



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Organizzazione Aziendale

IL MODELLO 231 E LA RESPONSABILITÀ D'IMPRESA

RELATORE

Prof. DI VINCENZO FAUSTO

CANDIDATO

CAPPELLI LORENZO

MATR. 277341

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO I	
STRUTTURE ORGANIZZATIVE, CULTURA ED ETICA NEL CONTESTO DEL MODELLO 231	4
1. Introduzione alle strutture organizzative	4
1.2. Efficienza o flessibilità: modello meccanico ed organico	5
2. Tipologie di strutture organizzative	8
2.1. La struttura organizzativa semplice	8
2.2. La struttura funzionale	9
2.3. La struttura divisionale	11
2.4. La struttura funzionale modificata	13
2.5. La struttura a matrice	14
2.6. La struttura a rete	16
2.7. La struttura ibrida	17
3. Valori e norme nella cultura organizzativa	17
3.1. Le tipologie di cultura organizzativa	19
3.2. Definizione e tipologie di sottoculture	20
4. Il ruolo dell'etica nella gestione organizzativa	20
4.1 Etica e comportamento manageriale	20
CAPITOLO II	
LA FONTE NORMATIVA: IL D. LGS. 231/2001	23
1. Quadro storico-normativo	23
2. La responsabilità degli enti ex D.lgs. 231/2001	24
2.1. I criteri oggettivi e soggettivi di imputazione della responsabilità	25
2.2. I reati-presupposto	27
2.3. Il sistema sanzionatorio	29
3. Esenzione della responsabilità degli enti	33
4. Modelli di organizzazione e gestione (MOG)	34
4.1. Elaborazione dei modelli di organizzazione e gestione	36
4.2. (<i>Segue</i>) Il codice etico	38
	1

4.3. (<i>Segue</i>) Il sistema disciplinare interno	39
4.4. (<i>Segue</i>) Attività di formazione del personale	40
4.5. L'Organismo di Vigilanza	41
5. Le criticità dei modelli 231	42
CAPITOLO III	
IL MODELLO 231 IN AMA S.P.A.	45
1. Introduzione al caso pratico: AMA S.p.A.	45
2. Breve cenno sul settore del <i>waste management</i>	46
3. La struttura organizzativa di AMA S.p.A.	47
4. Struttura del MOGC di AMA S.p.A.	49
4.1. Applicazione del Modello 231	49
5. Analisi dei potenziali reati	50
6. Il codice etico in AMA S.p.A.	54
7. Il sistema disciplinare in AMA S.p.A.	55
8. L'Organismo di Vigilanza in AMA S.p.A.	56
9. Casistica relativa al Modello 231 in AMA S.p.A.	57
CONCLUSIONE	59
BIBLIOGRAFIA	60

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, l'ordinamento ha prestato, in maniera sempre crescente, attenzione al fenomeno della responsabilità delle persone giuridiche per i reati commessi dai membri ad esse appartenenti. Con la presente tesi, si è esaminato un particolare intervento compiuto dal legislatore nell'ambito di tale questione: il D.lgs. 231/2001. Con esso è stato introdotto nell'ordinamento il concetto di responsabilità amministrativa degli enti, attraverso il quale si è realizzata l'apertura ad un nuovo approccio improntato al contrasto della criminalità economica (fenomeni di corruzione, reati finanziari e tributari, riciclaggio di denaro, reati societari ecc.).

Con il suddetto decreto, infatti, si è instaurato un regime di responsabilità oggettiva degli enti, i quali possono essere ritenuti responsabili dei reati commessi dai membri ad essi appartenenti, nell'interesse o vantaggio degli enti stessi. Tuttavia, affinché la responsabilità a carico degli enti sia evitata, il decreto ha previsto la possibilità per essi di adottare appositi modelli di organizzazione, gestione e controllo, i c.d. Modelli 231, idonei a prevenire i reati contemplati nella norma e adeguati alle specifiche caratteristiche dei singoli enti.

Nella prima parte del presente lavoro si è dedicata particolare attenzione alle diverse tipologie di strutture organizzative e al ruolo di queste nella gestione della responsabilità amministrativa e nella prevenzione dei reati, evidenziando i punti di forza e debolezza di ciascuna. Inoltre, si è messa in luce l'importanza della cultura organizzativa e dell'etica all'interno delle organizzazioni, quali elementi per una corretta responsabilizzazione (sia a livello individuale che collettivo) per una conseguente riduzione del rischio di commissione di reati.

Nel secondo capitolo si è condotta un'analisi tecnica del Modello 231 ai sensi del D.lgs. 231/2001: sono stati esaminati la sua natura giuridica, il suo ambito di applicazione, le modalità di adozione e attuazione all'interno delle organizzazioni nonché gli strumenti di controllo e di valutazione della sua efficacia.

Definiti teoricamente i processi necessari all'adozione e all'attuazione del Modello 231, nel terzo ed ultimo capitolo si è analizzata, nei limiti del possibile, un'applicazione pratica del Modello 231 della società municipalizzata del Comune di Roma: AMA S.p.A. La scelta di questa società si fonda sulla rilevanza del settore economico in cui essa opera (ovvero quello della gestione di rifiuti), in cui il Modello 231 può avere una notevole rilevanza, considerate le diverse sfide da affrontate legate alla conformità normativa e alla tutela dell'ambiente.

CAPITOLO I

STRUTTURE ORGANIZZATIVE, CULTURA ED ETICA NEL CONTESTO DEL MODELLO 231

1. Introduzione alle strutture organizzative

Nel gergo aziendale si definisce “modello organizzativo” il sistema di gestione di cui le imprese si avvalgono per organizzare e disciplinare l’insieme delle attività operative. Tuttavia, talvolta, il termine rimanda ad una definizione più ampia che è quella di “struttura organizzativa”, intesa come quel fattore essenziale di cui le organizzazioni aziendali si avvalgono al fine di realizzare le strategie pianificate e di conseguire gli obiettivi prefissati¹. È proprio l’adozione di una specifica struttura organizzativa che consente all’organizzazione che l’adotta di vedersi riconosciuto un plusvalore in termini di efficacia esimente dalla responsabilità penale ai sensi del D.lgs. 231/2001. Come si vedrà nel presente elaborato, il modello ex D.lgs. 231/2001 richiede che siano accuratamente definiti ruoli e responsabilità all’interno dell’organizzazione; questo obiettivo è meglio perseguibile mediante una struttura organizzativa efficace. La realizzazione di quest’ultima rientra tra gli obiettivi affidati al *top management*. Costoro, nell’assumere queste importanti decisioni, devono considerare l’ambiente che circonda l’organizzazione, in modo tale da coglierne le opportunità, identificarne i punti di forza e quelli di debolezza e prevenire le minacce, attraverso la conduzione di una *SWOT Analysis* (acronimo di *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, modello di pianificazione strategica che si deve all’economista statunitense *Albert Humprey*). È importante che i manager valutino l’efficacia della strategia organizzativa (cioè la misura in cui l’organizzazione intende raggiungere gli obiettivi prefissati) la quale fornisce loro un *feedback* che può essere tenuto in considerazione per la definizione di strategie ed obiettivi futuri. La struttura organizzativa, dal punto di vista prettamente pratico, indica i rapporti di dipendenza formale all’interno dell’organizzazione (quindi il numero di livelli gerarchici e *span of control*), identifica il raggruppamento degli individui in unità organizzative ed infine comprende la progettazione di sistemi che assicurano una comunicazione e un coordinamento efficaci². L’organigramma è lo strumento che consente di comprendere tanto le caratteristiche della struttura che è alla base delle attività esercitate dall’organizzazione quanto il modo in cui esse funzionano; esso dunque, in altre parole, è uno strumento di sintesi finalizzato alla comunicazione dell’assetto organizzativo generale e permette la corretta e chiara individuazione dei ruoli e delle responsabilità di ciascun membro, aspetto quest’ultimo che facilita l’individuazione e

¹ R.L. DAFT, *Organizzazione Aziendale*, VII ed., p. 87

² R.L. DAFT, *Organizzazione Aziendale*, VII ed., p. 89

l'analisi del rischio di commissione di illeciti nelle diverse aree di attività dell'organizzazione. Il concetto di organigramma è utilizzato da secoli per mostrare quali sono le posizioni che esistono, il modo in cui sono raggruppate e le relazioni di sovra e subordinazione: il suo utilizzo deriva dalla Rivoluzione Industriale, poiché con l'aumento della complessità del lavoro e con il suo svolgimento da parte di sempre più grandi masse di lavoratori, è emerso il bisogno di definire modalità per gestire e controllare in modo più efficiente le organizzazioni. Esso solitamente si sviluppa mediante una struttura piramidale, alta o piatta, con la diversificazione delle varie unità organizzative in livelli omogenei e i quali sono collegati da linee, definite "linee di subordinazione". Affinché un organigramma possa essere considerato valido, deve essere ufficiale, nel senso che deve corrispondere e rappresentare realmente l'insieme delle responsabilità, livelli e posizioni dell'organizzazione. Nella realtà però, potrebbe generarsi un'incongruenza tra ciò che dovrebbe essere l'assetto organizzativo e ciò che realmente è; si verificano pertanto situazioni in cui le responsabilità amministrative e varie funzioni sono affidate a qualcuno che di fatto non dovrebbe esercitarle. Inoltre, si possono distinguere gli organigrammi sintetici dagli organigrammi analitici: i primi, evidenziano lo sviluppo, le connessioni e le relazioni tra parti componenti; attraverso i secondi si ha la facoltà di specificare il responsabile di ciascuna delle parti rappresentate ed il numero delle risorse ad esse attribuite.

1. 2. Efficienza o flessibilità: modello meccanico ed organico

Ritornando al concetto di struttura organizzativa, essa sostanzialmente consta di due dimensioni: una dimensione verticale ed una dimensione orizzontale. La dimensione verticale esprime i rapporti subordinati, quindi di dipendenza, che ci sono all'interno dell'organizzazione, attraverso dei collegamenti verticali che vengono costruiti per coordinare le attività tra il vertice e la base operativa; ne segue che gli individui posti ai livelli inferiori hanno il compito di svolgere le attività in modo coerente con gli obiettivi che vengono stabiliti dai soggetti operanti livelli superiori, i quali, a loro volta devono essere a conoscenza delle attività esercitate e dei risultati conseguiti. Tra i meccanismi strutturali che possono utilizzare le organizzazioni per creare collegamenti verticali si individuano: il riporto gerarchico, regole e piani e sistemi informativi verticali, che consentono lo scambio di informazioni dalla base al vertice e viceversa. La dimensione orizzontale fornisce invece opportunità di coordinamento e collaborazione tra i dipendenti appartenenti a differenti unità organizzative; per collaborazione si intende lo sforzo congiunto fra i dipendenti di due o più unità per produrre risultati in linea con un obiettivo comune o con una finalità condivisa, obiettivi chiaramente più ambiziosi

rispetto a quelli che ciascun dipendente potrebbe raggiungere operando individualmente³. A tal proposito, è bene evidenziare anche il ruolo che ricoprono i collegamenti orizzontali, vale a dire l'ammontare di comunicazione e coordinamento esistenti orizzontalmente tra le unità organizzative e attraverso i quali si ha la possibilità di misurare il grado della dimensione orizzontale; anche in quest'ultimo caso non mancano gli strumenti di cui un'organizzazione si può avvalere per realizzare il coordinamento e la collaborazione tra i dipendenti: sistemi informativi, ruoli di collegamento, *task force*, integratori *full-time* e *team*. I sistemi informativi non sono altro che strumenti attraverso i quali viene concessa la possibilità ai dipendenti dell'organizzazione di scambiarsi informazioni su problemi, opportunità e decisioni. I ruoli di collegamento rappresentano lo strumento volto alla creazione di un contatto diretto, talvolta vi è un soggetto definito "coordinatore", il quale viene posto in un'unità organizzativa, ma ha la responsabilità di comunicare e raggiungere il coordinamento e la collaborazione con un'altra unità. La *task force* potrebbe essere definita uno strumento identico ai ruoli di collegamento, con la sola differenza che questi ultimi pongono in relazioni soltanto due unità organizzative, al contrario, la *task force* altro non è che un comitato, costituito temporaneamente, composto dai rappresentanti di tutte le unità organizzative che sono interessate da determinate situazioni problematiche e che vengono utilizzate dalle organizzazioni per gestire qualsiasi controversia o per risolvere problemi alquanto complessi, normalmente vengono sciolte dopo aver svolto il compito loro assegnato. Gli integratori *full-time* rappresentano uno strumento di coordinazione e collegamento orizzontale più poderoso, si tratta di una posizione *full-time* o un'unità organizzativa creata *ad hoc* per il coordinamento, tipicamente essi vengono identificati con le denominazioni di *product manager*, *project manager*, *program manager* o *brand manager*: questi si collocano al di fuori delle unità organizzative, di fatti la loro funzione principale assolve il coordinamento di queste ultime. I soggetti cui vengono attribuiti ruoli di integrazione, devono godere di eccellenti capacità relazioni, devono essere in grado di unire le persone, fare in modo che esse siano legate da una reciproca fiducia e risolvere problemi, dispute e conflitti esclusivamente nell'interesse dell'organizzazione. Il più importante strumento di coordinamento sono i *team*, cioè delle *task force* a carattere permanente, i cui membri provengono dalle diverse aree funzionali: essi rappresentano la soluzione migliore quando vi è la necessità di un forte coordinamento di lungo periodo tra le unità organizzative. Talvolta le organizzazioni, quando hanno un progetto su larga scala, di lungo periodo o una grande innovazione, possono costituire *team* di progetto speciali. Oggigiorno, con la continua evoluzione e il costante utilizzo di internet, è possibile ricorrere anche alla costituzione di *team* virtuali, ovvero *team* composti da individui che appartengono ad unità

³ R.L. DAFT, *Organizzazione Aziendale*, VII ed., p. 95

organizzative dislocate geograficamente per il mondo connesse attraverso tecnologie di informazioni e di comunicazione digitali; ne deriva che essi utilizzano spesso internet, software collaborativi e altre tecnologie digitali per lavorare insieme virtualmente anziché incontrarsi di persona; non sorprende infatti che ad oggi, la maggior parte delle aziende dispongono di un'area di lavoro virtuale accessibile 24 ore su 24; si parla in quest'ultimo caso di *coworking* virtuale. Giunti a questo punto si ha la possibilità di cogliere concretamente la sostanziale differenza tra i collegamenti verticali e i collegamenti orizzontali: mentre i primi sono progettati principalmente per una funzione di controllo, i secondi assolvono una funzione di coordinamento e collaborazione, il che implica una riduzione del controllo. Le organizzazioni sono libere di scegliere se orientarsi verso un'organizzazione tradizionale o verticale, definita e progettata per il raggiungimento del maggior grado di efficienza possibile, inteso come la quantità di risorse utilizzate per il raggiungimento degli obiettivi, oppure, verso una moderna *learning organization*, incentrata sulla comunicazione e sul coordinamento di tipo orizzontale e progettata per l'apprendimento. È comprensibile, dunque, l'esistenza di due sistemi (o modelli) divergenti di management: meccanico e organico. Ambedue i sistemi rappresentano una forma "razionale" di organizzazione, in quanto possono essere creati e mantenuti per utilizzare le risorse umane di un'azienda nel modo più efficiente possibile in determinati contesti. In linea generale, si può affermare che il sistema meccanico è adatto per le organizzazioni che operano in condizioni di stabilità; il sistema organico è adatto per le organizzazioni che operano in contesti più dinamici, in continua trasformazione, che presentano continuamente nuovi problemi e necessità di soddisfare nuove esigenze. Dunque, i sistemi organici non sono gerarchici nello stesso senso in cui lo sono i sistemi meccanici, anche se all'interno di essi le posizioni sono differenziate sulla base delle competenze od esperienze di ogni individuo. Una seconda osservazione è che la misura dell'impegno nei confronti dell'organizzazione è molto più marcata nei sistemi organici che in quelli meccanici. Si consideri il fatto che i due sistemi non rappresentano una dicotomia, ma una polarità, nel senso che esistono degli stadi intermedi fra i due opposti poli. Il rapporto fra l'uno e l'altro sistema è elastico, per cui un'azienda che oscilli fra una relativa stabilità ed un relativo dinamismo può oscillare anche fra i due sistemi (es. un'azienda può operare con un sistema di direzione che cerca di conglobare entrambi i modelli). Affinché il sistema organico funzioni in modo efficiente, è indispensabile che gli individui lavorino per proprio conto, che conoscano il proprio lavoro e che siano in grado di badare che il lavoro venga eseguito correttamente.

Tuttavia Dwight Waldo⁴ nella metà del secolo scorso, ha individuato quattro distinti modelli: il modello meccanico, definito in termini di procedure efficienti, come si è visto; il modello economico, in cui le attività aziendali sono interpretate sulla base della redditività; il modello organico, definisce

⁴ D. WALDO (1956), *Perspectives on Administration*, University of Alabama

i rapporti che intercorrono fra l'azienda e i suoi membri, come si è visto; infine il modello di sistema puro, che raffigura la natura dell'organizzazione come caratterizzata da specifiche esigenze sistematiche; dopotutto, il modello meccanico è una rappresentazione strutturale, associata alla manipolazione delle risorse dell'azienda, ai fini del profitto (modello economico), invece il sistema puro è semplicemente il modello organico inquadrato nella prospettiva delle esigenze globali per le quali il sistema è creato o mantenuto in funzione; dunque si concepisce nuovamente la sostanziale configurazione di due soli modelli, meccanico ed organico. In conclusione, quindi, si può asserire che una struttura organizzativa che sia adeguata all'implementazione del modello 231, deve prevedere la definizione di ruoli e responsabilità ben precise, oltre che una corretta e precisa definizione dei processi decisionali e flussi di informazione all'interno.

2. Tipologie di strutture organizzative

Le diverse tipologie di struttura organizzativa che ciascuna organizzazione può adottare e fare proprie sono molteplici, dunque, non esiste una struttura universale che sia la più efficace alla piena applicazione del modello 231: ogni organizzazione ha esigenze specifiche e uniche che devono essere considerate nella definizione di una struttura efficace. È importante che vi sia una corretta e chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità, in modo tale che tutti i membri possano avere le idee chiare sulle loro responsabilità dal punto di vista delle compliance organizzative e una corretta definizione dei processi decisionali e flussi di informazione all'interno.

In linea generale sono tre le strutture organizzative più comunemente adottate dalle organizzazioni: la struttura organizzativa semplice, la struttura organizzativa gerarchico-funzionale e la struttura organizzativa divisionale.

2. 1. La struttura organizzativa semplice

La struttura organizzativa semplice è adatta per le organizzazioni con combinazioni produttive semplici e di piccole dimensioni, come (es. organizzazioni con un'unica linea di prodotti destinata ad un segmento di clientela omogeneo). Prevalentemente questa, nel nostro Paese, si adatta alle organizzazioni la cui base proprietaria è riconducibile a famiglie, le quali esercitano in modo diretto sia le attività di governo che le attività di direzione. Essa è definita semplice perché è costituita solo ed esclusivamente da due livelli gerarchici (Fig.1): quello superiore, che comprende il *top management*, e quello inferiore all'interno del quale si individuano l'insieme degli organi operativi, chiamati ad eseguire l'insieme delle attività che vengono imposte dal livello superiore; è adottata

nella maggior parte dei casi da organizzazioni di piccole dimensioni, essendo poco formalizzata e centralizzata (per cui il potere decisionale è accentrato al livello gerarchico superiore). È una struttura organizzativa che potrebbe risultare inefficace ed inadeguata per organizzazioni complesse, le quali richiedono l'esercizio di particolari funzioni mediante competenze specifiche e pertanto, non consente il raggiungimento di obiettivi di efficienza ed economicità, salvo che il *top management* riesca a coinvolgere e motivare nel migliore dei modi gli individui collocati ai livelli inferiori, il che richiede anche lo svolgimento di particolari compiti, talvolta molto diversi, in condizioni di emergenza, per cui si osserva una scarsa specializzazione delle attività operative.

Caratteristica quest'ultima che oltre a non sostenere la complessità gestionale, non permette una crescita dimensionale duratura.

