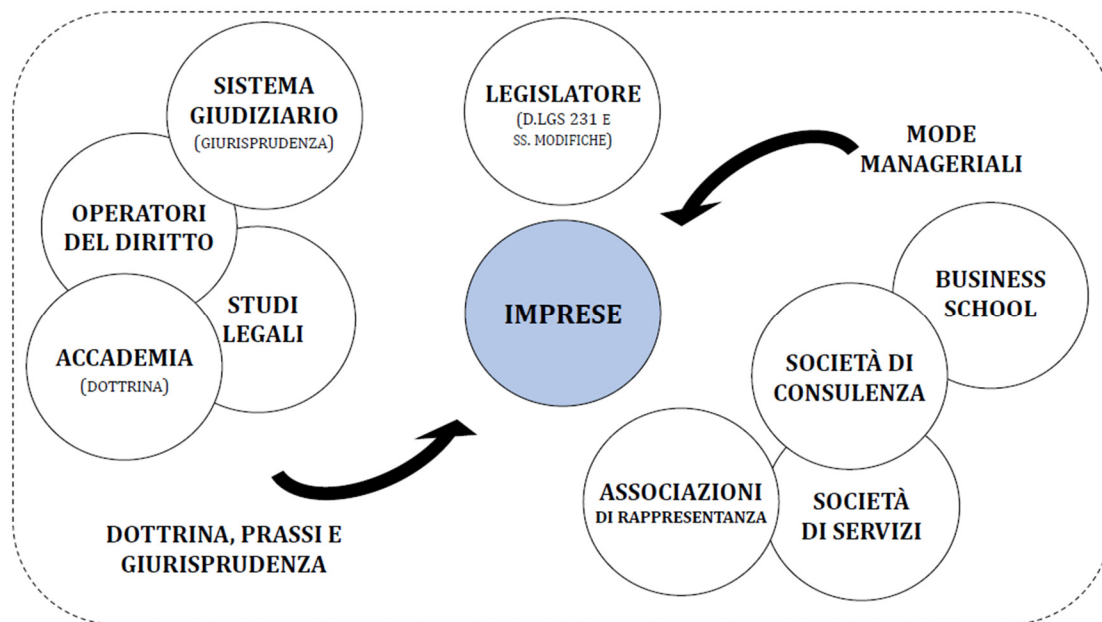


Fig. 6. Rappresentazione grafica del campo giuridico-organizzativo del d.lgs. 231/2001.

Analizziamo nel dettaglio gli attori che non fanno parte del triangolo emittente (Legislatore), ricevente (impresa) e controllore (Sistema giudiziario).

In primo luogo, sul versante del *campo giuridico* occorre evidenziare l'importanza dei singoli operatori del diritto – magistrati, avvocati e altri professionisti – che sono chiamati a interpretare, quotidianamente, le disposizioni contenute nel d.lgs. 231/2001 e ss. modifiche. Tale dimensione si collega e sovrappone ad altre tre: ai sensi dell'art. 102 della Costituzione, i magistrati esercitano la funzione giurisdizionale e fanno, pertanto, parte del sistema giudiziario, altri operatori del diritto operano, invece, all'interno di uno studio legale – con forma e struttura organizzativa diversa – e/o hanno incarichi accademici. Come discusso nelle pagine precedenti, con riferimento sia ai casi *ante factum* sia a quelli *post factum*, gli studi legali, soprattutto associati e di grandi dimensioni, rappresentano uno degli attori protagonisti del percorso di evoluzione del *sistema 231*. Al di là dei diversi ambiti di attività (sistema giudiziario, studi legali e accademia), gli operatori del diritto che si occupano di 231 possono essere definiti una comunità epistemica, ossia,

¹³ Da intendersi, in termini generali, come una modalità tendenzialmente uniforme di dare applicazione all'interpretazione di una o più norme, che si caratterizza per essere reiterata e socialmente condivisa dagli attori che operano in un determinato contesto organizzativo o all'interno di una data comunità epistemica (Verzelloni 2019).

secondo la definizione offerta da Peter Haas: “*un network di professionisti di provata esperienza e competenza in un certo settore e dotati di autorevolezza nel campo di una specifica politica pubblica*” (1992: 3). Indipendentemente dal fatto di condividere o meno una posizione comune, il dibattito che si sviluppa all’interno di questa comunità epistemica diffonde nel campo giuridico-organizzativo una serie di elementi, sotto forma di dottrina, prassi e giurisprudenza, che condiziona l’attività degli operatori del diritto e, di conseguenza, la loro opera di traduzione del d.lgs. 231/2001 nell’attività di impresa.

In secondo luogo, sul versante del *campo organizzativo*, è necessario mettere in luce il ruolo di alcuni attori rilevanti: società di servizi all’impresa, società di consulenza, business school e associazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali. Pur non essendo riconosciuti dalla legge, i primi tre attori hanno avuto, in questi ultimi anni, un ruolo cruciale. Come dimostrano diverse evidenze empiriche, nel corso del tempo, le principali società internazionali di consulenza, che operano nel nostro Paese, si sono sempre più specializzate sui temi della compliance aziendale, acquisendo la capacità di offrire alle imprese delle soluzioni su misura, flessibili e coerenti con i processi aziendali. Torneremo sul punto tra poco, comparando la loro evoluzione a quella di alcuni studi legali di grandi dimensioni.

L’evoluzione del dibattito in materia di d.lgs. 231/2001 ha, di fatto, favorito l’emergere di un mercato, che ha portato molte società a specializzarsi nella fornitura di servizi quali *risk assesment*, assistenza, aggiornamento dei modelli, formazione, ecc. In particolare, da qualche anno, molte business school, in alcuni casi, legate alle principali società di consulenza, hanno cominciato a erogare percorsi formativi ad hoc, che forniscono ai partecipanti competenze multidisciplinari, sia giuridiche sia manageriali. I programmi formativi delle business school, così come il contenuto delle riviste specialistiche o le metodologie utilizzate dai consulenti nell’ambito del processo di *risk assesment* sono condizionate da quelle che Abrahamson ha definito come *mode manageriali*, ossia tutte quelle credenze transitorie che si diffondono come il modo più opportuno di operare in un dato contesto.

Come illustra la figura sottostante (Fig. 7), le business school possono essere considerate come l’ultima tipologia di attori che, in ordine di tempo, è entrata – idealmente – all’interno del campo giuridico-organizzativo del d.lgs. 231/2001, ma altri possibili attori potrebbero entrare nel prossimo futuro, a seconda di come evolverà, eventualmente, la normativa in materia. Come rilevato in occasione delle interviste esplorative, gli enti di accreditamento ambiscono a entrare in questo mercato, per accompagnare le imprese, soprattutto medio-piccole, in un processo di accreditamento che certifichi il rispetto di determinati standard connessi alla prevenzione del rischio di reato.

