

Silvano Corbella

**I MODELLI 231:
LA PROSPETTIVA
AZIENDALE**

**Una proposta
interpretativa
nel quadro della
*New Institutional Theory***

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Silvano Corbella

**I MODELLI 231:
LA PROSPETTIVA
AZIENDALE**

**Una proposta
interpretativa
nel quadro della
*New Institutional Theory***

FrancoAngeli

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A Giulia

Il lavoro è stato sviluppato nell'ambito della ricerca PRIN "*Il contributo del sistema di prevenzione e gestione dei rischi alla generazione del valore d'impresa*". La ricerca è stata condotta presso l'Università degli Studi di Verona e ha beneficiato di un contributo del Miur.

INDICE

Introduzione p. 9

PARTE PRIMA – I PRESUPPOSTI TEORICI

1. I Modelli 231: cenni introduttivi p. 17

1.1. La responsabilità amministrativa degli Enti di cui
al d.lgs. n. 231/2001 » 18

1.2. I Modelli di organizzazione, gestione e controllo di cui
al d.lgs. n. 231/2001 » 26

1.3. I Modelli 231 nel contesto italiano: alcune evidenze
desumibili da analisi empiriche » 43

**Appendice 1 – I principali risultati delle analisi empiriche
Esaminate** p. 65

2. I Modelli 231 nell’ambito del Sistema di Controllo

Interno: profili rilevanti p. 89

2.1. Il Sistema di Controllo Interno: caratteri generali » 90

2.2. I “pilastri” dei Modelli 231 » 92

2.2.1. Il “perché” dei Modelli 231 » 93

2.2.2. Il “chi” dei Modelli 231 » 95

2.2.3. Il “come” dei Modelli 231 » 98

2.2.4. Il “dove” dei Modelli 231 » 107

2.2.5. Il “quando” dei Modelli 231 » 108

2.3. I Modelli 231 quali componenti del Sistema di Controllo Interno	»	113
3. Gli elementi qualificanti i Modelli 231	p.	117
3.1. Il primo elemento qualificante: la <i>focalizzazione</i>	»	117
3.2. Il secondo elemento qualificante: l' <i>integrazione</i>	»	119
3.3. Il terzo elemento qualificante: la <i>formalizzazione</i>	»	122
PARTE SECONDA – I FATTORI ALLA RADICE DEL MIGLIORAMENTO DEI MODELLI 231: I RISULTATI DI UNA <i>MULTIPLE CASE STUDY RESEARCH</i>		
4. L'indagine condotta	p.	129
4.1. Le finalità dell'indagine	»	129
4.2. Il framework teorico	»	131
4.3. Il metodo di indagine	»	139
4.4. Il percorso di ricerca	»	141
5. I casi esaminati	p.	147
5.1. Cattolica Assicurazioni Sc	»	148
5.2. Eurospin Italia SpA	»	150
5.3. MSD Italia SpA	»	152
5.4. Recordati Industrie Chimiche e Farmaceutiche SpA	»	154
5.5. Schering Plough SpA	»	157
5.6. Sini SpA	»	159
5.7. Snam Rete Gas SpA	»	161
5.8. Valentino Fashion Group SpA	»	163
6. La <i>multiple case study research</i>: risultati e discussione	p.	167
6.1. I risultati dell'indagine	»	167
6.2. La discussione dei risultati dell'indagine	»	180
6.3. Conclusioni	»	189
Bibliografia	p.	193

INTRODUZIONE

In Italia, a partire dall'inizio degli anni novanta, le tematiche di corporate governance, di controllo interno, di compliance, di valutazione e gestione dei rischi, hanno via via assunto maggiore importanza, attirando l'attenzione delle imprese e degli studiosi delle discipline aziendali e giuridiche, e ciò anche in aderenza ad una tendenza già delineatasi in precedenza nel mondo anglosassone. Nel quadro di un contesto sempre più attento alle tematiche richiamate, la normativa nazionale in materia, nel 2001, si è arricchita delle disposizioni emanate con il d.lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001, entrato in vigore il 4 luglio 2001 in attuazione dell'art. 11 della Legge Delega 29 settembre 2000 n. 300 (il Decreto), recante la “*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*”.