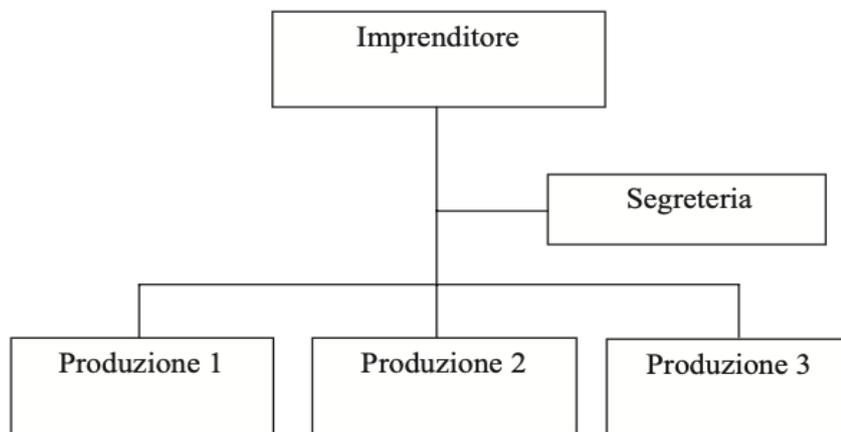


Figura 1 *La Struttura semplice, V. Perrone, Le strutture organizzative d'impresa, EGEA, Milano*

2. 2. La struttura funzionale

Arriva un momento in cui l'imprenditore, che è la persona responsabile della gestione dell'organizzazione, non è in grado di prendere tutte le decisioni e svolgere il compito di controllo, per cui si osserva un cambiamento della struttura organizzativa che prevede lo sviluppo orizzontale e verticale mediante la condivisione del potere decisionale e del potere di controllo con individui che ricoprono le funzioni di responsabili di area e la creazione di unità organizzative, costituite da più soggetti dotati di competenze comuni, alle quali vengono assegnati degli obiettivi da raggiungere. Questa tipologia di struttura organizzativa a cui si giunge, prende il nome di struttura gerarchico-funzionale o più comunemente, struttura funzionale (Fig. 2). Talvolta è identificata con il termine *U-Form* ed è la struttura più adottata dalle organizzazioni. In tale struttura vi è una suddivisione delle attività in base ad una funzione comune, (es. produzione, vendite, marketing); pertanto, l'insieme

delle competenze e conoscenza umane relative a specifiche attività vengono consolidate, facendo in modo che l'organizzazione possa godere di una importante conoscenza approfondita. Essa può essere maggiormente efficace quando l'organizzazione gode di un debole coordinamento orizzontale e quando necessita di essere controllata e coordinata attraverso la gerarchia.

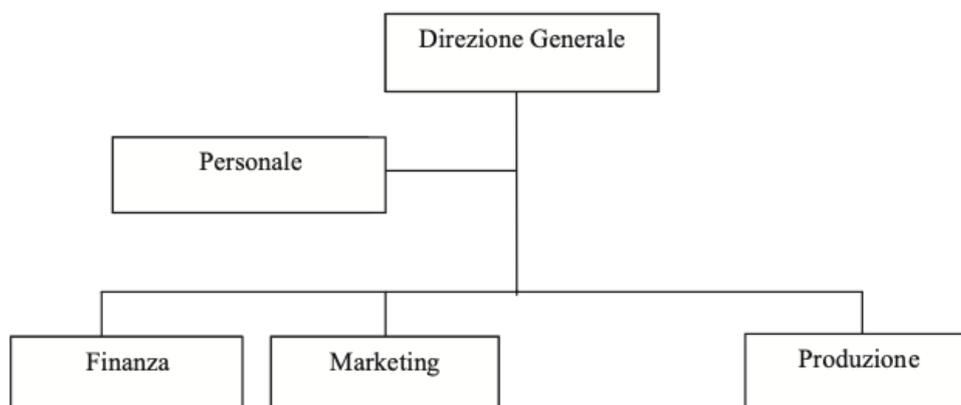


Figura 2. *La struttura funzionale, V. Perrone, Le strutture organizzative d'impresa, EGEA, Milano*

In questa tipologia di struttura quindi, le attività vengono esercitate per funzioni, per cui gli individui svolgono esclusivamente un certo compito e si trovano ad operare in situazioni simili tra loro, migliorando in questo modo le competenze di cui sono dotati e raggiungendo la massima efficienza, che consiste nel raggiungimento dell'obiettivo con l'utilizzo minimo delle risorse nel minor tempo possibile. Ne deriva, che tale struttura permette all'organizzazione di raggiungere delle economie di scala all'interno delle diverse funzioni (principale vantaggio derivante dalla sua adozione) poiché, concentrando l'insieme delle risorse tecnologiche all'interno di una unità organizzativa, si evitano duplicazioni. Altresì, si può assistere un ad aumento della produttività correlato alla divisione del lavoro, raggiungendo così le economie di specializzazione. Inoltre, vi sono alcuni dei principi appartenenti alla teoria della direzione amministrativa di Fayol⁵, che vengono individuati in questa tipologia di struttura organizzativa: la divisione del lavoro, l'unità di comando (poiché ciascun compito, è assegnato dal diretto superiore gerarchico) e la centralizzazione (potere decisionale che si concentra in un unico punto dell'organizzazione e che da questo, viene distribuito a tutte le unità organizzative). Evidenti sono anche gli svantaggi che devono essere supportati dalle organizzazioni che adottano questa struttura. Primo fra tutti è la lentezza di risposta ai cambiamenti dell'ambiente esterno, i quali richiedono un coordinamento maggiore tra le unità organizzative; ulteriori svantaggi sono rappresentati dalla lentezza all'innovazione e dalla limitata visione degli obiettivi generali che

⁵ HENRY FAYOL (1916), *Administration industrielle et Générale*

gli individui coinvolti nell'esercizio delle attività hanno. La lentezza in risposta alle esigenze dell'ambiente esterno, o semplicemente della clientela, deriva dell'elevata centralizzazione del potere decisionale al vertice, la quale può provocare un eccesso di responsabilità, che di conseguenza genera un rallentamento del processo produttivo. Dalla fig. 2 si può notare che, a differenza della fig. 1, il vertice della struttura prende il nome di direzione generale: esso non è costituito soltanto dall'imprenditore, ma è affiancato da ulteriori figure. La direzione generale è l'organo che si occupa in linea generale della definizione dei criteri organizzativi, della mission aziendale, della strategia e delle relazioni interaziendali, esercita attività molto importanti che possono rivelarsi letali per il futuro dell'organizzazione ed è sovrapposta al nucleo operativo, il quale si occupa dello svolgimento delle operazioni in base ovviamente alla funzione di appartenenza. Nonostante la presenza di organizzazioni che operano efficacemente ed efficientemente mediante una struttura funzionale, nel mondo in rapido mutamento in cui oggi esse operano, sono pochissime quelle che possono avere successo mantenendo una struttura funzionale; infatti il rischio di fallimento che interessa le organizzazioni con strutture funzionali aumenta all'aumentare delle dimensioni dell'organizzazione, dell'ampiezza della gamma dei prodotti offerti e dei cambiamenti dell'ambiente esterno, poiché si trovano semplicemente a competere in un mercato che è caratterizzato da un'elevata complessità, a cui i meccanismi di coordinamento tradizionali non riescono a rispondere nella maniera più efficiente.

2. 3. La struttura divisionale

Tutte le organizzazioni che si trovano nelle situazioni sopra descritte possono quindi ricorrere alla soluzione che a colpo d'occhio potrebbe sembrare quella più rapida ed efficace, ovvero il cambiamento della struttura organizzativa. Si passa quindi da una struttura organizzativa funzionale ad una struttura organizzativa divisionale. Mediante la struttura divisionale (Fig. 3), talvolta identificata con il termine *M-Form* (multi-divisionale) oppure struttura per prodotto o ancora, struttura per funzioni strategiche. In essa si organizzano le attività operative istituendo delle unità o divisioni, ciascuna delle quali responsabile di singoli prodotti, servizi, gruppi di prodotti, progetti o business⁶. Tale struttura è sicuramente da preferire in organizzazioni di grandi dimensioni e che offrono molti prodotti; si riscontra pertanto un collocamento delle varie funzioni primarie all'interno delle varie unità. In tale struttura organizzativa vi è l'esercizio delle diverse attività in base agli output dell'organizzazione e non esclusivamente in base alle funzioni, come visto sopra. Più le organizzazioni diventano complesse, più tendono a passare da una struttura funzionale ad una

⁶ R.L. DAFT, *Organizzazione Aziendale*, VII ed.

divisionale. Attraverso queste ultime, le organizzazioni riescono ad essere più flessibili, più in grado di rispondere alle esigenze dell'ambiente esterno, grazie sia alle dimensioni minori di ogni unità organizzativa e sia alla decentralizzazione, per cui i poteri decisionali vengono individuati ad un livello più basso della gerarchia, permettendo anche lo snellimento delle responsabilità al vertice, le quali vengono attribuite alle singole unità. Le diverse unità caratterizzanti tale tipologia di struttura talvolta vengono anche identificate business o SBU (*strategic business unit*). Generando un maggiore coordinamento tra le varie divisioni, questa struttura permette alle organizzazioni di raggiungere gli obiettivi delle stesse in maniera più efficiente ed efficace.

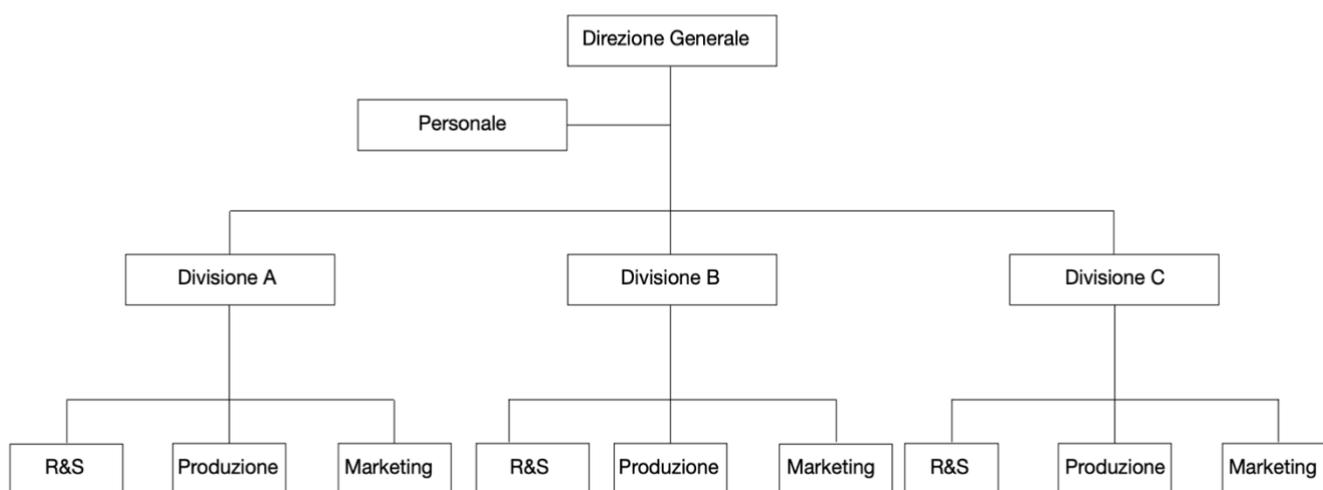


Figura 3, La struttura divisionale, Elaborazione propria

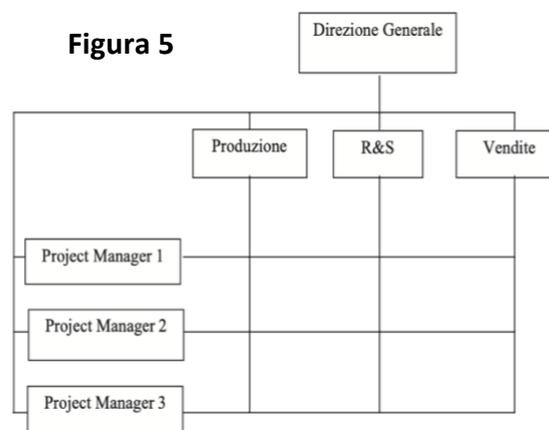
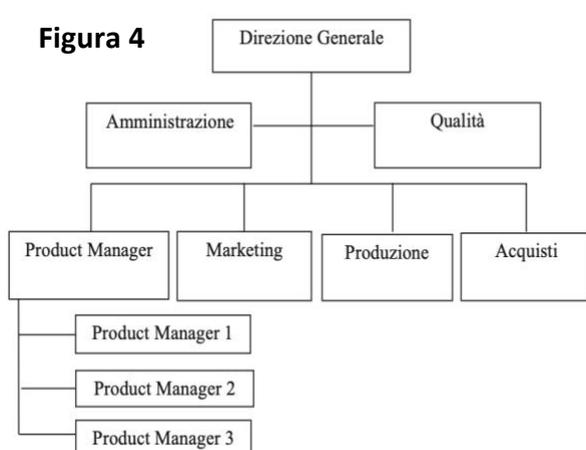
Inoltre, ogni divisione può realizzare prodotti in base alle esigenze dei singoli clienti (es. in base ai diversi prodotti offerti o alle aree geografiche) grazie alle ridotte dimensioni che le caratterizzano e che permettono una rapida reazione ai cambiamenti del mercato. Infatti, grazie alla corrispondenza di ciascun prodotto o servizio in ciascuna divisione, vi è la possibilità per i clienti a cui l'organizzazione si riferisce, di individuare facilmente e di contattare la divisione artefice di un prodotto o servizio per soddisfare eventuali necessità. Ogni divisione è come se diventasse un'azienda a sé stante, esercitando attività operative ed organizzative tipiche di un'impresa. Considerando ed analizzando il grado di specificità dei prodotti che vengono realizzati, un'organizzazione può decidere se istituire le divisioni o meno; è chiaro che se tra i prodotti esiste una importante distinzione, allora la loro separazione è inevitabile. L'adozione di questa struttura non consente però alle imprese di raggiungere il fenomeno delle economie di scala all'interno delle varie unità, poiché le risorse necessarie alla realizzazione di un prodotto o servizio devono essere duplicate tante volte quante sono le linee di prodotto, il che implica dei maggiori costi da sostenere. Il maggior coordinamento a cui si

assiste all'interno delle divisioni, non si verifica tra le varie divisioni, il che genera ovviamente una difficile integrazione e standardizzazione delle linee di prodotto; quindi, anche per le organizzazioni che adottano questa struttura, sorge la necessità di definire dei buoni meccanismi di coordinamento orizzontale al fine di supportare *performance* negative.

2. 4. La struttura funzionale modificata

Talvolta vi è la necessità per le aziende di sfruttare al massimo le economie di scala e, proprio per tale motivo, molti manager sono riluttanti ad optare per il diretto passaggio da una struttura organizzativa funzionale ad una divisionale, preferendo una struttura divisionale modificata, ovvero un modello strutturale che garantisce la specializzazione funzionale e che consente allo stesso tempo la gestione di altre dimensioni importanti attraverso la creazione di nuovi organi che vanno ad integrare la configurazione tradizionale, questi sono: il *product manager*, nel caso in cui la struttura è definita per funzioni con responsabilità di prodotto (Fig. 4), e il *project manager*, nel caso in cui la struttura è definita per funzioni con responsabilità di progetto (Fig.5). Questi sono soggetti autoritari che però non possono esercitare potere decisionale all'interno delle aree di competenza delle varie direzioni funzionali. Il *product manager* è il soggetto che presta supporto della direzione commerciale ed è il soggetto responsabile dei prodotti che gli vengono affidati; il *project manager* invece, è chiamato all'esercizio di attività sia di tipo strategico (s'intende pertanto la gestione strategica dell'intero progetto produttivo di cui è responsabile in termini di strategia, obiettivi, ecc.) che di tipo operativo (s'intende il coordinamento di tutte le funzioni aziendali che interagiscono nel progetto produttivo di cui è responsabile).

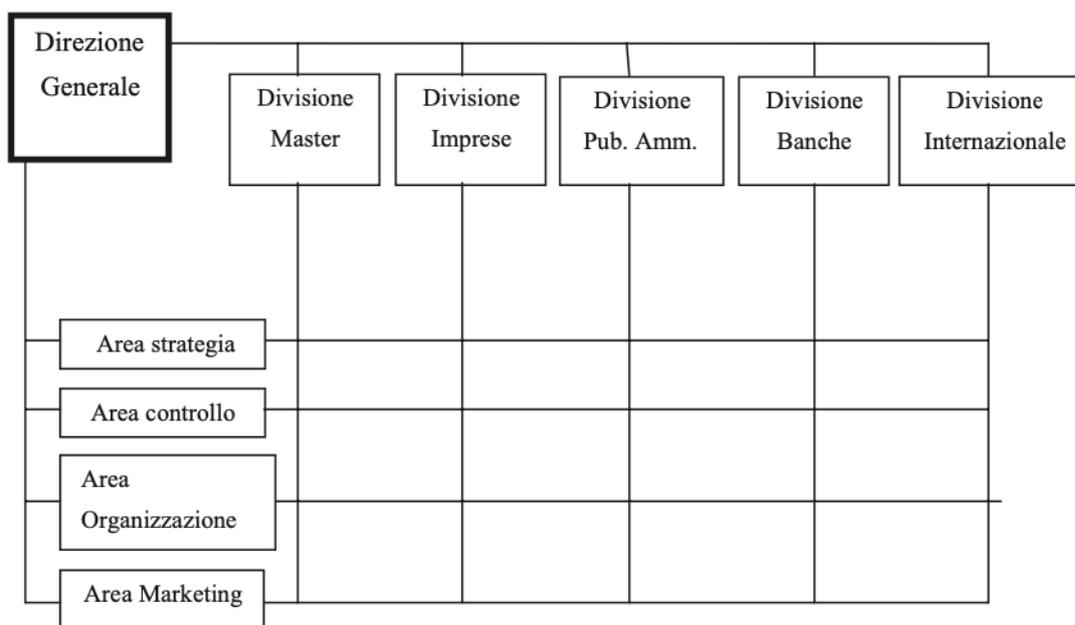
Al *project manager* è attribuito il compito di seguire un progetto per l'intera durata, che di solito è pluriennale, dalla fase iniziale fino alla sua realizzazione. Una volta realizzato il progetto, le risorse umane al servizio del *project manager* vengono nuovamente assegnate alle funzioni di appartenenza.



2. 5. La struttura a matrice

Dalla struttura per progetti è stato possibile configurare un'ulteriore tipologia di struttura organizzativa: la struttura a matrice. Questa è una struttura in grado di evidenziare nella stessa misura sia i prodotti che le funzioni. L'economista statunitense *Gailbrath*⁷ sosteneva che «se viene adottata la struttura funzionale, i progetti subiscono ritardi, se invece viene scelta l'organizzazione per progetto le tecnologie sono meno sviluppate. La struttura a matrice cerca di conseguire i benefici di entrambe le forme»; da ciò deriva che la struttura a matrice può essere adottata quando l'azienda, per il raggiungimento degli obiettivi, si serve principalmente dell'esperienza tecnica e dell'innovazione di prodotto; pertanto, è una struttura a cui le organizzazioni ricorrono quando le strutture analizzate precedentemente non funzionano in maniera efficace ed efficiente. Si assiste dunque ad una implementazione simultanea della struttura funzionale e della divisione per prodotti (Fig. 6).

Figura 6



G. Costa, P. Giubitta, *Organizzazione Aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*, McGrawhill, Milano

In particolare, si ricorre all'adozione di una struttura di questo tipo quando si presentano cumulativamente le seguenti condizioni:

- condivisione delle risorse scarse tra più linee di prodotti o progetti: questo accade quando l'organizzazione non è abbastanza grande e forte economicamente da poter assegnare molteplici risorse a tempo pieno a ciascuna linea di prodotto, per cui vengono allocati temporaneamente;

⁷ J.K. GAILBRAITH (1967), *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, Boston

- raggiungimento del successo, che implica una pressione verso due o più output critici, ad esempio una conoscenza tecnica approfondita (caratteristica propria della struttura funzionale) e l'innovazione dei prodotti (caratteristica propria della struttura divisionale). È richiesta pertanto l'operatività congiunta di due o più aree critiche;
- mutamento dell'ambiente di riferimento dell'organizzazione, caratterizzato da incertezza e complessità, che richiede un elevato grado di coordinamento all'interno dell'organizzazione.