Alla luce della ricerca sviluppata appare opportuno interrogarsi anche sul ruolo delle associazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali. I loro compiti non si limitano, infatti, a quanto disposto dall’art. 6, co. 3 del d.lgs. 231/2001 sui codici di comportamento: “*i modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui al co. 2, 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”. I casi *ante factum* analizzati nelle pagine precedenti hanno dimostrato come le associazioni di rappresentanza siano attori cruciali per la diffusione di modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001. Le associazioni sono spesso il tramite tra l’impresa e altri attori del campo giuridico-organizzativo, come studi legali, società di servizi e società di consulenza.

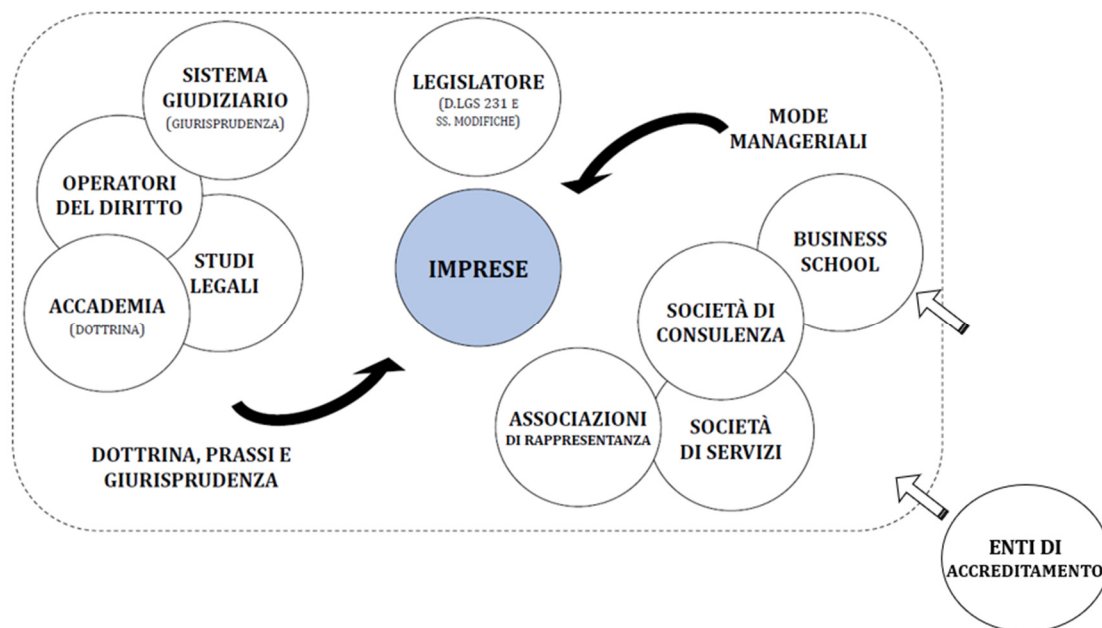


Fig. 7. Rappresentazione grafica della possibile entrata di un nuovo attore nel campo giuridico-organizzativo del d.lgs. 231/2001.

La figura seguente (Fig. 8) illustra proprio il ruolo di mediazione svolto dalle associazioni. Il legame di fiducia è la chiave per capire le ragioni dietro alla scelta dell’azienda di affidarsi ai professionisti indicati dall’associazione. Pur non avendo al proprio interno tutte le competenze specialistiche per supportare in prima persona le imprese nel processo di adozione di un modello 231, questi “corpi intermedi” fungono da intermediari con altri soggetti, non necessariamente esterni al sistema associativo. Come dimostra, in particolare, il caso di Mi, alcune articolazioni territoriali di una delle principali associazioni di categoria stanno tentando di internalizzare alcuni servizi, attraverso le società partecipate, in modo da fornire un supporto personalizzato alle imprese senza ricorrere al mercato – ossia ragionano sempre più in termini di scelta tra *make or buy*.

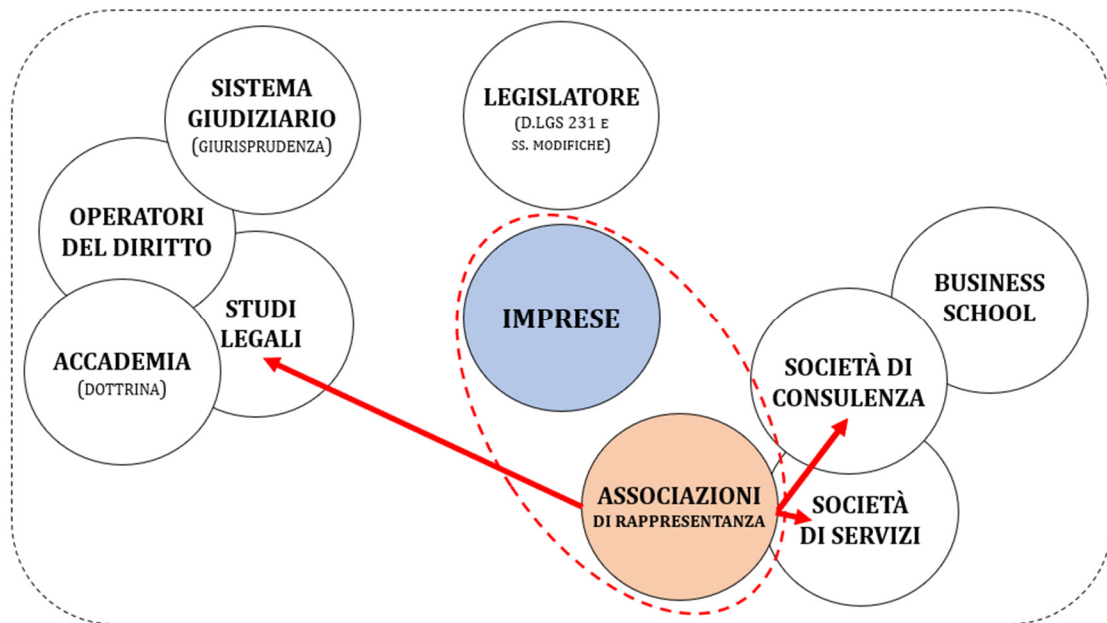


Fig. 8. Rappresentazione grafica dell'attività di intermediazione svolta dalle associazioni di rappresentanza nel quadro del campo giuridico-organizzativo del d.lgs. 231/2001.

Come anticipato in precedenza, giunti alle conclusioni di questo lavoro, riteniamo opportuno avanzare un'ulteriore riflessione comparativa sull'evoluzione degli studi legali e delle società di consulenza di grandi dimensioni. Dopo vent'anni di applicazione del d.lgs. 231/2001, lo sviluppo continuo dei processi di *legalizzazione delle organizzazioni* e di *managerializzazione della legge*, sta generando un processo peculiare, descritto nella figura sottostante (Fig. 9).