Dalla fig. 6, si può evincere che in tale modello vi è la definizione di una duplice autorità, per cui le organizzazioni devono fare in modo che vi sia una equa ripartizione del potere. Di fatti, gestire una forma organizzativa del genere non è affatto semplice, in primis in quanto viene meno il principio dell'unità di comando, poiché la direzione generale è affiancata dai responsabili di progetti e di funzione; molte aziende infatti hanno incontrato non poche difficoltà, proprio a causa della dominanza di un'autorità della struttura sull'altra, visto che oltre alla direzione generale vi sono le figure dei responsabili di progetto e di funzione (definiti anche *matrix boss*) e dei responsabili degli organi di secondo livello, le quali devono coesistere. Gli organi di secondo livello sono sottoposti a frequenti conflitti poiché sono collocati all'incrocio tra i responsabili delle funzioni e di progetto. Data quest'ultima tendenza, nel tempo si sono sviluppate due versioni della struttura a matrice: la matrice funzionale e la matrice per prodotto. Nella prima assumono un ruolo più importante, più decisionale, i responsabili delle funzioni: ne segue che i responsabili di progetto (o prodotto) hanno il semplice compito di coordinare le attività relative ai propri progetti. Nella matrice per prodotto invece, il ruolo autoritario è attribuito ai responsabili di progetto (o prodotto), per cui i responsabili di funzione sono chiamati all'allocazione del personale tecnico all'interno dei progetti e talvolta, quando vi è necessità, offrono consulenza. Molti manager ritengono che uno dei due approcci appena definiti, sia più adatto rispetto alla tradizionale struttura matriciale. Il principale punto di forza della struttura a matrice è rappresentato dal fatto che si è in grado di soddisfare le esigenze della differente clientela nell'ambiente e conseguentemente si gode di un'allocazione flessibile delle risorse tra i diversi progetti dell'organizzazione, in modo tale da potersi adattare in misura maggiore alle esigenze esterne. Essa consente inoltre di sviluppare le competenze direttive e direzionali dei dipendenti. Il principale punto di debolezza, oltre che ad essere una struttura che genera elevati costi di funzionamento, è il medesimo sopra esposto ovvero il fatto che i dipendenti, i quali sono sottoposti ad una duplice autorità, spesso si trovano nella condizione di dover soddisfare più richieste che tra di loro potrebbero essere contrastanti, questo genera inevitabilmente conflitti, confusione e conseguente perdita del focus sugli obiettivi strategici.

2. 6. La struttura a rete

Negli ultimi anni ha assunto sempre più rilevanza lo sviluppo di una progettazione organizzativa che contempla l'estensione del coordinamento e della collaborazione orizzontale oltre i confini dell'organizzazione, pertanto, diffusa è stata la pratica di affidare varie parti dell'organizzazione ad aziende esterne, definite *partner*. Il termine che viene utilizzato per definire tale pratica è *outsourcing* e tutte le organizzazioni che a questa si affidano, decidono di implementare la c.d. struttura a rete, talvolta definita anche struttura modulare. Questa struttura a rete prevede quindi che talune funzioni o processi delle aziende (es. contabilità, progettazione, marketing, produzione) vengano esercitate da aziende esterne, le quali sono virtualmente collegate ad un ufficio centrale, in modo tale da poter scambiare dati e informazioni in modo rapido e scorrevole, senza alcuna interruzione. È un tipo di struttura, che a differenza delle altre non è progettata a priori ma nasce in modo spontaneo, attraverso la collaborazione e la condivisione delle risorse tra i diversi partner. Il suo sviluppo si deve alla necessità di rispondere a due problemi: ambiente competitivo e scarsità delle risorse. La tendenza verso l'adozione di strutture a rete è definita anche come *nikefication*, poiché è stata Nike la pioniera nell'utilizzo di tale struttura⁸; i dirigenti Nike al tempo si accorsero che il vantaggio competitivo di cui l'azienda godeva dipendeva esclusivamente dalle funzioni di progettazione e marketing, per cui decisero di mantenere queste ultime all'interno dell'azienda e di esternalizzare le restanti funzioni, dando vita ad una vera e propria rete di *partner*. Il principale vantaggio derivante dall'adozione di questa struttura è rappresentato innanzitutto dalla possibilità di poter disporre di risorse rare (di cui i *partner* sono possessori), migliorando di conseguenza la qualità dei prodotti o dei servizi offerti, i quali possono essere commercializzati e distribuiti sul mercato anche dagli stessi *partner*. Inoltre, si è detto che le attività che vengono esternalizzate sono sostanzialmente delle attività che non permettono il raggiungimento di un vantaggio competitivo, a differenza di quelle che restano nella piena gestione dell'organizzazione, per cui l'affidamento delle attività ad aziende esterne, permette all'organizzazione di concentrarsi al meglio sulle attività chiave, non solo in termini di gestione ed impiego delle risorse ma anche in termini di costi. Per quanto riguarda gli svantaggi invece, assume rilevanza fra tutti la mancanza di controllo poiché i *manager* che esternalizzano le varie operazioni non hanno la possibilità di seguirle e controllarle tutte ed è quindi necessario gestire al meglio le relazioni con i *partner* esterni, al fine di evitare conflitti con gli stessi. Un'ulteriore potenziale minaccia è rappresentata dal rischio di fallimento organizzativo, il quale si potrebbe verificare dal momento in cui un *partner* non si preoccupi di rispettare i tempi definiti e generando di conseguenza l'interruzione dei processi organizzativi, mettendo a serio repentaglio la vita dell'organizzazione.

⁸ R.L. DAFT, *Organizzazione Aziendale*, VII ed.

2. 7. La struttura ibrida

Nella pratica difficilmente si osserva la corretta adozione dei modelli organizzativi teorici, fin qui elencati, poiché spesso le organizzazioni si prestano all'adozione di una struttura mista, ovvero una struttura che contenga le principali caratteristiche di tutti i modelli organizzativi, che per questo motivo possiamo definire ibrida. L'obiettivo è quello di poter sfruttare i principali punti di forza e di limitare i punti di debolezza di ciascun modello, in modo da ottenere dei vantaggi significativi. È una struttura che garantisce una maggiore flessibilità organizzativa a tutte le organizzazioni che operano in ambienti instabili, soggetti spesso a rapido cambiamento, e complessi. Tipicamente una struttura ibrida è la combinazione tra una struttura funzionale e struttura divisionale (fig.7).

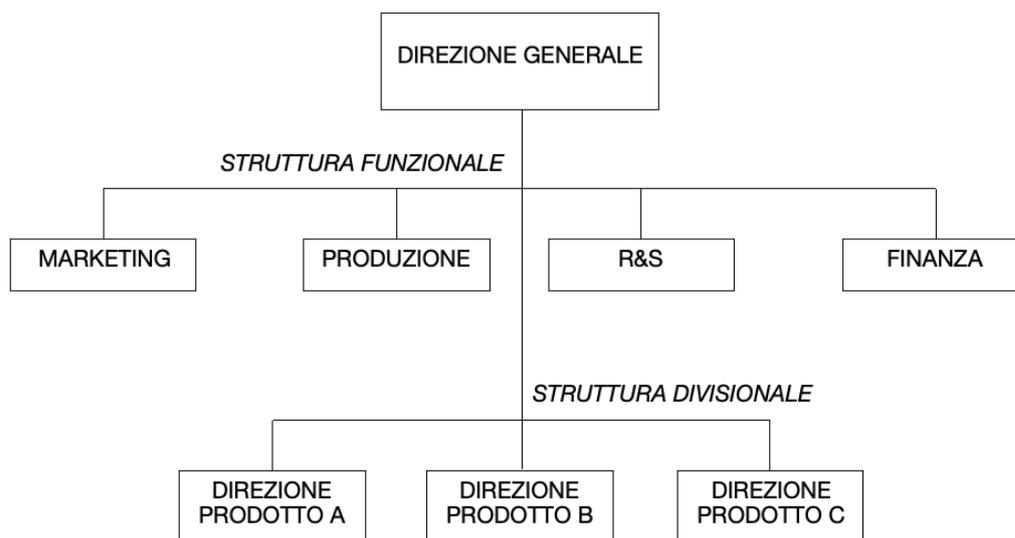


Figura 7, *La struttura ibrida, Elaborazione propria*

3. Valori e norme nella cultura organizzativa

Il modello organizzativo ex D.lgs. 231/2001, come si vedrà, è un modello che nasce con l'obiettivo di contrastare la corruzione, la criminalità e l'illegalità d'impresa e di responsabilizzare le imprese affinché queste possano agire con correttezza e trasparenza all'interno dei mercati e nelle relazioni con tutti gli *stakeholders*; ne segue dunque che il presidio di una cultura organizzativa adatta è molto importante, in quanto è in grado anche di influire significativamente sulla predisposizione dei membri a rispettare le norme e le regole previste dal Modello 231. Banalmente, se la cultura organizzativa sostiene l'etica e la legalità, i membri dell'organizzazione sono in grado di adottare in modo più efficace le norme e le procedure previste dal D.lgs. 231/2001; per contro, sarà più difficile per essi se

l'organizzazione è caratterizzata da comportamenti illeciti e contrari ai valori etici. Pertanto, anche la cultura aziendale è importante al fine di preservare la *compliance* e la legalità all'interno dell'organizzazione. Il concetto di cultura organizzativa deriva dall'antropologia culturale, formulato poi nel corso del tempo dagli studi sull'organizzazione e sul *management*; pertanto, ogni studioso ha elaborato un proprio concetto di cultura organizzativa, o d'impresa. In linea generale però si può dire che la cultura organizzativa è l'insieme di valori, norme, credenze di fondo e modi di vedere le cose che sono condivisi dai membri all'interno dell'organizzazione e che dagli stessi vengono insegnati anche ai nuovi⁹; dunque, fornisce a tutti i membri un senso di identità organizzativa che permette un maggior impegno verso credenze e valori. La cultura rappresenta la componente informale di un'organizzazione, a differenza ad esempio delle strutture organizzative sopra viste o delle strategie, che rappresentano invece le componenti formali. È quella componente invisibile agli occhi, ma di un'importanza fondamentale.

Le due funzioni assolute della cultura organizzativa sono:

- l'integrazione dei membri, affinché questi siano in grado di relazionarsi gli uni con gli altri, sviluppando un maggiore senso di identità organizzativa che permetta loro di assumere decisioni in mancanza di regole;
- la fornitura di supporto all'adattamento all'ambiente esterno, in termini di raggiungimento degli obiettivi.

Una cultura è forte e coesa quando tutti i valori da essa enunciati sono rispettati e condivisi appieno da tutti i membri dell'organizzazione. Per contro una condivisione limitata, definisce una cultura debole.

L'interiorizzazione di una cultura forte dipende soprattutto dall'importanza che a questa viene attribuita nel momento della fondazione dell'organizzazione e deve essere in grado di riflettere la visione e la strategia dei fondatori e la sua conoscenza profonda diventa un requisito irrinunciabile.

Non esiste uno schema ben definito in grado di mostrare dettagliatamente le componenti e i contenuti della cultura; tuttavia, essa può essere disposta su due livelli: da una parte si individuano gli elementi osservabili, che permettono l'identificazione, l'interpretazione e la trasmissione della cultura, dall'altra tutti gli elementi invisibili (valori fondamentali, assunti, attitudini). Tra gli elementi osservabili più importanti si individuano le strutture organizzative, le storie, gli slogan e i riti.

Le strutture organizzative, come visto nei precedenti paragrafi, rappresentano il modo in cui è progettata un'organizzazione, ma allo stesso tempo sono in grado di riflettere la cultura aziendale; infatti, dalla struttura che l'organizzazione adotta (ad es. meccanica o organica), è possibile evincere quali sono i valori culturali su cui essa si fonda. Ad esempio, una cultura organizzativa incentrata

⁹ R.L. DAFT, *Organizzazione Aziendale*, VII ed

sulla collaborazione potrebbe incoraggiare una struttura organizzativa flessibile e dedita al lavoro di squadra; invece, una cultura improntata sulla competizione e la produttività, riflette una struttura più rigida, orientata al raggiungimento di risultati. Le storie, gli slogan e le cerimonie sono sostanzialmente manifestazioni materiali mediante le quali i valori culturali vengono mantenuti vivi, affinché tutti i membri dell'organizzazione e con i quali essa interagisce, possano concordare sull'importanza degli stessi.

Le storie in particolare sono dei racconti, basati su fatti reali, che vengono tramandati dai vecchi dipendenti ai nuovi, per far capire loro quali sono i modelli da seguire.

I riti¹⁰, che sono delle cerimonie, si possono suddividere in:

1. riti di passaggio, i quali permettono un cambio di ruolo facilitato ai dipendenti;
2. riti di integrazione, intensificano i legami tra i dipendenti, permettendo loro un maggior raggiungimento degli obiettivi individuali;
3. riti di rinforzo, che mirano alla definizione di una marcata identità sociale;
4. riti di rinnovo, integrano e migliorano le conoscenze dei dipendenti.

3. 1. Le tipologie di cultura organizzativa

Le tipologie di cultura organizzative che vengono individuate sono quattro¹¹, distinte secondo una combinazione tra struttura, strategia e ambiente.

Esse sono:

- cultura adattiva: è adatta alle organizzazioni che operano in ambienti flessibili, visto che ravvisa un orientamento all'innovazione, alla creatività ed alla assunzione di rischi;
- cultura del risultato (o missione): si caratterizza per un *focus* sul raggiungimento degli obiettivi, si adatta alle organizzazioni che operano in un ambiente solitamente stabile;
- cultura di clan: si concentra sulla soddisfazione dei membri interni dell'organizzazione, affinché questi possano rafforzare il loro senso di responsabilità e appartenenza, si adatta alle organizzazioni che operano in ambienti flessibili. Uno dei valori importanti derivanti da questa cultura è rappresentato dall'attenzione e dalla dedizione ai dipendenti;
- cultura burocratica: orientata al massimo rispetto delle norme e all'attenzione ai processi interni, affinché l'organizzazione operi in maniera efficace, si adatta a quelle organizzazioni che operano in ambienti stabili; non a caso è una cultura notevolmente rigida rispetto alle altre.

¹⁰L. LIGUORI, *Studi teorici sulla cultura organizzativa*

¹¹ R.L. DAFT, *Organizzazione Aziendale, VII ed.*

3. 2. Definizione e tipologie di sottoculture

Una cultura, pur essendo forte, potrebbe non essere omogenea all'interno di un'organizzazione, il che porta inevitabilmente alla costituzione di numerose sottoculture, ovvero sottoinsiemi di membri che si identificano appartenenti a gruppi culturali dissimili. Esse si sviluppano mediante la condivisione di determinate esperienze ed obiettivi di un gruppo di membri. Nonostante la presenza delle sottoculture, è la cultura organizzativa che è chiamata ad esprimere i valori e i principi dell'organizzazione, i quali sono condivisi dalla maggioranza dei membri.

Le differenti tipologie di sottoculture sono:

1. sottoculture rafforzative: si realizzano quando un insieme di membri aderisce e supporta i valori definiti dalla cultura dominante;
2. sottoculture ortogonali: i soggetti che aderiscono a tali culture non si rispecchiano nei valori e nei principi della cultura dominante ma ne introducono di nuovi;
3. controculture: pongono una sfida ai valori espressi dalla cultura dominante.

4. Il ruolo dell'etica nella gestione organizzativa

Un ulteriore elemento fondamentale per la corretta applicazione del modello 231 è l'etica, intesa come l'insieme delle regole e delle norme sociali che sono in grado di definire ciò che giusto o sbagliato (e quindi ciò che è lecito o illecito) fornendo principi e valori che indirizzano il comportamento umano e guidano le azioni dei membri dell'organizzazione affinché questi possano agire in modo coerente con tali principi e valori. Oltre all'etica collettiva, assume notevole rilevanza anche l'etica individuale, poiché un determinato comportamento tenuto da un singolo ha notevole influenza non solo sugli altri soggetti ma anche sull'intera organizzazione. La realizzazione di principi e valori etici rileva anche sul piano decisionale: molto spesso, infatti, i *manager* sono chiamati a risolvere i cd. "dilemmi etici", per i quali bisogna stabilire ciò che è giusto e ciò che è sbagliato ma, essendo in gioco valori contrapposti, tale operazione non risulta sempre facile da compiere. Dunque, quando questo compito diventa arduo, è l'etica a venire in soccorso.

4.1. Etica e comportamento manageriale

Nell'ultimo decennio si è registrato un incremento dell'interesse delle organizzazioni italiane nei confronti dell'etica, tanto che quest'ultima ha assunto un ruolo sempre più cruciale nelle

organizzazioni, le quali danno vita ad unità ben specifiche affinché vi sia una corretta e piena integrazione dei valori etici al loro interno.

La pratica più diffusa è l'adozione di codici etici di autoregolazione: questi si possono considerare una sorta di "contratto sociale" tra l'impresa e gli *stakeholders*, mediante il quale l'organizzazione oltre a riconoscere pubblicamente i propri obblighi, statuisce che le pratiche aziendali sono coerenti con questi ultimi e sono attuate attraverso appropriate strutture organizzative. Un codice etico, inoltre, assolve alla funzione di stabilire i principi e i valori che fungono da guida per l'operato dell'organizzazione e dei dipendenti, il che è fondamentale per la prevenzione di reati aziendali e per garantire una gestione organizzativa etica, responsabile e trasparente. L'adozione di questi codici etici che è stata in parte incentivata dall'emanazione del D.lgs. 231/2001, è un importante passo verso la costruzione di un'organizzazione etica. Ad ogni modo, affinché se ne possa garantire una corretta conoscenza, è necessario che i codici etici siano supportati da ulteriori strutture aziendali: vengono infatti appositamente costituiti un dirigente responsabile dell'attuazione del programma etico (*Ethics Officer, EO*) e un Comitato Etico (*CE*). Al primo è attribuito il compito di comunicare gli standard di comportamento e le procedure etiche a tutti i membri dell'organizzazione, di incoraggiare l'assunzione di decisioni che siano compatibili con i valori etici in ogni parte dell'organizzazione e di essere il promotore di iniziative per evidenziare l'importanza dell'etica ma per fare ciò è necessario che sia sostenuto dai vertici dall'organizzazione e che la sua posizione si collochi nella parte centrale dell'organizzazione in modo da avere accesso ad ogni livello e infine abbia un accesso diretto al consiglio di amministrazione. Il comitato etico invece, svolge un ruolo di supporto dell'EO, il quale se ne avvale per trarre idee, revisionare le politiche in materia di etica e ricevere sostegno nella comunicazione del programma etico; allo stesso modo il CE si avvale dell'EO per definire le operazioni relative all'attuazione del programma etico. È importante che essi abbiano la possibilità di avvalersi di sistemi preposti al monitoraggio, al fine di verificare l'applicazione degli standard e delle procedure etiche e soprattutto per riferire eventuali comportamenti illeciti adottati dai membri (mediante *auditng* etico o *ethics hotline*¹²).

Le attività di formazione in etica per i membri, di cui l'EO è promotore, consistono in incontri seminari, mediante i quali i dipendenti possono dibattere delle questioni etiche che sorgono nelle attività dell'organizzazione e con i quali si vuole aumentare la consapevolezza etica dei dipendenti ed istruirli affinché essi possano riconoscere le questioni etiche che sono collegate in modo diretto all'attività aziendale, ma soprattutto diffondere l'importanza della *leadership* etica tra essi. Inoltre, un'influenza sul sistema dei valori è esercitata dai manager mediante le loro scelte; infatti, la

¹² Processi per analizzare e misurare le attività aziendali in alcune aree particolarmente delicate dal punto di vista etico – E. D'ORAZIO (2003), Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa, notizie di POLITEIA

caratteristica peculiare dei dirigenti è proprio quella di essere i “creatori” dell’etica aziendale¹³ grazie all’esempio che essi forniscono attraverso la loro leadership, in quanto il loro comportamento è in grado di generare un messaggio più chiaro di qualsiasi codice etico.

¹³C. BARNARD (1938), *The Functions of the Executives*

CAPITOLO II

LA FONTE NORMATIVA: IL D.LGS. 231/2001

1. Quadro storico-normativo

Nell'attuale panorama normativo e sociale, sta assumendo sempre più rilevanza il tema della “*compliance* aziendale”: essa rappresenta l'insieme delle regole, delle normative e delle procedure emanate dal legislatore (o qualsiasi autorità quale Ministeri, Enti Pubblici Territoriali) e volte a garantire il rispetto delle leggi e dei regolamenti a cui tutte le aziende devono conformarsi per una corretta conduzione e gestione degli affari. La *compliance* presenta diversi aspetti normativi, ma riguarda anche regole organizzative, etiche e morali. Una delle norme di *compliance* che è diventata via via sempre più importante negli ultimi anni è il D.lgs. 231/2001.

Quest'ultimo (“Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica”) è stato introdotto l'8 giugno 2001, nel periodo storico post-tangentopoli¹⁴, in attuazione alla legge delega 300/2000 sulle “convenzioni internazionali ed europee relative alla lotta alla corruzione internazionale e alla tutela delle finanze comunitarie”¹⁵, la quale all'art. 11 delegava il Governo ad emanare entro 8 mesi un decreto legislativo avente ad oggetto la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e delle società, associazioni od enti privi di personalità giuridica: necessità questa che è stata avvertita a livello globale, dagli Stati Uniti prima e in vari paesi europei dopo. Tale decreto, infatti, è stato adottato dall'Italia sulla base di quella che in dottrina è stata definita una “scelta europeista coatta” proprio per rimarcare la doverosità dell'intervento italiano a seguito di ripetute spinte internazionali volte a realizzare un “diritto penale europeo dell'economia”, in conformità ad alcune convenzioni internazionali a cui l'Italia stessa aveva già aderito¹⁶:

- la Convenzione di Bruxelles, 26 luglio 1995, in materia di tutela degli interessi finanziari delle Comunità Europee;
- la Convenzione di Bruxelles del 26 maggio 1997, in materia di lotta alla corruzione che ha visto coinvolti i funzionari della Comunità Europea e degli Stati Membri;
- la Convenzione OCSE, 17 dicembre 1997, in materia di lotta alla corruzione dei pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche e internazionali.

¹⁴ Il periodo successivo allo scandalo di Tangentopoli, termine usato in Italia dal 1992 per definire un sistema diffuso di corruzione politica, Treccani

¹⁵ F.M. D'ANDREA, A. DE VIVO, L. MARTINO (2006), *I modelli organizzativi ex D. lgs. 231/2001 – la responsabilità amministrativa delle imprese*

¹⁶ S. CORBELLA (2013), *I modelli 231: la prospettiva aziendale, una proposta interpretativa nel quadro della New Institutional Theory*

2. La responsabilità degli enti ex D.lgs. 231/2001

Con l'introduzione del decreto oggetto del presente lavoro, il legislatore è stato in grado di rivoluzionare il panorama normativo e societario, istituendo, per la prima volta nell'ordinamento, la responsabilità degli enti (l'azienda nel decreto è così definita) per reati commessi nel loro interesse o vantaggio, da persone legate al soggetto giuridico da specifici rapporti normativamente previsti (amministratori, dirigenti e dipendenti), consentendo il superamento del principio per cui "*societas delinquere non potest*" e della concezione personalistica ex art. 27 Cost. L'ipotesi che sta alla base del decreto, derivante dalle regolamentazioni straniere (in particolare dai Compliance Programs statunitensi¹⁷), prevede che ogni ente debba adottare un'ideale struttura organizzativa che sia in grado di prevenire il rischio di reato. Ai sensi del decreto, i destinatari della norma sono gli enti con personalità giuridica, società e associazioni anche prive di personalità giuridica; sono esclusi lo Stato, gli enti pubblici territoriali, enti pubblici non economici e gli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale¹⁸ (tra cui rientrano i partiti politici e le organizzazioni sindacali).

Il decreto trova la sua ragion d'essere nella crescente esigenza di contrastare la criminalità d'impresa, la corruzione e la commissione di illeciti (ad es. frode, scorrettezza) e di promuovere un maggiore senso di responsabilità sociale e di etica all'interno degli enti. L'elemento di novità rispetto al passato sta nel fatto che ad essere sanzionate per il reato non sono solo le persone fisiche ma anche le persone giuridiche, per le quali si configura una responsabilità aggiuntiva (e non sostitutiva) rispetto a quella delle persone fisiche che hanno commesso l'illecito. Questa innovazione nasce dall'aver osservato che nella maggior parte dei casi i soggetti che commettono l'illecito lo fanno per perseguire interessi facenti capo all'ente. Tuttavia, affinché si possa configurare la responsabilità dell'ente è necessario che si verifichi una delle fattispecie di reato che sono state esplicitamente indicate dal legislatore: si parla in questo caso di reati-presupposto, novero che è in continuo aggiornamento.

La responsabilità oggetto del decreto è qualificata come amministrativa, nonostante la sussistenza dei reati sia accertata mediante l'applicazione di istituti appartenenti al diritto penale, di carattere sia sostanziale che procedurale. È proprio in riferimento a questa questione che in dottrina è sorto un dibattito circa la natura giuridica della responsabilità: in particolare, se essa debba essere configurata come amministrativa o penale. Un primo orientamento, facendo leva sull'art. 27 Cost. per cui la responsabilità penale è personale, sostiene che la responsabilità degli enti è da qualificare come amministrativa. Al contrario, i promotori della teoria basata sulla concezione penalistica della responsabilità considerano quest'ultima, così come delineata del decreto, compatibile con il principio

¹⁷ Modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della stessa specie di quelli venuti in essere, Rivista 231

¹⁸ D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana

di responsabilità enunciato all'art. 27 Cost., facendo leva sul fatto che la responsabilità a carico dell'ente, potrebbe essere contestata (e le relative sanzioni applicate) soltanto se si accertasse la c.d. colpa d'organizzazione, ovvero la mancata adozione, da parte dell'organizzazione, di un modello organizzativo idoneo alla prevenzione dei reati, nonché di un organo di controllo sulle attività esercitate. In altre parole, l'ente non risponde per il reato commesso dalla persona fisica, ma per non aver fatto quanto necessario per evitare la commissione dello stesso. È da considerare, in ultima istanza, che nella relazione ministeriale al D.lgs. 231/2001 la detta responsabilità è definita come un "*tertium genus*"¹⁹ in grado di contemplare i tratti essenziali propri tanto del sistema penale quanto del sistema amministrativo, da considerarsi quindi di natura c.d. eclettica²⁰.

2. 1. I criteri oggettivi e soggettivi di imputazione della responsabilità

All'art.5 co.1 del decreto, il legislatore ha definito i criteri oggettivi e soggettivi per i quali si determinano le condizioni di applicabilità del decreto stesso e di conseguenza la responsabilità dell'ente. Il legislatore ha delineato l'ambito oggettivo e soggettivo di applicazione del decreto: nel primo caso, individuando i presupposti per la configurazione della responsabilità, nel secondo individuando le persone fisiche, il cui comportamento penalmente rilevante comporta la responsabilità dell'ente. Per quanto riguarda i primi, la responsabilità si configura sulla base della commissione di una delle fattispecie di reato elencate nel catalogo dei reati presupposto (v. par. successivo) e dell'esistenza di una situazione di interesse o di vantaggio per la società; per quanto riguarda il secondo aspetto, i soggetti cui ci si riferisce sono:

- soggetti apicali: soggetti chiamati all'esercizio di funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente (o di una sua unità organizzativa) nonché coloro che godono di poteri di gestione e di controllo e che quindi sono collocati a vertici dell'organizzazione e coloro che, pur non rivestendo alcun incarico, esercitano di fatto la gestione e il controllo;
- soggetti sottoposti agli apicali (soggetti non apicali): soggetti sottoposti alla vigilanza e/o al controllo dei soggetti apicali e che sono collocati in posizioni di subordinazione, pertanto non rappresentano l'ente.

La distinzione tra questi è importante giacché l'appartenenza ad una delle due categorie è elemento determinante dei criteri soggettivi di imputazione applicabili al caso concreto²¹. Proprio per quest'ultimo motivo, inoltre, è necessario che vi sia il presidio di una struttura organizzativa ben

¹⁹ Relazione ministeriale al D. Lgs. n.231/2001

²⁰ La responsabilità dell'ente e la non sostituibilità del modello 231 con il DVR, P.A. Amodio, articolo scientifico tratto dalla rivista di informazione giuridica "CAMMINO DIRITTO"

²¹ G. DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica a criteri (oggettivi) di imputazione*

definita, il cui organigramma permetta una chiara, corretta e rapida individuazione dei suddetti soggetti. In riferimento ai soggetti non apicali, è opportuno condurre un'analisi che sia in grado di individuare anche coloro che non sono direttamente riportati all'interno dell'organigramma aziendale (es. outsourcing), esaminando le diverse attività che questi esercitano all'interno dell'impresa.

Al comma 2 dello stesso art., il legislatore stabilisce però, che nel caso in cui i soggetti appartenenti alle due categorie sopra citate, dovessero commettere un reato nell'interesse esclusivo e a vantaggio proprio o di terzi non sussiste la responsabilità dell'ente.

In riferimento ai concetti di "interesse" e "vantaggio" di cui all'art. 5, comma 1, sono sorti nel corso del tempo delle insicurezze circa la loro corretta definizione. Nella Relazione ministeriale vengono definiti come concetti distinti e separati, in quanto l'interesse riguarda la condotta della persona fisica, finalizzata all'ottenimento un beneficio, trattasi pertanto di un risultato soltanto potenziale e che quindi potrebbe anche non verificarsi (motivo per il quale andrebbe valutato ex ante, prima della commissione del reato), il vantaggio riguarda la condotta della persona fisica che comporta un effettivo beneficio all'ente, inteso come profitto (guadagno economico) e che evoca un dato di natura oggettiva (motivo per il quale andrebbe valutato ex post, dopo la commissione del reato). Secondo un'altra opinione molto diffusa in dottrina, i due termini sono utilizzati dal legislatore come sinonimi e rappresentano quindi "un'endiadi che addita un criterio unitario, riducibile ad un interesse dell'ente inteso in senso oggettivo"²². I sostenitori di questo secondo orientamento asseriscono che l'unico e vero criterio oggettivo d'imputazione sia l'interesse e che il vantaggio non è nient'altro che un elemento dimostrante la sussistenza dell'interesse. Questo orientamento, tuttavia, non può essere condiviso pienamente: la Corte di Cassazione²³ ha affermato l'esistenza di una distinzione tra i due vocaboli sostenendo che essi esprimono due concetti giuridicamente diversi; infatti, l'interesse si configura "a monte", in quanto sussiste a priori un interesse della società al raggiungimento di un beneficio, e il vantaggio si configura "a valle", quando è effettivamente conseguito a seguito del reato, anche se non divisato ex ante. Stante dunque la necessità di considerare separatamente i due termini, ne consegue che se il fatto illecito viene compiuto nell'interesse dell'ente, affinché si configuri la sua responsabilità non è necessario che esso ne tragga un vantaggio; per contro, se l'ente ha tratto un vantaggio dal fatto illecito, non è necessario che questo sia stato compiuto nel suo interesse affinché si configuri la detta responsabilità.

In conclusione, quindi, la responsabilità dell'ente sorge quando:

- il soggetto apicale, o un sottoposto, che ha commesso il reato, ha agito per favorire l'ente stesso, anche se da tale reato l'ente non ha ricavato alcun vantaggio;

²² A. MANNA (2003), *La responsabilità amministrativa delle persone – il punto di vista del penalista*

²³ Cass. 3615/2066

- l'ente ha tratto un vantaggio dalla commissione del reato, a meno che non si dimostri, come si vedrà, che la persona fisica che abbia agito per un esclusivo interesse personale (o di terzi).

2. 2. I reati-presupposto

Come già si è visto, non tutti i reati comportano l'applicazione del decreto. Ai sensi dall'art.2, enunciante il principio di legalità, l'ente non può essere ritenuto responsabile per un reato commesso se la sua responsabilità e le relative sanzioni non sono espressamente previste da una legge entrata in vigore prima della commissione dello stesso; pertanto, il legislatore ha delineato come ambito di applicazione della responsabilità dell'ente un c.d. "modello chiuso"²⁴, che si fonda su un'elencazione tassativa e nominativa di reati (c.d. reati-presupposto), che può essere estesa (fermo restando la tassatività dei reati previsti), come dimostrato dalle significative modifiche che frequentemente ne hanno ampliato la portata. La scelta di elencare i reati mediante un "catalogo" risiede nell'intenzione del legislatore di supportare le organizzazioni nella progettazione e realizzazione dei modelli adatti a prevenirli e controllarli.

Si ricordi che prima dell'introduzione del D.lgs. 231/2001, soggetto attivo del reato poteva essere solo ed esclusivamente una persona fisica, restando pertanto esclusi gli enti dotati (o meno) di personalità giuridica: essi al più essi potevano essere chiamati a ricoprire la funzione di garanti per la sanzioni pecuniarie imposte ai loro amministratori.

Affinché un reato possa essere configurato come tale, ai sensi del decreto è necessario che vi sia:

- la commissione di un illecito, che è legata esclusivamente alla condotta della persona fisica;
- la responsabilità dell'ente nella commissione dello stesso.

Altresì, all'art. 26 del decreto, il legislatore ha stabilito che le sanzioni, sebbene in forma ridotta, possono essere applicate anche ai reati "tentati" oltreché a quelli effettivamente commessi. A differenza della norma attualmente in vigore, originariamente i reati espressamente elencati all'interno del decreto erano pressoché limitati, motivo per il quale le organizzazioni non erano incentivate ad adottare od implementare i modelli organizzativi 231; essi sono elencati nei commi degli artt. da 24 a 25-*duodevicies*; si riscontra pertanto un catalogo ricco, in grado di estendere efficacemente l'ambito di applicazione del decreto. Al suo interno si individuano prima di tutto i reati contemplati dalle Convenzioni ratificate mediante la legge 300 del 2000, raggruppati nella seguente categoria all'art. 24: "Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente

²⁴ A. BASSI, T.E. EPIDENDIO (2006), *Enti e responsabilità da reato. Accertamento, sanzioni e misure cautelari*, Giuffrè Editore

pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico”²⁵, contenente tutti reati pertinenti al Codice penale.

Le successive categorie ex D.lgs. 231/2001 sono le seguenti²⁶:

- Delitti informatici e illecito trattamento di dati (Art. 24-*bis*);
- Delitti di criminalità organizzata, anche transnazionale previsti nel Codice penale (Art. 24-*ter*);
- Concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità e corruzione (Art. 25): modificato dalla legge 3/2019, conosciuta anche come “spazzacorrotti”, che ha ampliato severamente le sanzioni interdittive (che si vedranno in seguito) a carico degli enti solidalmente responsabili delle condotte corruttive dei suoi apicali;
- Falsità in strumenti di pagamento o segni di riconoscimento e delitti contro l’industria e il commercio (Art. 25-*bis*);
- Delitti contro l’industria e il commercio (Art. 25-*bis*.1);
- Reati societari pertinenti al Codice civile (Art. 25-*ter*): modificato mediante l’attuazione della direttiva UE 2019/2021 del PE e del Consiglio in relazione alle trasformazioni, fusioni e scissioni transfrontaliere;
- Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell’ordinamento democratico (Art. 25-*quater*);
- Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (Art. 25-*quater*.1);
- Delitti contro la personalità individuale (Art. 25-*quinqies*);
- Abusi di mercato (Art. 25-*sexies*);
- Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (Art. 25-*septies*), la quale introduzione ha generato difficoltà interpretative molto importanti in riferimento alla corretta configurazione del concetto di interesse e vantaggio, in particolare ci si chiedeva quale potesse essere l’interesse dell’impresa o quale vantaggio questa potesse trarre dalla morte o dalle lesioni di un dipendente. Tuttavia, tali difficoltà sono state poi superate mediante la condivisione di una teoria secondo la quale tale norma deve essere interpretata in modo oggettivo, nel senso che bisogna soffermarsi sulla condotta tenuta e non sul soggetto promotore, mettendo da parte l’aspetto soggettivo (aspetto caratteristico dei reati penali dolosi) e pertanto riconoscendo il vantaggio oggettivo (anche economico) tratto dall’impresa, derivante dalla violazione della disciplina antinfortunistica;
- Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio (Art. 25-*octies*);

²⁵ D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana

²⁶ Per approfondimenti ai relativi reati-presupposto si rimanda agli allegati *LINEE GUIDA PER LA COSTRUZIONE DEI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO AI SENSI DEL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N. 231, GIUGNO 2021*, www.confindustria.it

- Delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti (Art. 25-*octies.1*);
- Delitti in materia di violazione del diritto d'autore (Art. 25-*novies*);
- Induzione a non rendere dichiarazioni o rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (Art. 25-*decies*);
- Reati ambientali (Art. 25-*undecies*);
- Impiego di cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (Art. 25-*duodecies*), fattispecie questa interessata recentemente da provvedimenti del D.lg. 20/2023, finalizzati alla prevenzione e al contrasto di flussi immigratori irregolari;
- Razzismo e xenofobia (Art. 25-*terdecies*);
- Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati (Art. 25-*quaterdecies*);
- Reati tributari (Art. 25-*quinquedecies*);
- Contrabbando (Art. 25-*sexiesdecies*);
- Delitti contro il patrimonio culturale (Art. 25-*septiesdecies*);
- Riciclaggio di beni culturali e devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggistici (Art. 25-*duodevicies*).

2.3. Il sistema sanzionatorio

La continua espansione di questo catalogo non sembra essere guidata da una logica di politica criminale, nel senso che ci si è allontanati decisamente dalle fattispecie di reati che erano originariamente previsti (i quali si riferivano limitatamente all'esercizio di attività fraudolente quali corruzione, frodi pubbliche ecc.), orientandosi su fattispecie che sostanzialmente non possono essere considerate afferenti alla criminalità d'impresa, passando così da una concezione di *corporate crime* (crimine d'impresa) ad un "crimine dell'impresa". Pertanto, è stato previsto all'interno del decreto un ampio ed efficace sistema sanzionatorio applicabile agli enti a seguito di tentativo di commissione o commissione dei reati di cui sopra, che ha come obiettivo principale quello di far valere delle pene molto rigide e severe al fine di incentivare l'ente a non commettere reati; tuttavia, sono previsti degli sconti di pena per gli enti che esercitano condotte riparatorie²⁷. Inoltre, questo può essere definito come un sistema ibrido²⁸, poiché mette in luce la possibilità di condanna sul patrimonio dell'ente (che da luogo ad attività risarcitorie e riparatorie) in relazione ai reati pertinenti alla sfera penale.

²⁷ R. LOTTINI. *Il sistema sanzionatorio. Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato.*

²⁸ G. TALIENTO (2019). *Il decreto legislativo n. 231 del 2001. Progettazione dei modelli organizzativi*

Tale sistema sanzionatorio contempla²⁹:

- sanzioni pecuniarie: l'art. 10 del Decreto stabilisce che la sanzione pecuniaria è la sanzione base che si applica sempre all'illecito dipendente da reato e affinché essa sia determinata ci si avvale di un sistema c.d. delle quote³⁰, comunemente conosciuto come sistema "commisurativo", che fa leva su due parametri:
 - 1) il primo parametro riguarda la determinazione del numero di quote, il quale va da un minimo di cento ad un massimo di mille, tenendo conto dei tradizionali indicatori della gravità del reato commesso, come ad esempio: la gravità del fatto, il grado di responsabilità dell'ente e delle attività riparatorie e riorganizzative che vengono esercitate per mitigare od eliminare le conseguenze derivanti dall'illecito.
 - 2) il secondo parametro riguarda la determinazione del valore monetario della singola quota sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali della persona giuridica chiamata a rispondere affinché l'applicazione della sanzione risulti efficace, che va da un minimo di euro 258,23 a un massimo di euro 1.549,37.

La sanzione complessiva si ottiene dalla moltiplicazione tra l'importo della singola quota e il numero complessivo di quote che quantificano l'illecito amministrativo. Tuttavia, all'art. 12 del decreto sono previsti i casi di riduzione della sanzione; in particolare, al comma 1 è stabilita la riduzione della sanzione fino alla metà qualora l'autore del reato commetta il reato nel prevalente interesse proprio o di terzi e da cui l'ente non ricavi un vantaggio consistente o nel caso in cui il danno patrimoniale cagionato sia particolarmente tenue. Il comma 2 prevede invece una sorta di sistema premiante per chi "ripara" un danno in anticipo, mediante una riduzione della pena da un terzo alla metà. Di tale beneficio si può godere quindi solo se vengono poste in essere condotte riparatorie, risarcendo il danno e eliminando le conseguenze dannose del reato ovvero mediante l'adozione di un modello di organizzazione idoneo a prevenire la commissione dei reati prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado. Tuttavia, quando entrambe le condizioni si verificano, vi è una riduzione della sanzione dalla metà ai due terzi;

²⁹ D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana

³⁰ Modello derivante dal sistema tedesco *Tagessatzsystem*, si riferisce a un sistema di compensazione o retribuzione basato su un tasso giornaliero o una tariffa giornaliera. Più in generale, si tratta di un sistema di calcolo della retribuzione o del compenso in cui si stabilisce un importo fisso da pagare per ogni giorno lavorativo, indipendentemente dalle ore effettive lavorate o dai compiti svolti, spesso utilizzato in contesti professionali o contrattuali in cui i lavoratori sono impegnati su base giornaliera o progetti temporanei. Tuttavia, può essere applicato in diversi settori e in diversi contesti.