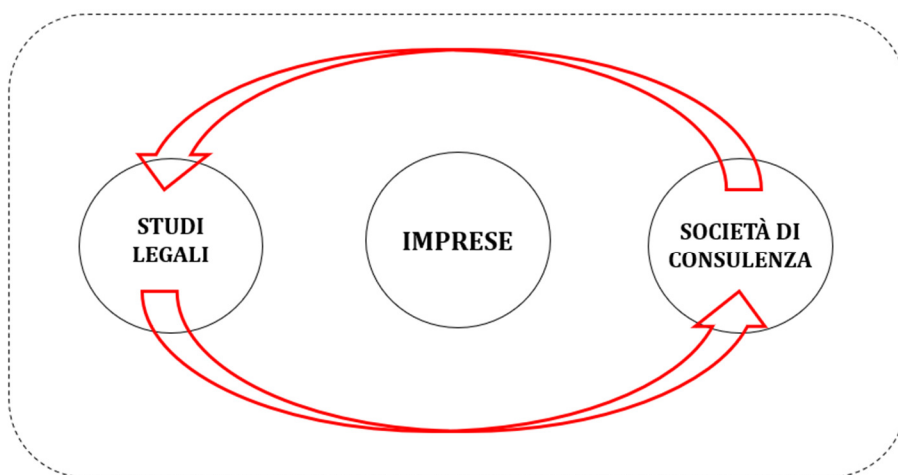


Fig. 9. Rappresentazione grafica dell'evoluzione degli studi legali e delle società di consulenza di grandi dimensioni nel campo giuridico-organizzativo del d.lgs. 231/2001.

Da qualche anno, gli studi legali di grandi dimensioni tentano di acquisire al proprio interno delle competenze manageriali, parallelamente, le società di consulenza cercano saperi giuridici, così da fornire ai propri clienti un supporto complessivo e integrato sui temi della compliance aziendale. Soltanto per fare due esempi, tra i tanti possibili: lo studio legale Bonelli Erede ha istituito un team multidisciplinare dedicato ad anticorruzione e responsabilità da reato delle società, mentre Deloitte ha creato quella che viene definita come una *one-stop-shop* legale che opera in sinergia con le altre funzioni e che, come rilevato nel corso delle interviste esplorative, si interfaccia, in particolare, con le articolazioni dedicate al *risk advisory*. In termini ideali, due attori, rispettivamente, del *campo giuridico* e del *campo organizzativo* stanno diventando concorrenti tra loro, con tutto ciò che ne consegue in termini di ricerca e fidelizzazione delle imprese-clienti. Questa tendenza, che attualmente riguarda esclusivamente le entità di grandi dimensioni e fatturato, conferma, ancora volta, l'importanza di analizzare le logiche che caratterizzano il campo giuridico-organizzativo, inteso nel suo insieme.

6.2 IL RUOLO DELLA MAGISTRATURA

Nonostante il numero dei procedimenti giudiziari in materia di 231 si mantenga, nel complesso, molto limitato, negli ultimi anni, in particolare a seguito dell'emanazione dell'art. 11, comma 1, L. 161/2017 che ha introdotto l'art. 34-bis del Codice Antimafia (d.lgs. 159/2011) sul controllo giudiziario delle aziende, alcuni uffici giudiziari – sia giudicanti sia requirenti – hanno assunto un ruolo attivo nella promozione di una cultura della legalità. In questo senso, Alfa e Beta non rappresentano più degli unicum: a seguito dell'intervento della magistratura, altre aziende hanno seguito un percorso analogo, fino a diventare dei modelli di riferimento del loro settore. Queste dinamiche risultano oltremodo evidenti nella realtà milanese, ovvero negli atti della Procura della Repubblica e nelle decisioni della Sezione Autonoma Misure di Prevenzione del Tribunale di Milano.

A nostro avviso, rispetto alle finalità della ricerca, è opportuno rilevare quattro elementi innovativi che stanno emergendo, in particolare, nella giurisprudenza milanese.

In primo luogo, come evidenziato dall'ex Procuratore Generale di Milano, Roberto Alfonso, in occasione della sua relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto della Corte d'appello di Milano del 2019, la DDA di Milano ha abbandonato "*un'ottica per così dire "mafio-centrica", per puntare l'attenzione su quei fattori di contesto che consentono alla mafia di prosperare in territori non tradizionali*". In tal senso, l'art. 45 del d.lgs. 159/2011 e l'art. 15 del d.lgs. 231/2001 sono diventati degli strumenti, da un lato, per bonificare l'attività di impresa e, dall'altro, per garantire una certa continuità aziendale, soprattutto da un punto di vista occupazionale, ovvero per scongiurare, laddove possibile, gli effetti sociali ed economici che potrebbero derivare dalla chiusura di un'impresa.

In secondo luogo, come già evidenziato con riferimento ai casi Alfa e Beta, la giurisprudenza milanese ha favorito il cristallizzarsi di una prassi: nel redigere il modello 231, l'impresa deve tenere conto anche della condotta di soggetti formalmente esterni

all'azienda stessa, come fornitori, appaltatori, imprese affidatarie e consulenti. Come discuteremo in seguito (Cfr. 6.4), le aziende dovrebbero considerare le caratteristiche dell'ambiente organizzativo in cui operano. Nelle relazioni con gli attori esterni potrebbero, infatti, crearsi le condizioni ideali per la commissione di un reato.

In terzo luogo, come dimostrano alcuni casi di cronaca giudiziaria degli ultimi dodici mesi – come le decisioni della Sezione Autonoma Misure di Prevenzione del Tribunale di Milano nei confronti di Petrolvalves s.p.a. (decreto 175/2021), Schenker Italiana s.p.a. (16/2022), Aldieri Autotrasporti s.p.a. (17/2022), Spumador s.p.a. (20/2022), Bertini Group s.r.l. (27/2022), Spreafico Francesco e f.lli s.p.a. (104/2022) – è sempre più frequente che all'amministratore giudiziario vengano affidati i compiti di: *“esaminare l'assetto della società con particolare riferimento al modello organizzativo e gestionale redatto ex art. 6, Il comma d.lgs. 231/2001 segnalando, in termini generali e ad un primo sommario esame, l'idoneità a prevenire il coinvolgimento da parte della società in ulteriori attività illecite o di agevolazione di soggetti operanti o vicini a contesti di criminalità organizzata, con indicazioni delle aree che nel prosieguo dell'intervento richiederanno specifici interventi di implementazione e completamento; esaminare le iniziative programmate attuate dalla società a seguito del provvedimento di prevenzione [...]; segnalare al Giudice delegato le iniziative attuate dalla società a seguito del provvedimento di prevenzione ed ogni fatto eventualmente rilevante ai fini della modulazione delle aree di intervento e delle modalità di articolazione della misura”* (d. 17/2022).