- sanzioni interdittive: la loro applicazione comporta una limitazione temporanea dell'esercizio di una facoltà o di un diritto legati all'attività di impresa dell'ente. L'art. 13 del D.lgs. 231/2001 stabilisce che esse sono irrogate in relazione ai reati per i quali sono espressamente previste e nel caso in cui:

- a) l'ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità e il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione quando, in questo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative;
- b) in caso di reiterazione degli illeciti, ciò si verifica quando l'ente, già condannato in via definitiva per illecito dipendente da reato, ne commette un altro nei cinque anni successivi alla condanna definitiva.

Anche per le sanzioni interdittive, come per quelle pecuniarie, vi sono gli sconti di pena di cui all'art. 12: infatti, le sanzioni interdittive non si applicano se anche la sanzione pecuniaria è ridotta in applicazione dell'art. stesso.

Le sanzioni interdittive sono elencate al comma 2 art. 9:

- a) l'interdizione dell'esercizio dell'attività;
- b) la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
- c) il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, a meno che il fine sia quello di ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;
- d) l'esclusione da finanziamenti, agevolazioni, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi;
- e) il divieto di pubblicizzare beni o servizi.

I criteri di scelta delle sanzioni interdittive sono i medesimi vigenti per le sanzioni pecuniarie. Inoltre, l'art. 13 al comma 2 stabilisce che dette sanzioni hanno una durata non inferiore a due mesi né superiore a due anni.

L'art. 15 del decreto dispone che un'alternativa alla sanzione interdittiva è rappresentata dalla nomina di un commissario giudiziale al verificarsi di una delle seguenti condizioni:

- a) l'ente svolge un pubblico servizio o un servizio di pubblica necessità la cui interruzione può provocare un grave pregiudizio alla collettività;
- b) l'interruzione dell'attività dell'ente può provocare, tenuto conto delle sue dimensioni e delle condizioni economiche del territorio in cui è situato, rilevanti ripercussioni sull'occupazione.

A seguito della nomina del commissario da parte del Giudice, questo sarà chiamato all'adempimento dei compiti e all'esercizio dei poteri a lui conferitigli, limitati all'ordinaria amministrazione, come ad esempio: l'adozione di modelli organizzativi idonei a prevenire la commissione di reati. Per quanto riguarda gli atti di straordinaria amministrazione invece, è richiesta apposita autorizzazione da parte del Giudice.

Vi sono inoltre delle condizioni al verificarsi delle quali la sanzione interdittiva viene applicata in via definitiva, art. 16 del decreto, il quale enuncia che:

- 1) *può essere disposta l'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività se l'ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità ed è già stato condannato, almeno tre volte negli ultimi sette anni, alla interdizione temporanea dall'esercizio dell'attività;*
- 2) *il giudice può applicare all'ente, in via definitiva, la sanzione del divieto di contrattare con la pubblica amministrazione ovvero del divieto di pubblicizzare beni o servizi quando è già stato condannato alla stessa sanzione almeno tre volte negli ultimi sette anni;*
- 3) *se l'ente o una sua unità organizzativa viene stabilmente utilizzato allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione di reati in relazione ai quali è prevista la sua responsabilità è sempre disposta l'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività e non si applicano le disposizioni previste dall'articolo 17.*

L'art. 17 del D.lgs. 231/2001 stabilisce invece, con ulteriore riferimento alle sanzioni interdittive, che queste ultime (ferma l'applicazione delle sanzioni pecuniarie) non si applicano quando, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado si verificano contemporaneamente le seguenti condizioni:

- a) risarcimento integrale del danno e neutralizzazione delle conseguenze dannose del reato;
 - b) adozione di un modello organizzativo idoneo alla prevenzione dei reati della specie di quello verificatosi;
 - c) la messa a disposizione del profitto da parte dell'ente ai fini della confisca.
- pubblicazione della sentenza di condanna: questa viene disposta quando all'ente viene applicata una sanzione interdittiva (art. 18 del decreto) ed è di carattere accessorio, nel senso che la sua applicazione è rimessa alla volontà del Giudice, infatti, è quest'ultimo a stabilire quando applicarla. La pubblicazione ha luogo solo nei casi più gravi e quando si mira a colpire la reputazione dell'ente mediante una forma di pubblicità denigratoria.

- confisca: ai sensi dell'art. 19 del D.lgs. 231/2001 è una sanzione che è sempre disposta con sentenza di condanna e ha per oggetto la confisca del prezzo o del profitto del reato, al fine di evitare che l'autore del reato mantenga i profitti derivanti dallo stesso.

3. Esenzione della responsabilità degli enti

Il D.lgs. 231/2001 concede agli enti la possibilità di dimostrare la loro estraneità alla commissione di reati da parte dei membri ad essi appartenenti: affinché ciò sia possibile è necessario però individuare la persona fisica autrice materiale del reato, che, si ricorda, può essere un soggetto in posizione apicale o sottoposto alla direzione di questo.

Nel caso in cui il reato sia commesso da un soggetto in posizione apicale, ai sensi del comma 1, art. 6 D.lgs. 231/2001, l'ente per essere esentato dalla responsabilità deve provare con onere della prova a suo carico (meccanismo dell'inversione dell'onere della prova):

- a) l'adozione e l'attuazione di un modello di organizzazione e gestione (MOG) prima della commissione del reato;
- b) la costituzione di un Organismo di Vigilanza, che garantisca l'efficace attuazione e il corretto funzionamento del modello organizzativo;
- c) che il soggetto in posizione apicale che ha commesso il reato abbia agito aggirando fraudolentemente il modello organizzativo;
- d) che l'Organismo di Vigilanza abbia esercitato appieno le funzioni attribuitegli, senza l'attuazione di condotte omissive o negligenti.

Nel caso in cui invece il reato sia commesso da un sottoposto, è compito del Pubblico Ministero dimostrare la mancata adozione e inefficace attuazione e funzionamento del MOG, dato che non si ha il meccanismo dell'inversione dell'onere della prova; per cui ai sensi dell'art. 7 del decreto, in sintesi l'ente è ritenuto responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inadempimento agli obblighi di direzione e vigilanza impartiti dai soggetti apicali; mentre non è ritenuto responsabile se ha adottato efficacemente un MOG per la conduzione delle diverse attività in ottemperanza alle disposizioni legislative. Per questi reati è necessario che il PM dimostri e provi a suo carico che il reato è stato commesso perché non sono stati rispettati gli obblighi di direzione e vigilanza da parte degli apicali che hanno indirettamente trasformato i soggetti non apicali in apicali "di fatto", poiché un soggetto che non né è controllato e né vigilato è si può definire dotato di autonomia decisionale.

4. Modelli di organizzazione e gestione (MOG)

Dagli artt. 6 e 8 del D.lgs. 231/2001, analizzati nel paragrafo precedente, si evince che la condizione essenziale affinché un ente possa andare esente da responsabilità (o godere di una riduzione delle sanzioni inflitte) è necessaria l'adozione di appropriati modelli organizzativi e di gestione (MOG) aventi come principale funzione il monitoraggio dei processi e delle attività aziendali con l'obiettivo di prevenire la commissione dei reati che configurano la responsabilità ex D.lgs. 231/2001 e che di conseguenza permetta agli enti di scindersi dalle condotte negligenti dei vertici aziendali, nel caso in cui queste non siano espressione della politica d'impresa³¹.

Si rende noto che né all'interno del decreto né all'interno della relazione ministeriale al D.lgs. 231/2001 è spiegato cosa siano effettivamente i modelli di organizzazione e gestione (MOG) e in che modo questi possano essere adottati e attuati. Tuttavia, mediante la dizione "modello" il Legislatore intende far riferimento a linee guida comportamentali a cui tutte le persone fisiche all'interno degli enti devono attenersi, affinché si possano condurre le attività aziendali in modo leale, onesto e trasparente e dalle quali deriva un "modello di comportamento", che ovviamente non ha alcuna utilità pratica se non viene seguito.

Il decreto non disciplina nel dettaglio le caratteristiche dei modelli organizzativi e gestionali, ma si limita a definire che essi possono essere adottati sulla base di codici di comportamento che sono redatti dalle associazioni rappresentative degli enti (come Confindustria, Confcommercio ecc.) e comunicati al Ministero della Giustizia, al quale spetta il giudizio di idoneità degli stessi a prevenire reati (art. 6 comma 3). La loro redazione è circoscritta a ciascun ente, nel senso che si basa sulle caratteristiche e sulle attività di ognuno; inoltre, la relativa adozione non è obbligatoria, tuttavia, è diventato un requisito essenziale e non derogabile negli anni, soprattutto per contrattare con la Pubblica Amministrazione. La loro adozione non va a sostituire i sistemi di controllo e di gestione già vigenti all'interno degli enti, bensì a integrarne e colmarne le lacune. Affinché tali modelli siano in grado di prevenire i reati è necessario innanzitutto che essi stabiliscano e facciano valere delle regole etiche: è perciò fondamentale redigere un codice etico e promuovere determinate attività di formazione per tutti i dipendenti.

L'art. 6 al comma 2, elenca le caratteristiche minime che un MOG deve presentare per essere efficace e quindi per poter essere elemento di esenzione dalla responsabilità:

- a) individuazione delle attività nel cui ambito possono essere commessi i reati, che consiste nell'individuare nell'impresa le aree di attività all'interno delle quali possono essere

³¹ C. PIERGALLINI (2002). *La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche*. Giuffrè editore

commessi uno o più reati elencati dal decreto. Questa attività è chiamata *risk assessment* oppure mappatura delle aree a rischio e rappresenta la più importante nella definizione del MOG;

- b) previsione di specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- c) individuazione delle modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione dei reati e consiste nel monitoraggio sull'aspetto economico e patrimoniale affinché le attività relative a questi ultimi siano gestite in modo da prevenire la commissione di reati;
- d) previsione di obblighi di formazione per l'Organismo di Vigilanza;
- e) previsione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle regole definite nel modello.

Al momento della progettazione del modello organizzativo, è necessario considerare i seguenti principi³²:

- Specificità: è importante che il modello sia costruito su misura, adatto alla struttura e calibrato alle esigenze del singolo ente, si ribadisce pertanto il fatto che non vi è l'esistenza di un modello organizzativo valido per tutte le imprese;
- Adeguatezza: tale principio è il più articolato, sul quale si costruisce l'intero modello ed esso fa riferimento alla necessità di adottare il modello 231 in base alle dimensioni e alla complessità dell'ente, tenendo conto delle reali problematiche e dei rischi specifici che riguardano l'impresa in modo tale che esso sia adeguato ad affrontare efficacemente le esigenze dell'impresa;
- Predittività: è il principio fondamentale del concetto di prevenzione del modello, consiste nell'introduzione di meccanismi basati sulla potenziale ed anticipata segnalazione dei diversi fenomeni (*whistleblowing*), affinché possa esserci un maggior controllo da parte del *management*;
- Efficacia: si riferisce alla concreta attuazione del modello, il quale deve permettere la rapida individuazione delle migliori soluzioni alle problematiche relative al rischio di reati;
- Articolazione: consiste nella scissione dei processi aziendali e delle diverse aree di responsabilità con l'obiettivo individuare e moltiplicare le informazioni e gli attori dei controlli;
- Rilevanza: intesa come elemento qualificativo dei flussi informativi che circolano all'interno dell'intera organizzazione;

³² A. ROSSI (2009). *Modelli di organizzazione, gestione e controllo: regole generali e individuazioni normative specifiche*.

- Responsabilizzazione formale: riguarda l'attribuzione di poteri decisionali e di controllo sui rischi di reato da parte del *management*;
- Dinamicità: riguarda la definizione di verifiche periodiche del modello, al fine di renderlo sempre aggiornato e quando queste non sono più sufficienti urge una riprogettazione dello stesso.

4. 1. Elaborazione dei modelli di organizzazione e gestione

L'elaborazione di un modello di organizzazione e gestione richiede un processo lungo ed assai complesso, articolato in diverse fasi. Il D.lgs. 231/2001 non indica dettagliatamente le modalità di elaborazione del modello, ma si limita ad enunciare i principi generali, ben definiti anche dalle associazioni di categoria rappresentative. Nel nostro Paese, l'associazione di categoria che si è occupata della redazione di "Linee Guida" a cui attenersi per una corretta elaborazione del modello organizzativo è Confindustria, nel 2002 prima, nel 2014 poi con l'apporto di diversi aggiornamenti ed infine con un'ultima versione nel 2021 recante ulteriori aggiornamenti. Tale documento è strutturato in due parti: una parte generale e una parte speciale. La parte generale è di carattere "metodologico" descrive quanto necessario per sviluppare un modello organizzativo idoneo mediante un processo definito "modulare". Nella parte speciale sono riportati approfondimenti dei reati presupposto attraverso l'analisi di vari casi studio.

Il processo di elaborazione (o costruzione) di un modello 231 è un processo alquanto complesso e che richiede l'esercizio di cospicue attività. L'intero processo potrebbe essere suddiviso in tre fasi, che saranno illustrate brevemente di seguito.

Nella prima fase è importante condurre un'analisi volta alla mappatura dei rischi.

Tra le principali attività che vengono svolte in questa fase si individuano:

- attività di check-up iniziale dei processi dell'ente, mediante la quale si identificano e descrivono i diversi processi aziendali, intesi come insieme delle attività per lo svolgimento di una funzione aziendale. Tali processi oggetto di analisi vengono a loro volta suddivisi in:
 - processi di acquisto di beni e servizi necessari alla produzione;
 - processi di produzione del bene o servizio;
 - processi di trasferimento del bene o servizio;

i soggetti coinvolti all'interno di tali processi possono essere sia interni che esterni all'impresa, persone fisiche oppure aziende esterne (*outsourcing*, v. cap. I par. 2.6).

- valutazione del Sistema di controllo interno: in questa fase vi è la verifica dei sistemi e delle procedure di controllo, affinché si possano identificare delle carenze e apportare soluzioni;

- attività di risk assessment: probabilmente una delle più importanti, che come già accennato nel precedente paragrafo consiste nell'individuazione delle aree aziendali all'interno delle quali potrebbero potenzialmente verificarsi le commissioni di reati di cui agli artt. da 24 e ss. del D.lgs. 231/2001 e dei soggetti che potenzialmente potrebbero esserne autori. È un'analisi che riguarda il sistema organizzativo nella sua complessità, si prendono in considerazione anche le aree non a rischio di applicazione del decreto e infatti proprio per questo motivo risulta essere molto dispendiosa, ma che permette una costruzione ottimale del modello organizzativo. Il secondo step dell'attività di *risk assessment* consiste nell'individuazione delle figure apicali e dei sottoposti ed il posizionamento di questi nei processi individuati. L'obiettivo è quello di individuare quali sono i ruoli e i poteri attribuiti alle persone fisiche all'interno dell'organizzazione. Affinché ciò sia possibile è necessario prendere in esame il documento organizzativo per antonomasia ovvero l'organigramma (v. cap. 1 par. 1). L'esame dell'organigramma però presenta un limite molto importante, in quanto permette solo ed esclusivamente l'individuazione dei soggetti apicali, non permette perciò l'individuazione degli altri soggetti potenziali autori dei reati riconosciuti dal D.lgs. 231/2001 e per tale motivo sorge la necessità di andare oltre le informazioni derivanti dall'analisi dell'organigramma, con la conduzione di un'ulteriore analisi ben mirata che riguarda l'intero personale chiave dell'azienda e che consenta l'identificazione dei poteri formalizzati, dei poteri delegati, delle procure, dei poteri esercitati senza alcuna delega e pertanto di tutti i soggetti che potrebbero non essere ricompresi all'interno dell'organigramma. Bisogna inoltre tenere in considerazione che talvolta potrebbero emergere delle discordanze tra ciò che è definito nell'organigramma e ciò che effettivamente si verifica nella realtà; in questi casi è necessario che vengano appurate e chiarite le cause di tali discordanze in modo tale che si possa costruire un organigramma veritiero e definitivo, ai fini dell'attività di *risk assessment*. Il terzo step riguarda l'individuazione dei reati potenziali e allocazione ai processi: consiste semplicemente nel comparare i reati previsti dal decreto con i processi identificati nel primo step, in modo tale che ci si possa focalizzare sui reati potenziali e rendersi conto in quali contesti questi potrebbero essere commessi dalle figure apicali o dai sottoposti. Il quarto ed ultimo step riguarda la c.d. mappatura complessiva, quale procedimento che consiste essenzialmente nel congiungere le attività sopra analizzate;
- definizione dei principi e delle procedure di controllo;
- definizione dell'Organismo di Vigilanza (v. cap. 3 par. 4.5) e le sue regole di funzionamento;
- elaborazione di un codice etico e di un sistema disciplinare interno.

Dopo lo svolgimento delle attività fin qui elencate si redige un documento (c.d. Documento di Sintesi del Modello di organizzazione e gestione) che sintetizzi tali attività e ne evidenzi i risultati,

che è di fondamentale importanza in quanto è elemento costituente il documento finale di realizzazione del modello 231. Questo documento di sintesi deve essere sottoposto all'attenzione dell'organo amministrativo affinché ne possa prendere atto e approvarlo.

La fase successiva consiste nell'attuazione concreta del modello 231. Sostanzialmente in questa fase si cerca innanzitutto di rendere quanto più possibile chiara ed evidente l'assegnazione dei ruoli e la ripartizione dei compiti tra i dipendenti dell'impresa, in modo tale che possano essere rapidamente individuati, mediante i principi e le procedure di controllo della fase precedente, eventuali condotte illecite e contrarie alla politica d'impresa. L'attuazione del modello, indubbiamente, dipende finanche dal grado di diffusione dello stesso all'interno dell'azienda. In questa fase, altresì diventa importante istituire delle attività di formazione del personale, affinché quest'ultimi siano maggiormente coinvolti nelle procedure di *compliance*. La terza fase è invece rappresentata dal monitoraggio. Quella del monitoraggio è l'attività successiva all'attuazione del modello, che, come si vedrà nei prossimi paragrafi, è esercitata dall'Organismo di Vigilanza; l'obiettivo è quello di fare in modo che il modello costantemente aggiornato nel tempo affinché possa essere sempre confacente alla struttura organizzativa e compatibile ai mutamenti della normativa 231 (implementazione ed esecuzione del sistema di controllo);



Fasi del processo di elaborazione di un MOG ai sensi del D.lgs. 231/2001, Elaborazione propria

4. 2. (Segue) Il codice etico

Il codice etico, quale elemento indispensabile per una corretta progettazione del modello organizzativo, è definito come l'insieme delle regole di comportamento, dei principi, dei diritti e dei doveri a cui tutti i dipendenti devono necessariamente attenersi. L'obiettivo dell'ente, mediante il codice etico, è sia quello di promuovere o vietare determinati comportamenti al suo interno che quello di istituire un integrativo modello di prevenzione alla commissione di reati, anche per quelli che non sono previsti dal D.lgs. 231/2001; pertanto, affinché esso possa assolvere alle funzioni dettate dal decreto, è necessario che al suo interno vi sia un contenuto essenziale riferibile ai reati derivanti dall'attività di *risk assessment*.

Il codice etico fornisce altresì una guida chiara e condivisa relativa al modo in cui le persone coinvolte nell'azienda dovrebbero comportarsi nelle diverse situazioni lavorative. Inoltre, esso può includere

delle procedure di segnalazione di comportamenti non conformi o sospetti di illeciti (c.d. *whistleblowing*). Il codice etico svolge un ruolo centrale nella promozione di una cultura aziendale etica e nella definizione di un ambiente di lavoro che si basi su principi di integrità e responsabilità, contribuendo in questo modo alla prevenzione del rischio di reati e irregolarità; più sono le regole che si vuole vengano rispettate, più vasto e più accurato sarà il codice. Tutti i membri dell'ente sono chiamati a prendere visione del codice etico, accettando di uniformarsi ai principi e ai doveri che esso contempla e per questo motivo diventa vincolante per tutti coloro che fanno parte dell'ente.