In quarto luogo, un recente caso giudiziario delinea un'innovativa linea di tendenza della giurisprudenza in materia di d.lgs. 231/2001. L'11 novembre scorso la Procura della Repubblica presso il Tribunale ordinario di Milano ha emesso un decreto di archiviazione ex art. 58 del d.lgs. 231/2001 nei confronti di DHL Supply Chain s.p.a.¹⁴. La Procura ha riconosciuto all'impresa il *“forte segnale, anche verso l'esterno, di voler proseguire l'attività nella piena legalità”*, che ha determinato una *“netta cesura con il precedente assetto organizzativo”*, testimoniata anche dal versamento all'Agenzia delle entrate delle imposte evase, comprensive di sanzioni e interessi – c.d. ravvedimento operoso – per un importo superiore a 37 milioni €. Il carattere innovativo dell'atto risiede, da un lato, nell'aver riconosciuto che l'ulteriore irrogazione della sanzione ex d.lgs. 231/2001 si porrebbe in aperto contrasto con la giurisprudenza nazionale (Suprema Corte di Cassazione e Corte costituzionale) e internazionale in materia di *ne bis in idem* (Corte europea dei diritti dell'uomo e Corte di giustizia UE) e, dall'altro, nell'aver impegnato la stessa azienda a introdurre dei modelli organizzativi idonei a scongiurare che si ripetano fenomeni criminali come quelli contestati e a stabilizzare, al contempo, circa 1.200 dipendenti, che in precedenza operavano in qualità di prestatori d'opera alle dipendenze di alcune società appaltatrici. Invece di stigmatizzare il comportamento dell'azienda, penalizzandola sia da un punto di vista economico sia reputazionale, nei confronti di clienti e

¹⁴ Per una prima analisi del provvedimento, si rimanda a: <https://www.sistemapenale.it/it/scheda/scoletta-condotte-riparatorie-ne-bis-in-idem-231-reati-tributari-caso-dhl>. Il decreto di archiviazione è consultabile al seguente link: https://www.sistemapenale.it/pdf_contenuti/1669375886_procura-milano-9-novembre-2022-archiviazione-caso-dhl-reati-tributari-responsabilita-ente-231-ne-bis-in-idem.pdf.

fornitori, la Procura ha adottato, potremmo dire, un *approccio clinico*, volto a stimolare l'avvio di un processo di apprendimento organizzativo (Catino 2013: 187). Questa soluzione supera, per certi versi, il modello statunitense dei *deferred prosecution agreement* (DPA): l'impresa non si è limitata a pagare una sanzione economica (reato come costo), ma ha effettivamente riparato il danno cagionato con il reato e i suoi risultati in termine di prevenzione speciale. In tal senso, la Procura ha premiato DHL dal momento che il suo impegno è costato più del reato stesso.

Questa modalità di procedere potrebbe rappresentare, in futuro, una nuova leva nelle mani della magistratura italiana, il cui possibile impatto, risulta ancora difficilmente quantificabile, dal momento che, come affermato dagli stessi PM: “*in futuro altre società potrebbero essere tanto più incentivate a porre rimedio non cosmetico alle lacune organizzative quanto più possano avere fondata aspettativa che questi sforzi saranno premiati*” (Corriere della Sera, 24 novembre 2022).

In conclusione, si delinea la possibilità che la magistratura possa in futuro assumere, accanto alle funzioni di contrasto e repressione delle condotte criminali all'interno delle imprese, un ruolo attivo nella promozione di una cultura diffusa della legalità, in grado di supportare il raggiungimento di uno sviluppo sociale ed economico sostenibile. Perché ciò avvenga si devono però verificare due condizioni: da un lato, il superamento dei divari territoriali connessi all'applicazione in sede processuale del d.lgs. 231/2001 e, dall'altro, la diffusione in tutto il sistema di conoscenze e competenze specialistiche sulla materia. Quanto al secondo punto, occorre rilevare come dalla sua fondazione ad oggi, la Scuola Superiore della Magistratura abbia organizzato, a livello centrale, appena dieci corsi di formazione in materia di responsabilità di reato degli enti. Come appurato nel corso delle interviste con testimoni privilegiati, inoltre, in molte realtà territoriali, i magistrati, così come gli altri operatori del diritto, considerano questa procedura come particolarmente dispendiosa, in termini di lavoro e di risorse da impiegare per verificare l'adeguatezza del modello, e preferiscono non utilizzarla, limitandosi a iscrivere – in modo non sempre adeguato – nel Registro delle notizie di reato a carico di persone note (c.d. Modello 21) appena le persone fisiche e non anche quelle giuridiche.

6.3 I POSSIBILI RUOLI DELL'ODV NELLA COMPLIANCE: UN WORK IN PROGRESS

La ricerca condotta ha evidenziato come l'emergere di un approccio non cosmetico al d.lgs. 231/2001 abbia creato l'esigenza di costruire e implementare modelli *su misura*, in grado di bilanciare le esigenze di competitività del business, afferenti, idealmente, al campo organizzativo, con la logica di contenimento del rischio di reato, propria del campo giuridico. In questo senso, l'approccio alla compliance adottato dall'OdV, organismo chiamato a vigilare sull'implementazione ed efficacia del modello, può influenzare significativamente l'equilibrio tra compliance e competitività (Fig. 10).

Da alcune interviste con osservatori privilegiati è emerso che il ruolo dell'OdV tende ad essere diverso a seconda della dimensione dell'impresa. Nelle aziende medio-piccole, l'OdV agisce più come articolazione esterna e interpreta il suo ruolo in chiave di

controllore puntiglioso e burocratico, un approccio che grava negativamente sul funzionamento dell'organizzazione. Al contrario, nelle imprese di grandi dimensioni, che hanno maturato una certa esperienza in materia di d.lgs. 231/2001, si è andata diffondendo la convinzione che l'OdV – organismo terzo garante di legalità ma allo stesso tempo articolazione dell'azienda, perché da essa dipendente in termini di risorse, possa giocare un ruolo diverso, più ampio, nell'accompagnare l'organizzazione nella compliance delle prescrizioni normative. Da un lato, l'OdV tende ad affiancare e collaborare con le funzioni e ad agire in modo più simile a un partner di controllo che a un controllore esterno. Dall'altro, promuove e accompagna lo sviluppo di una cultura della compliance e un ripensamento generale di policy e processi aziendali, supportando l'elaborazione di soluzioni efficaci e compatibili con un business competitivo.

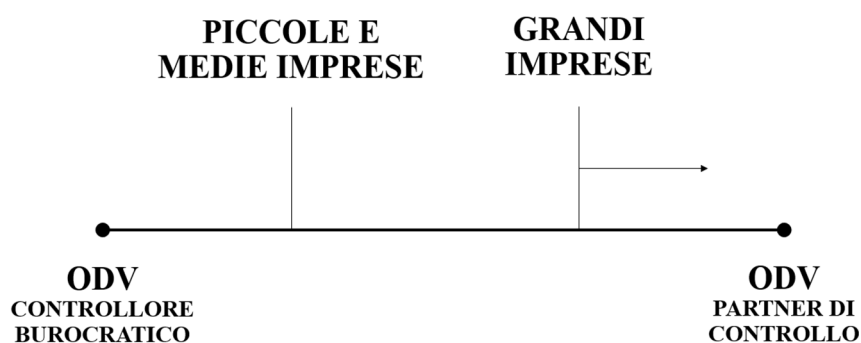


Fig. 10. Due diversi approcci dell'OdV al ruolo di controllore.

Avanziamo qui l'ipotesi che il ruolo effettivamente giocato dall'OdV nel processo di compliance dipenda, oltre che dalla dimensione dell'impresa, da altri due fattori: l'approccio della leadership verso la compliance, cosmetico o meno e le competenze possedute dall'OdV, adeguate o meno (Fig. 11).

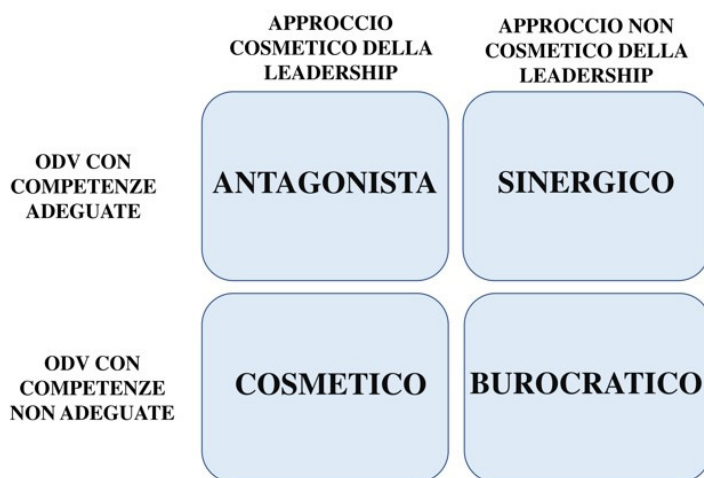


Fig. 11. I possibili ruoli dell'OdV nella compliance: una tipologia.

Per quanto riguarda le convinzioni della leadership in materia di d.lgs. 231/2001, abbiamo già discusso come i vertici aziendali possono sviluppare un approccio cosmetico al modello. Le interviste con testimoni privilegiati hanno evidenziato diverse possibili ragioni all'origine di questa predisposizione. Soprattutto nei casi di recente adozione del modello (spesso si tratta di piccole e medie imprese), tende a prevalere una logica utilitaristica. La compliance è intesa principalmente in senso strumentale, ad esempio, per l'ottenimento del rating di legalità. Si tratta di un indicatore sintetico che attesta gli elevati standard etici e di legalità di un'impresa consentendo, tra l'altro, l'accesso agevolato al credito e preferenza nei bandi di gara. In questi casi, dunque, il vertice aziendale ha come obiettivo l'adempimento burocratico della normativa, ovvero l'adozione di un modello formalmente adeguato a ottemperare alle prescrizioni di legge, ma nei fatti non in grado di incidere sul reale funzionamento dell'organizzazione (e sulla sua competitività). Nel caso di aziende di grandi dimensioni, soprattutto quando sono parte di un gruppo multinazionale, il vertice può nutrire dubbi circa l'opportunità di adottare il modello. Come abbiamo visto, i motivi possono essere vari. Può accadere, ad esempio, che la casa madre abbia difficoltà a comprendere la necessità di affiancare un modello ex d.lgs. 231/2001 a presidi di legalità già in essere e conformi a standard internazionali ritenuti superiori. Oppure la controllante potrebbe non accettare il fatto che una propria controllata possa approvare un modello in grado di influenzare anche i propri processi. Infine, la casa madre potrebbe essere contraria a investire risorse nella controllata perché, nell'economia complessiva del gruppo, potrebbe valutare come trascurabili eventuali sanzioni economiche connesse all'accertamento di eventuali episodi di illegalità.

Tuttavia, come abbiamo discusso (Cfr. 5), negli ultimi anni, sta emergendo un approccio non cosmetico verso il modello, soprattutto tra i vertici delle grandi società. Oltre alla volontà di esimere la società dalla responsabilità degli enti giuridici ex d.lgs. 231/2001 (e dalle relative sanzioni), che pure rimane una motivazione centrale e comune ai casi analizzati, si affianca l'obiettivo di tutelare la reputazione dell'azienda da danni derivanti da illeciti. Come discusso, poiché negli ultimi anni la reputazione ha acquisito un vero e proprio valore economico, il modello, limitando il rischio di reato, è divenuto uno strumento di tutela del business.

Per quanto riguarda l'OdV, può essere dotato o meno delle risorse appropriate per ricoprire il suo ruolo in maniera effettiva. Come hanno evidenziato alcuni intervistati, oltre a un budget proprio, necessario per agire in maniera indipendente, è cruciale che l'OdV possieda un mix di conoscenze tali da permettergli la comprensione sia degli aspetti giuridici della normativa, sia del funzionamento dell'organizzazione e del suo business. In particolare, nel corso della ricerca sul campo, sono state indicate come rilevanti tre competenze fondamentali: 1) giuridiche, 2) ingegneristiche (connesse all'analisi dei processi produttivi), 3) commerciali e di business (inerenti all'analisi di flussi di cassa, bilanci, ecc.). Secondo alcuni degli intervistati, il mix di queste tre competenze permetterebbe all'OdV di individuare delle soluzioni efficaci per conciliare competitività e compliance e, più in generale, per favorire un mutamento della cultura della compliance all'interno dell'impresa.

A seconda delle competenze in possesso dell'OdV e dell'approccio della leadership aziendale verso la compliance, l'OdV tenderà ad assumere un ruolo diverso (Fig. 7). Se, per uno dei motivi precedentemente discussi, la leadership aziendale interpreta il modello in chiave principalmente utilitaristica e dunque non supporta un'efficace implementazione del modello e, allo stesso tempo, l'OdV non possiede un mix di competenze adeguato, il ruolo dell'OdV tenderà a essere cosmetico. In questi casi si assiste a un fenomeno organizzativo ben documentato in letteratura – il *decoupling* (Meyer e Rowan 1977). In altre parole, l'organizzazione adegua la propria struttura alle norme esterne per ottenere legittimità, ma crea strutture volutamente inadeguate a produrre effetti reali, in modo da preservare le sue abituali logiche di funzionamento (Baron, Mittman e Newman 1991; Scott 1995; Edelman e Petterson 1999; Rorie *et al.* 2022; Suveiu *et al.* 2022).