All'interno delle Linee Guida di Confindustria³³ sono riportati i contenuti minimi caratterizzanti il codice etico ascrivibili disgiuntamente ai reati dolosi e ai reati colposi. In riferimento ai primi è stabilito che:

- l'ente ha come principio imprescindibile il rispetto di leggi e regolamenti vigenti in tutti i paesi in cui esso opera;
- tutte le operazioni e transazioni siano correttamente registrate affinché si possa verificarne il processo di decisione, autorizzazione e svolgimento;
- per quanto riguarda i rapporti da tenere con gli interlocutori vi sono dei principi base da considerare;

in riferimento ai secondi invece è convenuto che l'impresa dovrebbe esplicitare rendere noti i principi e criteri fondamentali in base ai quali vengono assunte le decisioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro e che la condivisione dei valori deve essere estesa anche ai soggetti estranei alla compagine sociale, legati all'impresa da rapporti di natura negoziale in forza a clausole contrattuali specifiche.

4.3. (Segue) Il sistema disciplinare interno

Per garantire l'efficacia dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001, è richiesto che vi sia l'esistenza di un sistema sanzionatorio e disciplinare interno, cioè circoscritto all'interno dell'ente e che intervenga, mediante apposite sanzioni, quando emerge il mancato rispetto delle misure previste nel modello 231. Un sistema di questo genere si adotta con l'unico obiettivo di scoraggiare i comportamenti scorretti e illeciti, contrari a quanto stabilito all'interno del codice etico, da parte dei soggetti apicali o sottoposti, e contribuisce pertanto alla promozione di una cultura aziendale basata sulla responsabilità e sul rispetto delle norme; perciò, è un sistema che agisce quando vi sono delle situazioni che non configurano la commissione di reati ai sensi del D.lgs. 231/2001, le quali sanzioni si aggiungono a quelle stabilite dall'Ordinamento, che

³³ CONFINDUSTRIA (2021). *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo*.

devono chiaramente essere commisurate alla gravità dell'illecito compiuto e in ogni caso rispettare quanto disposto dallo Statuto dei Lavoratori. Le sanzioni variano a seconda se la violazione è stata esercitata da un soggetto apicale, sottoposto o un terzo. Nel caso in cui il responsabile sia un soggetto apicale potrebbero essere disposti: un richiamo disciplinare, la sospensione delle attività o nei casi più gravi addirittura la revoca dalla carica ricoperta. Nel caso in cui il responsabile sia un sottoposto la situazione è leggermente più complessa in quanto dovrebbe essere effettuata una distinzione tra lavoratori subordinati e autonomi. Nel caso in cui il responsabile sia un terzo, si potrebbero disporre delle penali (sanzioni pecuniarie) oppure nei casi più gravi la risoluzione del contratto in forza del quale l'impresa e il terzo operano. Altresì, è importante determinare all'interno del modello, quali sono le funzioni aziendali idonee alla valutazione e alla disposizione di sanzioni per le violazioni del codice etico o del modello 231 e qual è il ruolo che l'Organismo di Vigilanza deve svolgere nel momento in cui le sanzioni vengono applicate. L'importanza della previsione di un adeguato sistema sanzionatorio³⁴ che punisca le violazioni delle norme etiche e comportamentali nella costruzione di un modello organizzativo è ribadita anche da Confindustria all'interno delle Linee Guida.

4. 4. (Segue) Attività di formazione del personale

Mediante la predisposizione di attività di formazione l'obiettivo che si persegue è quello di istruire i soggetti individuati dall'attività di *risk assessment* sul tema del modello organizzativo e di gestione ai sensi del D.lgs. 231/2001. Tuttavia, queste attività sono volte a sensibilizzare tutti i soggetti coinvolti sul tema dell'etica aziendale, della legalità, della *compliance* e della trasparenza, nonché a fornire tutte le conoscenze e le competenze necessarie per comprendere i rischi di reato associati alle diverse attività dell'azienda e in che modo gestirli, promuovendo una cultura di responsabilità (che riduca di conseguenza il rischio di reati all'interno dell'ente). Queste attività possono essere svolte attraverso diverse modalità (sessioni di formazione, *webinar*), l'importante è che siano laboriose e dinamiche, periodiche e mirate ad una completa comprensione del modello 231 da parte di tutto il personale. Inoltre, è necessario che tutte le attività di formazione siano documentate, affinché si possa dimostrare l'effettiva esecuzione del programma di formazione, richiesto dalle disposizioni normative, qualora ve ne sia la necessità.

A titolo esemplificativo, oggetto delle attività di formazione potrebbero essere: la presentazione dei principi etici e delle norme stabilite dal modello organizzativo, la spiegazione delle diverse responsabilità e dei ruoli dei soggetti coinvolti, l'illustrazione delle attività di controllo.

³⁴ v. cap. 3 par. 4 CONFINDUSTRIA (2021). *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo.*

4. 5. L'Organismo di Vigilanza

Si è visto nei precedenti paragrafi, che ai sensi del D.lgs. 231/2001, affinché l'ente possa essere esonerato dalla responsabilità, è necessario che si preveda al suo interno l'istituzione di un Organismo di Vigilanza, dotato di poteri di iniziativa e controllo (art. 6 del decreto) che vigili sul corretto funzionamento del modello di organizzazione e di gestione e che curi gli aggiornamenti dello stesso in modo costante nel tempo (art. 7 del decreto); in mancanza di questo, anche in presenza di un MOG perfetto, vi sarebbe l'applicazione delle sanzioni a carico dell'ente nel caso in cui venisse commesso un reato presupposto. L'Organismo di Vigilanza, ai sensi degli artt. 6 e 7, è chiamato all'esercizio delle seguenti funzioni:

- al controllo e alla verifica sull'effettività del modello di vigilanza adottato dall'ente e della sua osservanza;
- al controllo e alla verifica dell'efficacia del modello di organizzazione e gestione adottato dall'ente;
- al controllo del mantenimento nel tempo dell'efficacia del modello.

Affinché possa assolvere a tali funzioni in maniera efficace ed efficiente è necessario che esso venga informato costantemente di tutto ciò che accade all'interno dell'ente e che occupi una posizione all'interno dell'ente non soggetta ad alcun vincolo gerarchico nei confronti del vertice, in modo tale da poter interloquire in ogni momento con qualsiasi figura aziendale.

Vi sono inoltre, dei requisiti obbligatori che l'Organismo di Vigilanza deve necessariamente possedere:

- autonomia e indipendenza nei confronti di qualsiasi figura aziendale, organo dirigente compreso;
- continuità d'azione, si riferisce all'esercizio regolare e a tempo pieno delle attività di vigilanza sul modello;
- professionalità, intesa come insieme di conoscenze e competenze tecniche, necessarie all'esercizio di particolari attività ispettive e di controllo.

All'interno del decreto, nulla è specificato circa il procedimento di nomina dell'organismo, né a chi compete il conferimento dei poteri da esso esercitabili; tuttavia, in virtù delle diverse interpretazioni dottrinali, si potrebbe asserire che l'organo cui sono affidati la nomina e il conferimento dei poteri all'OdV è l'organo amministrativo, o in alternativa, l'assemblea dei soci³⁵, previa specifica

³⁵ P. VALENSISE. *L'organismo di vigilanza ex d.lgs. 231/01: considerazioni su poteri, composizione e responsabilità*

indicazione all'interno dello statuto. All'atto della nomina è necessario che venga stabilita la durata dell'incarico (tipicamente coincidente con la durata del CdA), le cause di revoca dell'incarico per giusta causa, i compensi e le possibili cause di ineleggibilità ed incompatibilità di nomina dei membri all'organismo appartenenti. Tra le possibili cause di revoca dell'incarico per giusta causa dei membri si individuano: i casi di interdizione o inabilitazione, grave inadempimento dei propri doveri, sentenze di condanna sui membri che hanno personalmente commesso uno dei reati previsti dal decreto ed infine quando le funzioni e le responsabilità ad essi attribuite sono incompatibili con i requisiti di autonomia, indipendenza e continuità d'azione. Altresì, il decreto lascia all'ente libera scelta per quanto concerne la struttura dell'Organismo di Vigilanza, che pertanto può essere collegiale, monocratica, esterna o mista³⁶, l'importante è che essa sia coerente con le dimensioni e con la complessità organizzativa dell'ente. Nel caso in cui la struttura sia collegiale, i componenti possono essere soggetti sia interni che esterni all'ente, è necessario però che essi presentino i requisiti che sono indicati nelle Linee Guida redatte da Confindustria e l'esercizio dei poteri può essere disgiunto, congiunto o misto (in base alle dimensioni dell'impresa, alla complessità della struttura aziendale ecc.). È stata prevista, inoltre, anche la possibilità di attribuire le funzioni proprie dell'Organismo di Vigilanza al collegio sindacale.

5. Le criticità dei modelli 231

Dalla sua entrata in vigore, l'impianto normativo del D.lgs. 231/2001 è rimasto invariato, sebbene nel corso degli anni, come si è detto, il catalogo dei reati-presupposto in esso previsto è stato oggetto di un progressivo ampliamento che ha portato l'inserimento di illeciti molto diversi e distanti gli uni dagli altri e ciò ha, indubbiamente, interessato tutte le organizzazioni che nel corso del tempo hanno deciso di adottare i modelli organizzativi esimenti da responsabilità. In corrispondenza di tale ampliamento però, c'è da dire che non vi è stato l'apporto di alcuna modifica al sistema dei modelli organizzativi; infatti, nonostante il considerevole numero di imprese che hanno deciso l'adozione dei Modelli Organizzativi ai sensi del D.lgs. 231/2001 e il numero crescente delle imprese che sono sempre più disposte ed intenzionate a farlo, il decreto è definito dagli studiosi una "scatola mal custodita", che necessita di taluni miglioramenti. Il primo punto dolente è rappresentato dall'omogeneità della disciplina, la quale è da applicarsi indistintamente sia per le piccole e medie imprese che per le grandi imprese, per cui non è prevista alcuna differenza tra le tre tipologie: questo è un problema, per il semplice fatto che non si può pensare che le piccole o medie imprese (che si

³⁶ CONFINDUSTRIA. *Linee guida per la Costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo, Ex D.lgs. 231/2001*

ricorda costituiscono la quasi totalità del panorama aziendale italiano) siano in grado di conformarsi alla disciplina del D.lgs. 231/2001 nello stesso modo in cui si conformano le grandi imprese, le quali godendo di complesse strutture organizzative si adattano meglio all'adozione dei modelli organizzativi e di gestione, sia in termini di costi che per la presenza di soggetti specifici di supporto al loro interno a differenza delle piccole e medie imprese che hanno più difficoltà.

La seconda difficoltà è invece rappresentata dal fatto che, sin dall'entrata in vigore del decreto, non è mai esistito un modello organizzativo di riferimento in grado di fornire dettagliate indicazioni idonee alla redazione di un modello ex D.lgs. 231/2001. Le sole indicazioni che la norma ha fornito sono quelle al comma 2 art. 6 del decreto, di cui si è già parlato (v. cap. 2 par. 4). Per ovviare parzialmente a tale problematica, è intervenuta Confindustria con la redazione delle Linee Guide di cui sopra, che forniscono delle indicazioni in linea di massima a cui far riferimento per la realizzazione e adozione di un modello ai sensi del D.lgs. 231/2001.

Un ulteriore problema è l'assenza di un modello organizzativo *standard* "certificato" a cui poter fare riferimento in sede di redazione del modello e l'assenza di enti terzi che si occupino di certificare l'efficacia dei modelli 231 adottati. Altresì, vi sono una serie di normative molto importanti nel panorama societario che, nonostante costituiscano la base per l'elaborazione del modello e siano ed interconnesse da un punto di vista pratico con il D.lgs. 231/2001, non sono ad ogni modo in grado di certificare un modello ai sensi del decreto stesso (vista e considerata la complessità della normativa, che prevede delle procedure molto complesse); si pensi alla ISO 14001 (concernente i sistemi di gestione ambientale), alla ISO 37001 (concernente la gestione per la prevenzione alla corruzione) o alla ISO 45001:2018 (concernente la sicurezza sul lavoro) e soprattutto dall'introduzione della ISO 37301 (norma di certificazione dei sistemi di gestione per la *compliance*, in grado di guidare le imprese nell'adozione di efficaci misure organizzative per poter governare i rischi aziendali integralmente).

Con il fine di rendere più efficace l'implementazione e l'effettiva attuazione dei modelli organizzativi e di gestione ai sensi del decreto, l'Arel (Agenzia di Ricerche e Legislazione) nel 2010, su iniziativa dell'allora Ministro della Giustizia l'On. Angelino Alfano, aveva formulato una proposta di riforma del sistema 231. Tale proposta aveva come obiettivo l'istituzione di un ente terzo che certificasse il modello di organizzazione gestione e controllo (Ente Certificatore del Modello di Organizzazione gestione e controllo) degli enti, nonché l'idoneità dello stesso, al fine costruire ad un modello *standard* a cui poter fare riferimento. Si voleva semplicemente iterare quanto avviene già nella normativa concernente il trattamento dei dati personali, in cui opera l'*Autorità Garante della Privacy*. Nonostante quanto esposto, la situazione ad oggi è rimasta invariata; pertanto, manca ancora un ente

certificatore nonché una autorità od una figura con cui potersi interfacciare per la risoluzione di taluni dubbi e/o difficoltà.

CAPITOLO III

IL MODELLO 231 IN AMA S.p.A.

1. Introduzione al caso pratico: AMA S.p.A.

In questo terzo ed ultimo capitolo s'intende analizzare e commentare il modello organizzativo 231 adottato ed attuato da una delle società in *house* più importanti del panorama aziendale italiano: AMA S.p.A. (acronimo di Azienda Municipale Ambiente). L'intento è quello di offrire un'esemplificazione dell'applicazione pratica di un MOGC ai sensi del D.lgs. 231/2001. Anzitutto, AMA è una società per azioni nata nell'agosto del 2000 e costituita interamente da capitale pubblico ed avente come azionista unico il Comune di Roma, ha sede in Roma alla Via Calderon de la Barca n. 87.

AMA, con i suoi oltre settemila dipendenti, si occupa della raccolta, del trattamento e dello smaltimento dei RSU (rifiuti solidi urbani, i quali vengono in un secondo momento conferiti in appositi impianti di selezione multimateriale, di compostaggio, di depurazione ecc. dislocati nelle varie zone della capitale e in gestione alla medesima società), della riscossione Ta.Ri. (tassa sui rifiuti) e dei servizi cimiteriali nel territorio di Roma, interessando un bacino di quasi tre milioni di abitanti in un territorio di 1.300 km quadrati³⁷. In sostanza, essendo ad essa affidata la gestione integrata dei servizi ambientali, opera all'interno di un settore particolarmente delicato, il c.d. *waste management*, all'interno del quale eventuali errori possono essere severamente puniti.

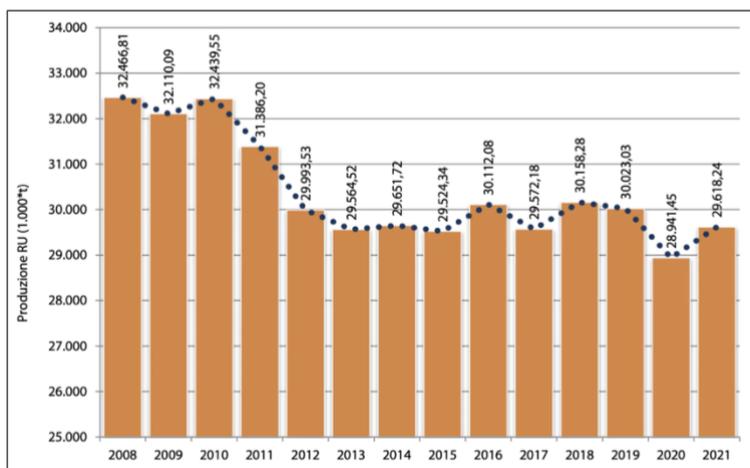
In AMA S.p.A. è stata avvertita sin da subito l'esigenza di adottare un modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001, in grado di definire valori etici e di promuovere un mirato rispetto alla legalità per i soggetti ad essa appartenenti. La costruzione e relativa adozione (con delibera del consiglio di Amministrazione) del modello, risale al luglio del 2005 ma negli anni a seguire è stato oggetto di diversi aggiornamenti, il più recente approvato nel 2021 (delibera 4/2021) dall'allora Amministratore Unico. Ad ogni modo, tanto nella costruzione del modello, quanto nella sua rivisitazione attraverso i vari aggiornamenti, si è tenuto conto sia dei principi di redazione dei "Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/2001" del 2016 emessi dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e delle "Linee Guida redatte da Confindustria" nel 2020 che dei cambiamenti (siano essi effettivi o potenziali, interni o esterni alla società stessa) affinché possa esserne garantita l'efficacia e la piena osservanza.

³⁷ AMA S.p.A., Bilancio di esercizio al 31 dicembre 202, www.amaroma.it

2. Breve cenno sul settore del *waste management*

Il settore del *waste management*, (o settore della gestione dei rifiuti) di cui sopra, in cui opera AMA S.p.A., è un settore particolarmente importante, sia per la tutela dell'ambiente (e l'impatto che si ha su di esso) che per la promozione di un'economia circolare e sempre più sostenibile. Il settore della gestione dei rifiuti comprende un complesso di attività che vanno dalla produzione dei rifiuti e successiva raccolta (mediante appositi e validi sistemi di raccolta differenziata) nei punti in cui essi vengono generati, fino al loro trattamento e allo smaltimento. La produzione di rifiuti ha ed avrà sempre un peso rilevante per la società; dunque, le attività sviluppate all'interno di questo settore non perderanno mai importanza. In realtà, nel nostro Paese secondo uno studio³⁸ condotto da Ispra e Fondazione per lo sviluppo sostenibile, tra il 2008 e il 2013, grazie anche ad una più accentuata promozione di economia circolare e dell'attività del riciclaggio, si è registrata una notevole riduzione della produzione dei rifiuti urbani, che segue dal 2013 un andamento più o meno costante (Fig. 8). Soltanto nel 2021 in tutte le regioni d'Italia si è registrato un aumento della produzione dei rifiuti, tranne in Valle D'Aosta ed Emilia-Romagna in cui essa è rimasta stabile. Aumenta però sempre più la raccolta differenziata, che tocca una media del 64% (Fig. 9 per le diverse regioni) e destinata ad aumentare nei prossimi anni (Fig. 10). Di rilevanza fondamentale sono gli impianti di gestione, alcuni dei quali gestiti dalla stessa AMA S.p.A.; questi in Italia sono complessivamente 657: 53,1% al Nord, 17,7% al Centro, 29,2% al Sud.

Figura 8 – Andamento della produzione di rifiuti urbani, 2008 - 2021



Fonte: ISPRA

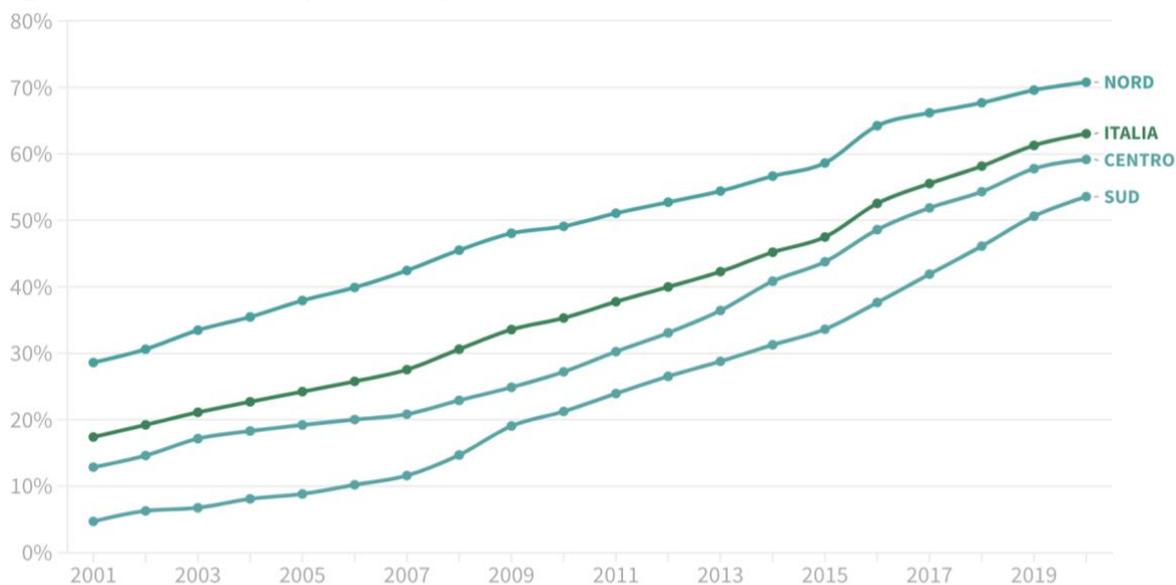
Figura 9 – Percentuale di raccolta differenziata dei rifiuti urbani per macroaree



Fonte: Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale

³⁸ Rapporto Rifiuti Urbani Edizione 2022, ISPRA (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale)

Figura 10 – Evoluzione temporale della percentuale di raccolta differenziata



Fonte: [Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale](#)

3. La struttura organizzativa di AMA S.p.A.

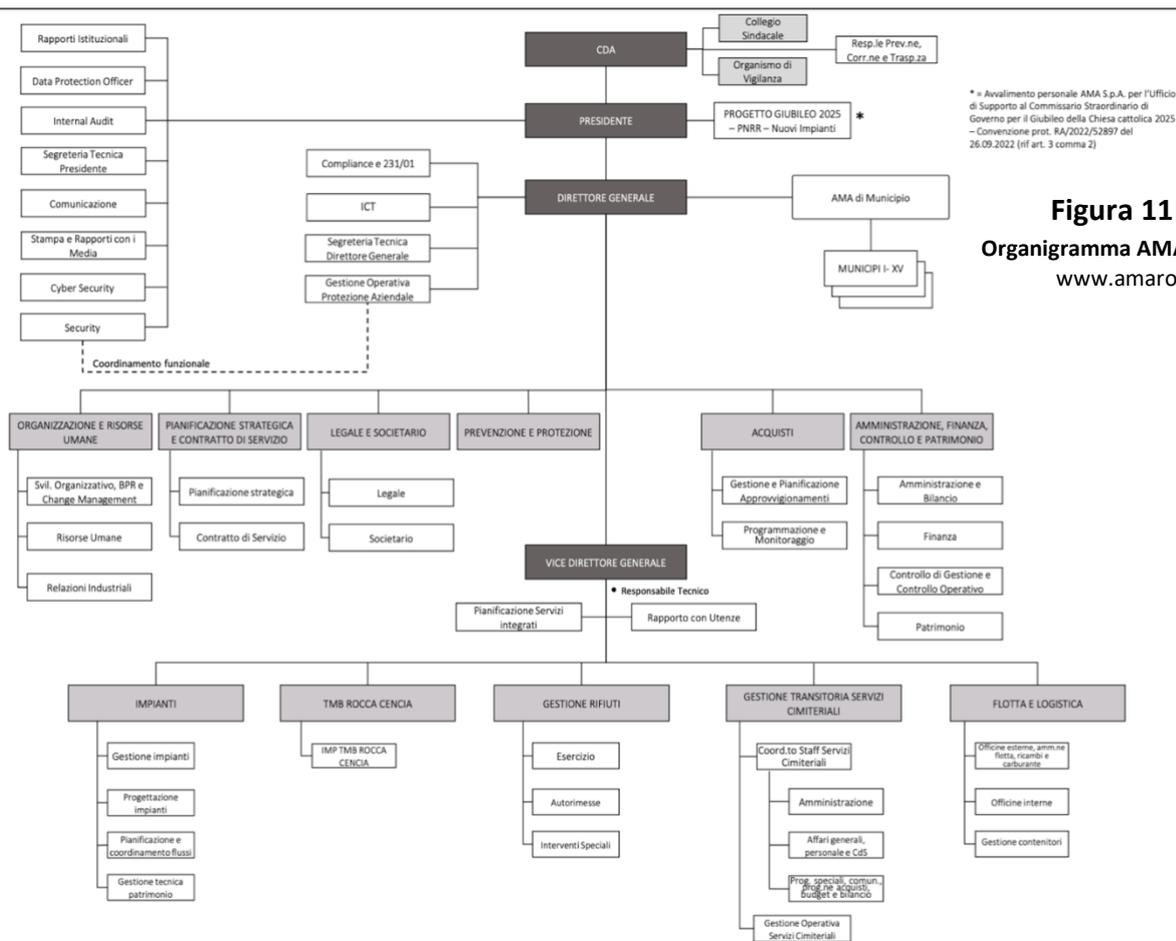
Prima di procedere con l'analisi dettagliata del MOGC, è sembrato opportuno fare un breve excursus sull'assetto organizzativo (oggetto del cap. I) di AMA S.p.A., che risulta essere pienamente compatibile e conforme alle disposizioni del decreto 231. In primis, è stata definita una struttura organizzativa idonea al presidio dei fattori chiave della società e alla prevenzione dei comportamenti illeciti, che mira al raggiungimento degli obiettivi d'impresa, alla promozione della compliance normativa ed una più precisa ed accurata gestione dei processi a rischio. Dal relativo organigramma, oggetto di un recente aggiornamento nel mese di maggio del 2023, si evince un modello di *governance* tradizionale organizzato secondo le seguenti modalità:

- organo amministrativo: Consiglio di amministrazione, che ha sostituito nel giugno del 2022 la figura dell'amministratore unico (AU), organo pro tempore nominato nell'ottobre 2019. Il CdA è incaricato della gestione della società e della direzione dell'attività aziendale nel rispetto delle norme statutarie e legislative. Esso è costituito attualmente da un presidente e tre consiglieri;
- organo assembleare: vi è l'assemblea del Socio unico, le cui funzioni sono attribuitegli espressamente dalla legge e dallo statuto;
- organo di controllo: collegio sindacale, che è costituito attualmente da un presidente e due sindaci effettivi.

La complessa struttura organizzativa che l'organigramma rappresenta (Fig. 11) sembra incorporare i diversi elementi essenziali della struttura organizzativa funzionale e divisionale, tanto da poter essere definita ibrida (v. cap. I par. 2.7): in questo modo AMA riesce a garantire un elevato livello di

specializzazione e allo stesso tempo una forte integrazione e flessibilità tra le diverse unità funzionali che le permettono una gestione più efficiente delle diverse attività ed una maggiore prontezza nel soddisfare le esigenze che quotidianamente le si presentano.

Il vertice della gerarchia è occupato dal CdA ed ovviamente dal presidente. Al presidente fanno capo una serie di funzioni (es. *Security* e *Internal Audit*) ed è altresì gestore dei nuovi e prossimi progetti relativi al Giubileo 2025, PNRR e impianti di nuova costruzione. Al presidente riporta il Direttore Generale (DG), che oltre ad eseguire le decisioni del CdA, è a sua volta responsabile delle divisioni di AMA dei diversi Municipi e di diverse unità, tra le più importanti *Compliance* e 231/01³⁹, gestione operativa protezione ambientale e segreteria tecnica della direzione generale. Il direttore generale è anche responsabile di ulteriori funzioni aziendali, ad esempio: organizzazione e risorse umane, pianificazione strategica e contratto di servizio, amministrazione, finanza, controllo e patrimonio, (...). È prevista inoltre la figura del vicedirettore generale ovvero colui che svolge diverse attività (sotto la supervisione del direttore generale, con il quale collabora strettamente) e al quale è affidata la responsabilità e la gestione delle funzioni operative (ad es. gestione impianti, gestione rifiuti ecc.).



* = Avallimento personale AMA S.p.A. per l'Ufficio di Supporto al Commissario Straordinario di Governo per il Giubileo della Chiesa cattolica 2025 - Convenzione prot. RA/2022/52897 del 26.09.2022 (rif art. 3 comma 2)

Figura 11
Organigramma AMA S.p.A.
www.amaroma.it

³⁹ Garantisce il rispetto della normativa 231 per la prevenzione di illeciti e all'interno della quale vengono svolte le attività di cui al par. 4.1. del precedente capitolo: valutazione dei rischi, costruzione e redazione del MOG ai sensi del Decreto e relative attività di controllo, monitoraggio ed aggiornamento, istituzione di attività di formazione del personale, gestione delle segnalazioni di violazioni delle normative, promozione della cultura aziendale etica.

4. Struttura del MOGC di AMA S.p.A.

Il modello 231 vigente in AMA si presenta alquanto complesso ma ben definito.

Esso è strutturato come segue:

- Parte Generale: in questa parte viene descritta la normativa 231, la storia della società e il modello di business, la struttura organizzativa, le componenti essenziali del modello, il sistema disciplinare e le relative sanzioni da applicare qualora quanto disposto dal modello non venisse osservato, vengono altresì previste le attività di formazione del personale, il codice etico, il funzionamento e i poteri attribuiti all'Organismo di Vigilanza;
- Diverse parti speciali destinate esclusivamente alla trattazione dei reati potenzialmente commissibili e previsti dalla normativa 231:
 - Parte Speciale 1 – Processi a rischio ex D.lgs. 231/01: viene posta l'attenzione sui processi a rischio e i reati ad essi potenzialmente applicabili, i sub-processi sensibili, nonché i controlli preventivi da parte della società atti alla prevenzione dei reati;
 - Parte Speciale 2 – Reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime, commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro;
 - Parte Speciale 3 – Reati ambientali: recante la descrizione del sistema di gestione ambientale e le aree a rischio di reati ambientali;
 - Parte Speciale 4 – Principi di comportamento: in questa quarta ed ultima parte vengono invece definite quali sono le norme di comportamento a cui i destinatari del modello devono attenersi.

Sono presenti, altresì, degli allegati altrettanto importanti:

- Allegato 1 – Matrice di identificazione delle fattispecie di reato ex D.lgs. 231/01 e L. 190/12 astrattamente rilevanti per AMA S.p.A.;
- Allegato 2 – Mappa integrata dei processi a rischio Reato ex D.lgs. 231/01 e L. 190/12;
- Allegato 3 – Statuto dell'Organismo di Vigilanza;
- Allegato 4 – Tabella di correlazione: processi / sub-processi sensibili e procedure.

4.1. Applicazione del Modello 231

L'adozione del Modello 231 in AMA è spiegata dall'esigenza della stessa società di assicurare correttezza e trasparenza nello svolgimento delle attività e pertanto nella conduzione degli affari: come già ampiamente ribadito infatti, l'obiettivo cardine è quello di prevenire condotte illecite da parte degli amministratori, collaboratori, dipendenti e *stakeholders* in generale. Ciò ha permesso e

tuttora permette ad AMA di esercitare un maggiore controllo del rischio di eventi deleteri e pregiudizievoli, nonché la possibilità di intervenire rapidamente sulle probabilità di realizzazione degli eventi stessi e sugli effetti che da questi possono scaturire. Adottando il modello 231, AMA S.p.A. ha dimostrato la volontà di aderire alle leggi vigenti e prevenire la commissione di reati e tutelando di conseguenza anche la reputazione e l'immagine (elementi fondamentali per la fiducia di tutti gli *stakeholders*). In sostanza, l'adozione del modello ai sensi del D.lgs. 231/2001 va oltre la mera protezione da eventuali responsabilità, rappresentando un impegno etico. AMA si occupa finanche della promozione dell'adozione e relativa attuazione del modello 231 da parte delle diverse società che costituiscono l'intero gruppo aziendale; dunque, esercitando limitatamente attività di promozione e di consulenza (per una corretta adozione o aggiornamento del modello), AMA si esime dall'impartire compiti e/o indicazioni circa le attività di elaborazione del modello delle società medesime; infatti, stando a quanto riportato nel MOGC ex D.lgs. 231/2001 di AMA, l'adozione dei principi etici, l'esercizio di attività di *risk assessment*, la definizione dei codici di comportamento, sistemi disciplinari e dell'Organismo di Vigilanza, sono tutte attività a cura esclusiva di ciascuna società del gruppo. Ciononostante, sono stati comunque istituiti rapidi canali di comunicazione tra tutte le società, mediante i quali poter trasmettere aggiornamenti relativi allo stato di attuazione del modello, eventuali violazioni, aggiornamenti e così via.

5. Analisi dei potenziali reati

L'attività di *risk assessment* condotta all'interno di AMA S.p.A. si è basata sull'identificazione e su un'analisi delle diverse attività esercitate, con l'obiettivo di individuare i processi all'interno dei quali vi è maggiore possibilità di commissione di illeciti. All'interno della parte generale del modello è riportato che tale attività è stata condotta in maniera "integrata", nel senso che sono stati oggetto di considerazione e di studio i rischi reato sia del D.lgs. 231/2001 che della Legge 190/2012 ("Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione")⁴⁰. La motivazione per la quale, nell'attività di *risk assessment*, sono stati considerati anche parametri e rischi di una legge (190/2012) che riguarda l'organizzazione delle PA, risiede nel fatto che AMA, essendo, come già visto, una società pubblica a partecipazione comunale, è da potersi considerare come PA.

⁴⁰ Spesso accomunata dalla dottrina al D.lgs. 231/2001, in quanto entrambe le fonti normative perseguono il medesimo obiettivo: la lotta alla corruzione. Essa sostanzialmente prevede due strumenti di base importanti per il contrasto alla corruzione: il piano nazionale anticorruzione (PNA) e i piani triennali di prevenzione alla corruzione (PTPC); C. MANACORDA. *DECRETO 231 E LEGGE 190: L'ANTICORRUZIONE ALLINEA PRIVATO E PUBBLICO*

In primis, è stata costruita una matrice di identificazione delle tipologie di reato ex D.lgs. 231/2001 e della l. 190/2012, all'interno della quale sono stati elencati tutti i reati di cui agli artt. 24 ss. ex D.lgs. 231/2001, gli articoli del Codice penale o leggi speciali ad essi riferiti, la descrizione delle fattispecie e il giudizio di rilevanza degli stessi per la società, il tutto è stato riportato in un secondo momento nella Parte Speciale 4 recante i Principi di comportamento. Con particolare riguardo ai reati-presupposto ex D.lgs. 231/2001, quelli che dall'attività di *risk assessment* sono risultati rilevanti per AMA S.p.A. sono riportati nella tabella seguente (Tab. 1).

ART. EX D.LGS. 231/2001	FATTISPECIE DEL REATO	RILEVANZA PER AMA S.P.A. (SI/NO)
Artt. 24-25	reati contro la pubblica amministrazione	SI
Art. 24-bis	delitti informatici e trattamento illecito dei dati	SI
Art. 24-ter	delitti di criminalità organizzata	SI
Art. 25-bis	carte di pubblico credito, in valori in bollo e in strumenti o segni di riconoscimento	SI
Art. 25-bis 1	delitti contro l'industria e il commercio	NO
Art. 25-ter	reati in materia societaria	SI
Art. 25-quater	delitti con finalità di terrorismo o eversione dell'ordine democratico	NO
Art. 25-quater 1	pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili	NO
Art. 25-quinquies	delitti contro la personalità individuale	SI
Art. 25-sexies	reati di abuso di mercato	NO
Art. 25-septies	reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime	SI
Art. 25-octies	reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio	SI
Art. 25-nonies	delitti in materia di violazione del diritto d'autore	SI
Art. 25-decies	delitto di induzione a non rendere dichiarazioni o rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria	SI
Art. 25-undecies	reati ambientali	SI
Art. 25-duodecies	delitti di impiego di cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare	SI
Art. 25-terdecies	reati di razzismo e xenofobia	NO
Art. 25-quaterdecies	frode in competizioni sportive	NO
Art. 25-quinquiesdecies	reati tributari	SI
Art. 25-sexiesdecies	delitti di contrabbando	SI
Art. 25-septiesdecies	delitti contro il patrimonio culturale	NO
Art. 25-duodevicies	riciclaggio di beni culturali e devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggistici	NO

Tabella 1, Rilevanza dei reati ex D.lgs. 231/2001 per AMA S.p.A. Elaborazione propria su dati di AMA S.p.A.

Come si può notare, vi sono dei reati che, a causa della loro natura, non sono stati ritenuti rilevanti e quindi sono considerati potenzialmente non commissibili.

L'analisi successiva invece ha riguardato la mappatura dei processi e sub-processi a rischio reato. Anche in questo caso i reati presi in considerazione sono quelli ex D.lgs. 231/2001 ed ex l. 190/2012. Ponendo nuovamente l'attenzione sui reati ex D.lgs. 231/2001, i risultati derivanti dalla già menzionata attività sono sintetizzati nella seguente tabella (Tab. 2).

REATI EX D.LGS. 231/2001	FATTISPECIE	PROCESSO A RISCHIO REATO	SUB PROCESSO A RISCHIO REATO
Art. 24	Reati contro la Pubblica Amministrazione	Gestione del patrimonio aziendale	Gestione degli immobili
Art. 25			Gestione della manutenzione ordinaria e straordinaria
Art. 25-ter			
Art. 25-ter	Reati societari		
Art. 25	Concussione, induzione indebita a dare o a promettere utilità e corruzione	Gestione della comunicazione	
Art. 25-ter	Reati societari		
Art. 25-novies	Reati in violazione del diritto d'autore		
Art. 25	Concussione, induzione indebita a dare o a promettere utilità e corruzione	Amministrazione contabilità e bilancio	Gestione della contabilità generale
			Gestione della tesoreria
Art. 25-ter	Reati societari		Gestione della predisposizione della Situazione Semestrale e del Bilancio d'esercizio
Art. 25-octies	Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita nonché autoriciclaggio		Gestione degli adempimenti fiscali
			Gestione del ciclo attivo e passivo
Art. 25	Concussione, induzione indebita a dare o a promettere utilità e corruzione	Gestione del contenzioso	Selezione e monitoraggio dei legali/professionisti
Art. 25-ter	Reati societari		Affidamento degli incarichi a legali esterni
Art. 25-decies	Induzione a non rendere dichiarazioni o rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria		Gestione contenzioso/transazione giudiziale e stragiudiziale
Art. 25-ter	Reati societari	Gestione degli adempimenti societari	Gestione degli affari societari
			Gestione del flusso informativo verso il socio unico
Art. 24	Reati contro la Pubblica Amministrazione	Gestione delle risorse umane	Gestione del personale
Art. 25			
Art. 25-ter	Reati societari		Amministrazione del personale
Art. 25-quinquies	Delitti contro la personalità individuale		Gestione e sviluppo del capitale umano
Art. 25-octies	Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita nonché autoriciclaggio		
Art. 25-decies	Induzione a non rendere dichiarazioni o rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria		
Art. 25	Concussione, induzione indebita a dare o a promettere utilità e corruzione	Gestione delle relazioni industriali	
Art. 25-quinquies	Delitti contro la personalità individuale		
Art. 25-decies	Induzione a non rendere dichiarazioni o rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria		

REATI EX D.LGS. 231/2001	FATTISPECIE	PROCESSO A RISCHIO REATO	SUB PROCESSO A RISCHIO REATO
Art. 25	Concussione, induzione indebita a dare o a promettere utilità e corruzione	Gestione degli acquisti	Gestione dell'Albo fornitori
Art. 25-ter	Reati societari		Predisposizione del fabbisogno di acquisto
Art. 25-decies	Induzione a non rendere dichiarazioni o rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria		Programmazione degli affidamenti
Art. 25-octies	Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita nonché autoriciclaggio		Selezione delle modalità d'acquisto
Art. 25-quinquies	Delitti contro la personalità individuale		Monitoraggio dell'erosione dell'ordine a sistema
Art. 25-duodecies	Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare		
Art. 25-quater	Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico		
Art. 25	Concussione, induzione indebita a dare o a promettere utilità e corruzione	Controllo di gestione	
Art. 25-ter	Reati societari		
Art. 25	Concussione, induzione indebita a dare o a promettere utilità e corruzione	Gestione degli impianti	Gestione dei flussi verso gli impianti di proprietà/terzi
Art. 25-ter	Reati societari		Gestione delle manutenzioni degli impianti
Art. 24	Reati contro la Pubblica Amministrazione	Gestione della Ta.Ri.	Gestione delle attività legate all'applicazione e riscossione della Tariffa Rifiuti
Art. 25			Gestione dei rapporti con le utenze domestiche e non domestiche
Art. 24	Reati contro la Pubblica Amministrazione	Gestione dei cimiteri capitolini	Gestione e rilascio delle concessioni
Art. 25			Gestione delle operazioni cimiteriali
Art. 25-ter	Reati societari		Gestione ed esecuzione delle manutenzioni
Art. 25-octies	Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita nonché autoriciclaggio		
Art. 25	Concussione, induzione indebita a dare o a promettere utilità e corruzione	Gestione della contrattualistica	
Art. 25-ter	Reati societari		
Art. 25-octies	Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita nonché autoriciclaggio		
Art. 25-quinquies	Delitti contro la personalità individuale		
Art. 25-quater	Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico		
Art. 24	Reati contro la Pubblica Amministrazione		Gestione delle partnership commerciali
Art. 25		Gestione dello sviluppo del progetto	
Art. 25-ter	Reati societari		
Art. 24	Reati contro la Pubblica Amministrazione	Gestione operativa	Pianificazione e programmazione del servizio di raccolta e igiene urbana
Art. 25			Gestione operativa del servizio di raccolta e igiene urbana
Art. 25-ter	Reati societari		Monitoraggio operativo del servizio di raccolta e igiene urbana
Art. 25-undecies	Reati ambientali		Gestione degli eventi straordinari e delle situazioni emergenziali
Art. 24	Reati contro la Pubblica Amministrazione	Gestione dei servizi commerciali	Gestione del rapporto commerciale con i clienti
Art. 25			Partecipazione a gare per l'erogazione di servizi commerciali
Art. 25-ter	Reati societari	Gestione dei servizi esternalizzati	
Art. 24	Reati contro la Pubblica Amministrazione	Gestione dei rapporti con la pubblica amministrazione	
Art. 25			
Art. 24	Reati contro la Pubblica Amministrazione	Gestione della flotta e delle officine	Gestione dei veicoli aziendali
Art. 25			Gestione della manutenzione dei veicoli aziendali
Art. 25-ter			Reati societari

Tabella 2, Rilevanza dei reati ex D.lgs. 231/2001 per processi e sub-processi, Elaborazione propria su dati di AMA S.p.A.