Nei casi in cui la leadership ha un approccio cosmetico al modello, ma l'OdV possiede il mix di competenze necessario, il ruolo dell'OdV sarà antagonistico rispetto alla leadership. Dalle interviste è emerso che, in questi casi, possono crearsi situazioni di tensione tra OdV da un lato e leadership e funzioni dall'altro quando, ad esempio, le funzioni temono di poter essere stigmatizzate per qualche loro comportamento o, nel caso di aree che si occupano di controlli interni, se interpretano l'attività di controllo dell'OdV come un conflitto di competenze. Quando la leadership ha un approccio non cosmetico al modello, ma l'OdV non possiede adeguate competenze, l'OdV avrà un ruolo di tipo burocratico, caratterizzato da un'attività di controllo particolarmente onerosa per le funzioni e lesiva della competitività dell'azienda, senza, per questo, essere necessariamente efficace nel diminuire il rischio di reato. Una delle ragioni risiede proprio nell'inadeguatezza delle conoscenze dell'OdV che indurrebbe a condurre controlli omnicomprensivi e puntigliosi.

Infine, l'OdV tenderà a essere sinergico quando è dotato di un mix adeguato di competenze e la leadership ha sviluppato un approccio non cosmetico al modello. L'OdV agirà in sinergia con le funzioni, interfacciandosi con modalità più simili a quelle di un partner di controllo che di un controllore esterno. L'OdV sinergico affiancherà, collaborerà e responsabilizzerà le funzioni, chiedendo, ad esempio, di segnalare autonomamente situazioni sospette. Inoltre, oltre ai compiti di vigilanza, l'OdV sinergico può farsi anche promotore dello sviluppo di una cultura della compliance all'interno dell'impresa e guidare un ripensamento generale delle policies e dei processi aziendali, supportando l'elaborazione di soluzioni efficaci e al contempo compatibili con un business competitivo. Questo approccio è possibile perché la comprensione del funzionamento e del business dell'impresa rende l'OdV maggiormente consapevole e sensibile ai costi (anche in termini di tempo) per le funzioni connessi alla gestione e aggiornamento del modello. Pertanto, l'Organismo tenderà a prestare maggiore attenzione a che le proprie attività di vigilanza siano strutturate in modo da contenere l'impatto negativo sulla competitività dell'azienda e l'efficienza dei suoi processi organizzativi. Ad esempio, un OdV con competenze adeguate è in grado di condurre controlli mirati e di selezionare e richiedere solo quelle informazioni che gli sono davvero indispensabili per svolgere la sua funzione di controllo anziché, come nel caso dell'OdV burocratico, richiedere indistintamente una

grande mole di dati e informazioni. In questo caso, quindi, l'OdV si contraddistingue per essere particolarmente attento a non creare in sede di implementazione del modello un dilemma tra compliance e competitività.

In conclusione, la ricerca ha evidenziato come negli ultimi anni si stia assistendo a un'evoluzione della compliance relativa al d.lgs. 231/2001. La leadership aziendale, soprattutto nelle realtà di grandi dimensioni, è sempre più propensa ad adottare un approccio non cosmetico e ampio che comprende un ripensamento complessivo dei processi organizzativi in una prospettiva di compliance. In questo senso, qualora sia in possesso di adeguate risorse e competenze, l'OdV può giocare un ruolo cruciale, ossia passare dall'essere un controllore burocratico a un partner di controllo, in un'ottica di collaborazione e di sinergica complementarità con le funzioni aziendali.

6.4 VERSO UNA TASSONOMIA DEI MODELLI ORGANIZZATIVI EX D.LGS. 231/2001?

Fino ad ora, il dibattito sulle caratteristiche delle imprese che hanno introdotto un modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001 sembra essersi concentrato, da un lato, sulla loro forma giuridica (cooperativa, s.r.l., s.p.a., società personale, ecc.) e, dall'altro, sulla loro grandezza, in termini di numero di dipendenti e fatturato. Questa impostazione deriva, ancora una volta, dall'influsso della concezione giuridico-formale. Coloro che adottano tale prospettiva – e, in primo luogo, lo stesso legislatore – concepiscono l'impresa come una *black box*, dal funzionamento indecifrabile. Alla luce dei risultati dell'analisi che è stata condotta negli ultimi mesi, riteniamo opportuno di formulare due ipotesi, che andranno testate sul campo in futuri progetti di ricerca su questi temi. Al fine di prevenire o comunque limitare il rischio di reato, il modello organizzativo che viene adottato dalle imprese dovrebbero tenere conto di due elementi cruciali – uno interno e uno esterno all'organizzazione stessa:

1. il margine di manovra degli operatori – da intendersi come: *“lo spazio di autonomia che le persone hanno di interpretare il ruolo che svolgono, nel quadro del sistema di vincoli e opportunità determinato dalle regole che ne disciplinano formalmente l'attività”* (Verzelloni 2020: 83);
2. il grado di incertezza ambientale – ossia le caratteristiche del contesto, non soltanto geografico, ma anche in termini di mercato e settore, in cui opera l'impresa.

Ipotesi I: Le caratteristiche del modello organizzativo dipendono dal margine di manovra di cui godono gli operatori, ossia dalla combinazione tra due variabili: grado di connessione fra le sue parti e grado di standardizzazione delle procedure;

Ipotesi II: Le caratteristiche del modello organizzativo dipendono anche dall'incertezza ambientale, ossia dalla combinazione tra due variabili: grado di propensione al cambiamento e grado di complessità ambientale.

Per ciò che concerne la prima ipotesi, gli operatori che svolgono la loro attività in un'impresa fortemente gerarchizzata e in cui le procedure sono altamente standardizzate

saranno più facilmente controllabili. Si può supporre che ciò renda meno probabile – anche se non impossibile – che un individuo possa eludere il modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001 per commettere un reato. Viceversa, nelle aziende in cui gli operatori non sono né sottoposti a rigidi vincoli gerarchici né tenuti a seguire delle procedure standardizzate potrebbero esserci zone d’ombra invisibili sia agli occhi del management sia dell’organismo di vigilanza. Laddove le persone possono contare su un ampio margine di manovra potrebbero, pertanto, verificarsi le condizioni ideali per la commissione di un reato.

Lo schema seguente (Fig. 12) illustra l’incrocio tra le variabili che, combinandosi, definiscono il margine di manovra degli attori organizzativi: grado di connessione fra le articolazioni organizzative e grado di standardizzazione delle procedure. A differenza di quanto avviene con le aziende che si collocano, idealmente, nel quadrante 1 (connessione stretta fra le unità organizzative ed alta standardizzazione delle procedure), quelle del quadrante 4 (connessione lasca e bassa standardizzazione) potrebbero incontrare non poche difficoltà a introdurre un modello organizzativo in grado di limitare effettivamente il rischio di reato. In tal senso, solo le imprese del quadrante 4 sono costrette ad investire molte risorse nella costruzione del loro modello organizzativo, mentre per quelle del quadrante 1 potrebbe essere inutile, se non addirittura controproducente.

		STANDARDIZZAZIONE	
		ALTA	BASSA
CONNESSIONE	STRETTA	1	2
	LASCA	3	4

Fig. 12. Margine di manovra degli operatori.
Rielaborazione di Perrow (1999: 327).

Allo stesso modo, sarebbe opportuno considerare la complessità dell’ambiente in cui opera un’organizzazione (Fig. 13) – da intendersi come: “*l’insieme di elementi e forze esterne in grado di influenzare in qualche modo il comportamento dell’organizzazione*” (Catino 2012: 19). Le imprese che svolgono la loro attività in un ambiente prevedibile e tendenzialmente stabile non dovrebbero avere difficoltà a mappare il rischio di reato connesso alle interazioni fra struttura e ambiente circostante e a escogitare possibili strategie per farvi fronte (quadrante 1). Tutto si complica, viceversa, quando l’azienda si confronta con un ambiente estremamente incerto, caratterizzato dalla presenza di svariati elementi, che cambiano di continuo (quadrante 4). In una realtà di questo tipo potrebbe essere molto

difficile prevedere a priori tutte le aree di rischio derivanti, ad esempio, dall'emergere di nuovi interlocutori, portatori di interessi diversi.

		COMPLESSITÀ	
		BASSA	ALTA
PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO	BASSA	1	2
	ALTA	3	4

Fig. 13. Incertezza ambientale.
Rielaborazione di Duncan (1972: 320).

Queste considerazioni hanno una serie di possibili implicazioni in termini di design del modello organizzativo per la prevenzione del rischio di reato. Per esempio, un'impresa che lasci un ampio margine di manovra ai suoi operatori commerciali dovrebbe adottare un modello molto diverso da quello di un'altra azienda, magari dello stesso settore, con dimensioni e forma giuridica analoghe, ma al cui interno vige una gerarchia molto forte. Allo stesso modo, un'impresa che svolga la sua attività in un territorio dove opera stabilmente una mafia dovrebbe tenere adeguatamente conto delle caratteristiche dell'organizzazione criminale, che potrebbe essere chiamata ad affrontare.

Ancora una volta, per confutare queste ipotesi sarebbe necessario allargare il campione di imprese coinvolte, coinvolgendo nuovi casi aziendali in altre zone del Paese e con diversa forma giuridica, settore d'attività e grandezza. L'auspicio è che questo studio possa favorire ulteriori ricerche sui temi della compliance aziendale, sia a livello nazionale sia con uno sguardo comparativo, che sappiano superare gli steccati disciplinari, tuttora esistenti tra discipline giuridiche, economiche e organizzative.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Abrahamson, E. (1996), "Management fashion", *The Academy of Management Review*, 21, 1, 254-285.
- Alfonso, R. (2019), Relazione sull'Amministrazione della giustizia nel Distretto della Corte di Appello di Milano, Assemblea Generale, 26 gennaio, Milano, http://www.corteappellomilano.it/allegatinews/A_22116.pdf.
- Assonime (2019), *Prevenzione e governo del rischio di reato. La disciplina 231/2001 e le politiche di contrasto dell'illegalità nell'attività d'impresa*, note e studi, 5/2019.
- Assonime (2021), *L'Organismo di Vigilanza nella prassi delle imprese a vent'anni dal d.lgs. 231/2001*, note e studi, 10/2021.
- Baron, J.N., Mittman, B.S., Newman, A.E. (1991), "Targets of Opportunity: Organizational and Environmental Determinants of Gender Integration within the California Civil Service, 1979-1985", *American Journal of Sociology*, 96, 6, 1362-1401.
- Bonini, S., Court, D., Marchi, A. (2009), "Rebuilding Corporate Reputations", *McKinsey Quarterly*, 3, 75-83.
- Catino, M. (2001), "Fatti e norme nell'organizzazione", *Studi Organizzativi*, 2-3, 1-36.
- Catino, M. (2012), *Capire le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Catino, M. (2013), *Organizational Myopia. Problems of Rationality and Foresight in Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Catino, M., Tirabeni, L. (2023), *Fondamenti di organizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Centonze, F. (2017), "Responsabilità da reato degli enti e agency problems. I limiti del d.lgs. vo n. 231 del 2001 e le prospettive di riforma", *Rivista Italiana di Diritto e Procedura Penale*, 3, 945-987.
- CNPDS (2021), Prime analisi dei dati e possibili linee di ricerca, rapporto di ricerca, luglio 2021.
- Confindustria (2017), Indagine. Modelli organizzativi 231 e anticorruzione, rapporto di ricerca.
- Confindustria (2021), Survey. Prospettive di riforma del d.lgs. 231/2001. Il punto di vista delle società per valorizzare i modelli ante factum, rapporto di ricerca.
- Crozier, M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris (trad. it. *Il fenomeno burocratico*, Etas Kompass, Milano, 1969).
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Duncan, R.B. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 17, 3, 313-327.
- Edelman, L.B. (1992), "Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law", *American Journal of Sociology*, 97, 6, 1531-76.
- Edelman, L.B. (2016), *Working Law: Courts, Corporations, and Symbolic Civil Rights*, The University of Chicago Press, Chicago-London.
- Edelman, L.B., Fuller, S.R., Mara-Drita, I. (2001), "Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law", *American Journal of Sociology*, 106, 6, 1589-1641.