L'obiettivo dell'analisi di mappatura dei processi e sub processi a rischio reato, è stato quello di identificare le aree a rischio all'interno delle quali potrebbero verificarsi i reati ex D.lgs. 231/2001: questo facilita l'individuazione dei principali punti deboli nei diversi processi e nelle diverse operazioni. Dunque, tale analisi è in grado di fornire una panoramica completa delle vulnerabilità interne e delle aree di miglioramento, permettendo di conseguenza l'implementazione di misure di prevenzione più efficaci ai reati, il rafforzamento dei controlli interni e la mitigazione dei rischi mediante l'attuazione di politiche aziendali maggiormente solide.

Tuttavia, ritengo che attraverso la conduzione di questa analisi non siano stati inclusi nella mappatura dei processi e sub-processi a rischio alcuni reati la cui probabilità di commissione potrebbe essere estremamente elevata, appurato che questi sono stati identificati come rilevanti: si pensi ai reati tributari ex art. 15-*quinquiesdecies* oppure ai reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime ex art. 25-*septies*. Ciononostante, si fa presente che all'interno del documento recante i "Principi di comportamento", sono riportati sia i principi di comportamento per i reati di cui all'art. 25-*quinquiesdecies* che per i reati di cui all'art. 25-*septies* (commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro). Pertanto, se per errore o refuso i suddetti reati (ritenuti rilevanti) sono stati esclusi nella mappatura dei processi a rischio, è importante correggere tale omissione e includere tali reati nella valutazione dei rischi.

6. Il codice etico in AMA S.p.A.

AMA S.p.A. ha provveduto altresì alla redazione del Codice Etico, quale elemento integrante del modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001, che ha come funzione principale, come si è visto nel precedente capitolo, quella di esprimere i principi e i valori che guidano l'intera organizzazione e di definire le regole comportamentali dei dipendenti, dei dirigenti e tutti coloro che sono legati all'organizzazione medesima da rapporti di collaborazione. La redazione di tale Codice Etico si è basata sostanzialmente sui principi⁴¹ che seguono:

- onestà e responsabilità: rispetto delle leggi vigenti, dei regolamenti e del Codice Etico stesso;
- trasparenza: comunicazione di informazioni chiare, complete e accurate;
- correttezza: rispetto dei diritti di qualsiasi soggetto con il quale si instaurano rapporti;
- spirito di servizio: costante impegno nell'esercizio delle funzioni;
- collaborazione tra colleghi e valorizzazione delle risorse umane: supporto reciproco e rispetto tra colleghi;

⁴¹ Codice Etico, AMA S.p.A. (2018)

- concorrenza leale: nei confronti dei *competitor*;
- imparzialità: è vietata qualsiasi attività discriminatoria.

I principi fin qui esposti, sono elementi imprescindibili per il corretto svolgimento delle diverse attività (si pensi alle regole relative al tema della salute e sicurezza sul luogo del lavoro o a quelle relativa al tema ambientale). All'interno del Codice Etico sono altresì definiti i principi e le regole a cui bisogna attenersi nei rapporti con tutti i clienti, con i fornitori, con il personale, con le istituzioni e la pubblica amministrazione, con i partiti politici, organizzazioni sindacali e associazioni, dunque con tutti gli *stakeholders* in generale.

Oltre che a guidare l'assunzione di comportamenti etici e responsabili, il Codice Etico sviluppa all'interno dell'azienda un forte senso di responsabilità sociale e sostenibile, incoraggia la diversità e il rispetto tra i dipendenti, riuscendo a favorire di conseguenza la promozione di un ambiente di lavoro positivo: tutto ciò si traduce inevitabilmente in valore aggiunto.

7. Il sistema disciplinare in AMA S.p.A.

Naturalmente, il mancato rispetto delle misure e dei principi stabiliti nel Codice Etico o qualsiasi comportamento non conforme alle disposizioni del Modello è sanzionato da parte di AMA S.p.A.

Le misure sanzionatorie sono definite nel sistema disciplinare e variano a seconda della posizione che il soggetto cui si riferiscono ricopre all'interno dell'azienda. Sono infatti previste delle misure sanzionatorie nei confronti dei dipendenti, dei dirigenti, degli amministratori, dei sindaci, di collaboratori ed altri soggetti terzi.

Le misure nei confronti dei dipendenti definite da AMA S.p.A. si possono riassumere come segue⁴²:

- Rimprovero verbale: questa viene applicata quando vi è la violazione colposa dei principi del Codice Etico e norme previste dal modello;
- Ammonizione scritta: segue quando vi è la reiterazione di quanto descritto nel punto precedente;
- Sospensione dal lavoro e dalla retribuzione fino a dieci giorni: è applicata quando la violazione delle norme e dei principi di cui sopra arrechi danno alla società o la esponga a responsabilità nei confronti dei terzi;
- Licenziamento per giustificato motivo: si applica quando vi è una grave e continua violazione delle procedure nell'esercizio delle attività e inosservanza di quanto disposto nel Codice Etico;

⁴² Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs. 231/2001, AMA S.p.A. (2021)

- Licenziamento per giusta causa: si applica quando le violazioni vengono commesse gravemente con dolo.

Per i dirigenti è prevista l'applicazione delle misure più idonee previste dal C.C.N.L. di riferimento, anche se questi potrebbero essere comunque sanzionati con licenziamento per giustificato motivo o giusta causa quando dai comportamenti in violazione viene meno il rapporto di fiducia.

Le decisioni circa le misure ed i provvedimenti da applicare nei confronti degli amministratori sono invece rimesse all'organo amministrativo (compreso l'amministratore interessato) e al Collegio Sindacale; la medesima considerazione vale nel caso in cui siano uno o più sindaci a violare le disposizioni del Codice Etico o del Modello.

Nel caso in cui le violazioni risultino da parte di collaboratori, consulenti, fornitori, *partner* e altri soggetti terzi collegati alla società è prevista la risoluzione del contratto in forza del quale sussiste il rapporto di collegamento.

8. L'Organismo di Vigilanza in AMA S.p.A.

L'Organismo di Vigilanza (di cui si è parlato nel precedente capitolo) costituito in AMA S.p.A. ha forma collegiale ed è composto da tre membri (uno dei quali assolve la funzione di Presidente) che naturalmente rispettano i requisiti di professionalità, onorabilità, competenza ed autonomia di funzione. La nomina dell'Organismo spetta all'Organo Amministrativo, previa accettazione della stessa da parte dei soggetti nominati ed ha una validità di tre anni. Affinché un soggetto possa essere nominato membro dell'Organismo di Vigilanza di AMA è necessario che sia in possesso di competenze nell'organizzazione, gestione e controllo di aziende e soprattutto in materia penale; con particolare riferimento ai requisiti della professionalità e competenza, è richiesto che questi siano attestati da titoli di studio e che vi siano esperienze pregresse nell'esercizio delle attività dell'OdV di società partecipate pubbliche.

Inoltre, è prevista la revoca dell'Organismo qualora vi sia una giusta causa, determinata da: interdizione o inabilitazione di uno dei membri, incompatibilità tra le funzioni attribuite ai componenti e i requisiti di autonomia e iniziativa di controllo, sussistenza di una sentenza di condanna della società ai sensi del D.lgs. 231/2001 passata in giudicato e che evidenzia l'inefficienza dell'Organismo nell'esercizio delle sue funzioni oppure la sussistenza di una sentenza di condanna, passata in giudicato, a carico dei membri dell'Organismo per aver personalmente commesso uno dei reati ai sensi del decreto 231. È concessa la possibilità ai componenti dell'Organismo di recedere dal loro incarico in ogni momento, previa comunicazione all'Organo Amministrativo e ai restanti membri dell'Organismo di Vigilanza. Esso è chiamato altresì all'adesione a taluni obblighi di informazione

nei confronti dell'Organo Amministrativo, quali ad esempio le informazioni relative alle attività che si intendono esercitare al fine di ottemperare ai compiti assegnati oppure le informazioni relative allo stato di attuazione del Modello 231 e le relative attività di verifica esercitate.

AMA S.p.A. ha provveduto finanche alla definizione del meccanismo di segnalazione di possibili illeciti, il *whistleblowing*, mediante la creazione di appositi canali di segnalazione, adeguati a mantenere anonima e riservata l'identità del soggetto denunciante. Tra i canali istituiti dalla società per le apposite segnalazioni vi sono: l'indirizzo di posta ordinaria, alla c.a. dell'“*Organismo di Vigilanza di AMA S.p.A.*” e una piattaforma digitale dedicata, accessibile dal sito di AMA S.p.A.

Per lo svolgimento delle attività di verifiche periodiche del Modello 231 è concessa all'Organismo di Vigilanza la possibilità di avvalersi della collaborazione di qualsiasi dipendente di una qualsiasi funzione aziendale, tranne di coloro che sono chiamati all'esercizio di funzioni di *internal auditing*.

9. Casistica relativa al Modello 231 in AMA S.p.A.

La corretta adozione e conseguente attuazione del modello ai sensi del D.lgs. 231/2001 hanno permesso ad AMA S.p.A., in talune vicende che l'hanno coinvolta, di poter “beneficiare” dell'esenzione dalla responsabilità derivante dalla commissione di reati da parte dei suoi membri. In altri casi, invece, la sua responsabilità non si è configurata.

Di seguito sono riportate sinteticamente alcune vicende che danno contezza delle due ipotesi di cui sopra:

- tra il 2017 e il 2018, viene rivolta un'accusa nei confronti di quattro dirigenti della società, i quali vengono accusati di aver accettato il pagamento di tangenti da parte di alcuni imprenditori al fine di assicurare loro la stipulazione di contratti di lavoro volti a consentirgli di poter esercitare nell'ambito di cimiteri gestiti da AMA S.p.A. I reati contestati ai dirigenti sono corruzione, falso e abuso d'ufficio (ex art. 25 D.lgs. 231/2001) dai quali sarebbe conseguito per un dirigente l'immediato licenziamento mentre per gli altri tre si attende l'esito dell'inchiesta, tuttora non conclusa. In questo caso non è sorta la responsabilità per la società dato che essa non ha tratto alcun vantaggio dalla commissione dei reati da parte dei dirigenti e né essi sono stati compiuti nel suo interesse ma nell'interesse esclusivo e a vantaggio dei terzi imprenditori e dei dirigenti stessi, i quali hanno agito eludendo fraudolentemente il modello organizzativo;
- nell'ottobre del 2020 sono stati denunciati ed immediatamente licenziati due dipendenti sorpresi a sversare abusivamente dei rifiuti sul suolo di una zona periferica della capitale. I reati a questi contestati sono i reati ambientali di cui all'art. 25-*undecies*. Anche in questo caso, così come nel

precedente, non si è configurata responsabilità per la società, in quanto dalla commissione dei reati non è derivato alcun vantaggio o interesse per essa;

- nel 2016 è stata aperta un'indagine a carico di alcuni ex dirigenti, i quali sono stati accusati della violazione di norme del codice dell'ambiente derivante da una cattiva gestione di uno degli impianti di gestione rifiuti e dal conseguente malfunzionamento. Secondo alcune denunce presentate da diversi cittadini della zona interessata, dall'impianto provenivano emissioni odorifere a causa dell'eccessivo stoccaggio di rifiuti e del riempimento della fossa di scarico non bonificata. I reati contestati sono i reati ambientali (art. 25-*undecies*) ma, in questo caso, grazie ad una corretta attuazione del modello, la responsabilità in capo alla società non si è costituita.

In conclusione, si può affermare che in tutte le circostanze sopra esposte, nonostante la società non sia riuscita a prevenire correttamente la commissione di illeciti e comportamenti scorretti, l'adozione e l'attuazione del Modello 231 è stata di fondamentale importanza, in quanto ha funzionato come una sorta di "protezione" per la società stessa da conseguenze legali e penali derivanti dall'operato dei propri dipendenti, e ha altresì permesso ad essa l'applicazione di sanzioni importanti a carico degli autori materiali dei reati.

CONCLUSIONE

Al termine del presente lavoro, dopo aver analizzato il modello organizzativo ai sensi del D.lgs. 231/2001 e i benefici ad esso collegati, risultano in maniera chiara ed evidente gli apporti positivi che derivano alle società dalla sua adozione. Ciononostante, ad oggi, la c.d. compliance 231 non riveste ancora un ruolo centrale nella gestione delle imprese, soprattutto quelle di limitate dimensioni; infatti, secondo uno studio condotto da Cisambiente solo il 37% delle PMI in Italia sceglie di conformarsi alle disposizioni del D.lgs. 231/2001, mentre la restante parte sottovaluta le conseguenze che possono derivare dalla mancata adozione del modello in questione. La mancata attuazione potrebbe essere conseguenza sia della non obbligatorietà nell'adozione di un modello ai sensi del decreto sia agli importanti oneri che essa comporterebbe, non solo in termini monetari ma anche organizzativi.

Quanto alla non obbligatorietà, il legislatore ha sin da subito concesso alle imprese (fatta eccezione per le società accreditate al servizio sanitario pubblico) di decidere se applicare o meno un Modello 231 per proteggersi dalla c.d. colpa di organizzazione.

Originariamente, il modello ai sensi del D.lgs. 231/2001 era visto dalle società come un semplice ed ulteriore adempimento formale, ed è per questo motivo, infatti, che esso veniva costruito in modo del tutto approssimativo, senza prestare attenzione a quanto disposto dal legislatore; tuttavia, con il trascorrere del tempo, l'adozione dello stesso, oltre ad essere divenuta un'obbligatorietà di fatto per talune società (necessario alla contrattazione con le PA), è diventata per le società sinonimo di garanzia delle scelte imprenditoriali ed elemento imprescindibile per una corretta e trasparente gestione delle attività, nonostante le sfide da affrontare e i nodi da sciogliere siano ancora diversi.

Quanto agli oneri, questi non possono essere stimati con certezza, in quanto dipendono da diversi fattori, quali dimensione dell'ente, attività svolta ecc. Il processo di conformità al D.lgs. 231/2001, può essere di fatto considerato un vero e proprio investimento, il cui rendimento si realizzerà nel medio-lungo termine.

L'esempio del modello organizzativo, gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001 di AMA S.p.A. e delle diverse vicende che l'hanno vista coinvolta, dimostrano ulteriormente quanto sia stato importante per la società stessa la definizione di un adeguato modello come strumento di prevenzione dei reati e di gestione della responsabilità.

In conclusione, bisogna considerare che è fondamentale che la società si impegni a garantire implementazioni efficaci del Modello 231 e una cultura aziendale etica, in modo da poter massimizzare sempre di più i benefici derivanti dal modello.

BIBLIOGRAFIA

- AMODIO, P.A. (2020), *La responsabilità dell'ente e la non sostituibilità del modello 231 con il DVR*, Articolo Scientifico
- BASSI, A., & EPIDENDIO, T. E. (2006). *Enti e responsabilità da reato. Accertamento, sanzioni e misure cautelari* (Vol. 145). Giuffrè Editore.
- BERNARD, C. (1938), *The Functions of the Executives*
- *Bilancio di Esercizio al 31 dicembre 2021*, AMA S.p.A.
- BURNS, T., & STALKER, G. M. (1994). *The management of innovation*.
- CERICA, R. (2009). *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie. Cultura organizzativa e performance economico-finanziari*
- COCCHINI, S., ZANCONI, M. C., & ZINGARI, R. (2014). *Modelli organizzativi 231 nelle PMI*. Giuffrè Editore.
- *Codice etico* (2018), Allegato 3 al modello ex D.lgs. 231/2001, AMA S.p.A.
- COLACURCI, M. (2016). *L'idoneità del modello nel sistema 231, tra difficoltà operative e possibili correttivi*. *Diritto penale contemporaneo–Rivista trimestrale*, 2, 66-79.
- CONFINDUSTRIA (2021), *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, giugno 2021*
- CORBELLA, S. (2013), *I modelli 231: la prospettiva aziendale*, FrancoAngeli
- D.lgs. 231 8 giugno 2001, n. 231, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana
- D'ORAZIO, E. (2003). *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*. *Notizie di POLITEIA*, 19(72), 127-143.
- DAFT, R.L. (2021). *Organizzazione Aziendale*, VII edizione
- DE SIMONE, G. (2012). *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) di imputazione*.
- F.M. D'ANDREA, A. DE VIVO, L. MARTINO (2006), *I modelli organizzativi ex D. lgs. 231/2001 – la responsabilità amministrativa delle imprese*
- FAYOL, H. (1916), *Administration industrielle et Générale*
- GAILBRAITH, J.K. (1967), *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, Boston
- LIQUORI, L. (2012). *Studi teorici sulla cultura organizzativa*. *PsyJob. it, Psicologia del lavoro online*, 1-32.
- LOTTINI, R. (2002). *Il sistema sanzionatorio. Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*

- MANACORDA, C. *Decreto 231 e legge 190: l'anticorruzione allinea privato e pubblico*
- MANNA, A. (2003). *La responsabilità amministrativa delle persone-il punto vista del penalista*. Cassazione penale.
- Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs. n. 231/2001, AMA S.p.A. (2021)
- 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
- PERRONE, V. (1990). *Le strutture organizzative d'impresa. Criteri e modelli di progettazione*. Egea
- PIERGALLINI, C. (2002). *La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche*, Giuffrè editore
- PIPINO, M., *Decreto Legislativo 231/2001: aspetti generali, ambito di applicazione e responsabilità dell'ente*
- PREVITALI, P. (2009). *Modelli organizzativi e compliance aziendale. L'applicazione del D. Lgs. 231/2001 nelle imprese italiane (Vol. 57)*. Giuffrè Editore.
- RADICCHI, D. (2014). *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*
- Relazione Ministeriale al D.lgs. 231/2001
- *Rivista231.it*
- ROSSI, A. (2009). *Modelli di organizzazione, gestione e controllo: regole generali e individuazioni normative specifiche*.
- SCOLETTA, M. (2014). *La responsabilità da reato delle società: principi generali e criteri imputativi nel d. lgs. n. 231/2001*. In *Diritto penale delle società*. 1, I profili sostanziali (pp. 861-928). Cedam
- SERPELLONI, G. *Organigramma e assetti organizzativi*
- *Statuto dell'organismo di Vigilanza*, AMA S.p.A.
- TERRACINA, A. (2017), *ABC per l'applicazione del modello 231*, EPC
- Treccani Enciclopedia (1929)
- VALENSISE, P. (2009). L'organismo di vigilanza ex d. lgs. n. 231/01: considerazioni su poteri, composizione e responsabilità. *Analisi Giuridica dell'Economia*, 8(2), 355-382.
- WALDO, D. (1956), *Perspectives on Administration*, University of Alabama