- Edelman, L.B., Abraham, S.E., Erlanger, H.S. (1992), "Professional Construction of Law: The Inflated Threat of Wrongful Discharge", *Law & Society Review*, 26, 1, 47-84.
- Edelman, L.B., Petterson, S.M. (1999), "Symbols and Substance in Organizational Response to Civil Rights Law", *Research in Social Stratification and Mobility*, 17, 107-38.
- Edelman, L.B., Suchman, M.C. (1997), "The Legal Environments of Organizations", *The Annual Review of Sociology*, 23, 479-515.
- Edelman, L.B., Suchman, M.C. (2007), "The interplay of law and organizations", in L.B. Edelman, et al. (eds.), *The Legal Lives of Private Organizations*, Ashgate, Farnham.
- Forti, G. (2012), "Uno sguardo ai 'piani nobili' del d.lgs. n. 231/2001", *Rivista Italiana di Diritto e Procedura Penale*, 4, 1249-1298.
- Forti, G. (2018), *La cura delle norme. Oltre la corruzione delle regole e dei saperi*, Vita e Pensiero, Milano.
- Friedberg, E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Edition du Seuil, Paris (trad. it. *Il potere e la regola*, Milano, Etas, 1994).
- Friedman, L.M. (1975), *The Legal System. A Social Science Perspective*, Sage, New York (trad. it. *Il sistema giuridico nella prospettiva delle scienze sociali*, Bologna, Il Mulino, 1978).
- Friedman, L.M. (2016), *Impact: How Law Affects Behavior*, Harvard University Press, Cambridge-London.
- Gherardi S., Lippi, A. (a cura di) (2000), *Tradurre le riforme in pratica*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Gouldner, A.W. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press, Glencoe (trad. it. *Modelli di burocrazia aziendale*, Etas Kompass, Milano, 1970).
- Haas, P.M. (1992), "Introduction: Epistemic communities and international policy coordination", *International Organization*, 46, 1, 1-35.
- Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (1982), *Judgment under Uncertainty. Heuristics and Bias*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979), "Prospect Theory. An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica*, 47, 2, 263-91.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1998), *Choices, Values and Frames*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lanzalaco, L. (1995), *Istituzioni, organizzazione, potere*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Lave J., Wenger, E. (1991), *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Manacorda, S., Centonze, F. (eds.) (2022), *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiveness*, Springer, Cham.
- March, J.G., Olsen, J.P. (eds.) (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen.

- March, J.G., Simon, H.A. (1958), *Organizations*, John Wiley and Sons, New York (trad. it. *Teoria dell'organizzazione*, Comunità, Milano, 1971).
- Markham, V. (1972), *Planning the Corporate Reputation*, Allen & Unwin, London.
- Maugeri, A. M. (2022), "Prevenire il condizionamento criminale dell'economia: dal modello ablatorio al controllo terapeutico delle aziende", *Diritto Penale Contemporaneo. Rivista trimestrale*, 1, 106-161.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 2, 340-363.
- Mongillo, V. (2011), "Il giudizio di idoneità del modello di organizzazione ex d.lgs. 231/2001: Incertezza dei parametri di riferimento e prospettive di soluzione", *La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti*, 3, 69-100.
- Mongillo, V. (2014), "Necessità e caso nell'allocatione della responsabilità da reato tra individui ed enti collettivi. Considerazioni alla luce dell' "incontro" tra società ferroviaria e giudice penale nell'Europa del XIX secolo", *Rivista italiana di diritto e procedura penale*, 57, 3, 1291-1325.
- Mongillo, V. (2018), *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, Giappichelli, Torino.
- Mutti, A. (2007), "Reputazione", *Rassegna italiana di sociologia*, 4, 601-622.
- Normann, R. (1977), *Management for Growth*, John Wiley & Sons, Chichester (trad. it. *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano, 1979).
- Perrow, C. (1999), *Normal accidents. Living with High-Risk Technologies*, Basic Books, New York.
- Powell W.W., Di Maggio, P.J. (a cura di) (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago-London (trad. it. *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Milano, Edizione di Comunità, 2000).
- Rorie, M., Van Rooij, B. (eds.) (2022), *Measuring Compliance: Assessing Corporate Crime and Misconduct Prevention*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Santoriello, C. (2022), "Il 'rischio accettabile' nell'attività di impresa e la costruzione del modello organizzativo", *Rivista 231*, 1, 21-32.
- Scott, R.W. (1995), *Institutions and Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks (trad. it. *Istituzioni e organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1998).
- Scott, R.W., Davis, G.F. (2007), *Organization and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*, Pearson International Edition, New Jersey.
- Selznick P. (1949), *TWA and the Grass Roots. A study in the sociology of formal organization*, University of California Press, Berkeley (trad. it. *Pianificazione regionale e partecipazione democratica*, Franco Angeli, Milano, 1974).
- Simon, H.A. (1947), *Administrative Behavior*, MacMillan, New York (trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1980).
- Sutton, J.R., Dobbin, F., Meyer, J.W., Scott, W.R. (1994), "The Legalization of the Workplace", *American Journal of Sociology*, 99, 4, 944-71.
- Suveiu, V.A. (ed.) (2022), *Routledge Handbook of Risk Management and the Law*, Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781351107242>.

- Twinning W., Miers D. (1982), *How to Do Things with Rules. A primer of Interpretation*, Weidenfeld and Nicolson, London (trad. it. *Come far cose con regole. Interpretazione e applicazione del diritto*, Giuffrè, Milano, 1990).
- Verzelloni, L. (2019), *Pratiche di sapere. I rituali dell'innovazione nella giustizia italiana*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Verzelloni, L. (2020), *Paradossi dell'innovazione. I sistemi giustizia del sud Europa*, Carocci, Roma.
- Weber, M. (1922), *Wirtschaft und gesellschaft*, Mohr, Tubingen, (trad. it. *Economia e Società*, Comunità, Milano, 1995).

PROFILO DEGLI AUTORI

MAURIZIO CATINO

È professore ordinario di Sociologia dell'organizzazione presso il Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale dell'Università di Milano-Bicocca e *visiting scholar* presso il Dipartimento di Sociologia della New York University. I suoi interessi di ricerca riguardano la teoria dell'organizzazione, la devianza e l'apprendimento organizzativo. Tra le sue recenti pubblicazioni, i libri: *Organizational Myopia. Problems of rationality and foresight in organizations* (Cambridge University Press, 2013), *Mafia Organizations. The visible hand of the criminal enterprise* (Cambridge University Press, 2019; ed. it. il Mulino, 2020), *Trovare il colpevole* (il Mulino, 2022, ed. ingl. Cambridge University Press, 2023), *Fondamenti di organizzazione* (il Mulino, 2023).

SARA ROCCHI

È assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale dell'Università di Milano-Bicocca, dove si occupa di teoria dell'organizzazione e devianza organizzativa. Tra le sue pubblicazioni: *Le banche centrali prima e dopo la crisi* con L. Lanzalaco e G. Cama (Ati editore, 2019), *The network of interfamily marriages in 'Ndrangheta* con M. Catino e G. Vittucci Marzetti (Social Networks, 2021) e *The organizational reasons for wrongdoing. The case of Italy's Superior Council of the Judiciary*, con M. Catino e C. Dallara (Crime, Law and Social Change, *forthcoming*).

LUCA VERZELLONI

È ricercatore di Sociologia dell'organizzazione presso il Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale dell'Università di Milano Bicocca. I suoi interessi di ricerca si concentrano su organizzazione, innovazione e governance dei sistemi organizzativi complessi – con particolare riferimento ai sistemi giustizia del Sud Europa. Tra le sue pubblicazioni: *Gli avvocati nella giustizia civile* (Carocci, 2015), *Pratiche di sapere* (Rubbettino, 2019); *Paradossi dell'innovazione* (Carocci, 2020); *Riformare la giustizia del lavoro fra disuguaglianze e inefficienze: il prisma del sud Europa* (Stato Mercato, 2020).