Il Decreto ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano, conformemente a quanto previsto in ambito comunitario, la *responsabilità amministrativa degli Enti*, ove per “Enti” si intende un'ampia tipologia di “soggetti collettivi” quali le società commerciali, di capitali e di persone, e le associazioni, anche prive di personalità giuridica. La responsabilità introdotta – che, seppur qualificata come “amministrativa”, presenta i caratteri propri della *responsabilità penale* – è relativa a specifiche tipologie di reati, perpetrati dai vertici aziendali e dai soggetti loro sottoposti, i cui effetti non sono circoscritti al soggetto o ai soggetti che pongono in essere la condotta criminosa ma si estendono anche all'Ente a cui gli stessi sono riconducibili, così svuotando di significato il noto brocardo latino *societas delinquere non potest*.

Nel quadro delle articolate disposizioni che danno contenuto al Decreto, merita particolare attenzione, in una prospettiva aziendale, il tema della predisposizione di “modelli di organizzazione, gestione e controllo” (i Modelli 231) idonei a prevenire la realizzazione degli illeciti penali all’origine della responsabilità in discussione: il Decreto statuisce che l’Ente non risponde dei reati indicati dalla norma nel caso in cui provi di aver adottato ed efficacemente attuato un Modello 231 che, in forza di idonee misure organizzative, costituisce un presidio volto ad evitare che il reato si consumi e che conseguentemente si azioni la responsabilità amministrativa dell’Ente. I Modelli 231, quindi, sono dotati dalla legge, se idonei, di una *funzione preventiva potenzialmente esimente*.

I cenni brevemente illustrati, approfonditi nel corpo del presente lavoro, lasciano chiaramente trasparire la estrema attualità e la profonda rilevanza del tema in argomento: *attualità* in quanto il Decreto è relativamente recente e, conseguentemente, lo stato della disciplina è magmatico, in continua evoluzione, sulla base di stimoli provenienti dalla dottrina, dalla giurisprudenza e dalla prassi; *rilevanza* in quanto le conseguenze delle sanzioni comminabili possono essere, senza voler esagerare, devastanti per un’impresa – si pensi alla revoca della licenza ad operare – e, quindi, la predisposizione di Modelli 231 che sono dotati di funzione esimente diventa cruciale strumento di tutela degli stakeholder. Tale rilevanza – *prima facie* di carattere squisitamente giuridico – abbraccia inequivocabilmente anche il campo aziendale in quanto i Modelli 231 si risolvono in misure organizzative e meccanismi di controllo che, in parallelo all’azione di prevenzione dei rischi-reato (cui è associata l’accennata funzione esimente), consentono di perseguire l’obiettivo di una governance di qualità, ancorata a meccanismi di controllo in grado di condurre l’azienda verso gli obiettivi prestabiliti.

Stante il quadro delineato, gli accennati caratteri dell’attualità e della rilevanza hanno alimentato la motivazione che ha indotto a dedicare il presente volume al tema dei Modelli 231. Nondimeno l’obiettivo del lavoro è particolare: lo scritto ambisce a non limitarsi a nozioni di carattere divulga-

tivo, volutamente circoscritte al primo capitolo introduttivo, bensì intende pervenire ad una proposta interpretativa dei fattori determinanti le pressioni all'adozione e al miglioramento dei Modelli 231. In particolare, il lavoro ambisce a rispondere alla seguente *research question*: quali sono i fattori che determinano pressioni al miglioramento della qualità dei Modelli 231?

Al fine di formulare una risposta alla *research question* indicata, l'indagine è sviluppata nel quadro di specifiche assunzioni teoriche e sul fondamento di un'estesa indagine empirica.

Il *quadro teorico* assunto a riferimento è da ricondursi ai principi della New Institutional (Sociology) Theory, che si caratterizza per il fatto di qualificare l'ambiente in cui operano le organizzazioni (aziendali) come un elemento chiave nel determinare, per il tramite di "forze" esercitate dall'esterno, le loro scelte e i loro comportamenti. Pertanto, nel caso di specie, la citata teoria ben si presta a fornire una interpretazione delle pressioni esterne che spingono le imprese all'adozione dei Modelli 231 e, una volta adottati, al loro progressivo miglioramento. In particolare, la New Institutional Theory, sottolinea "l'importanza di partire dall'analisi di istituzioni storicamente definite (stato, ordinamenti legislativi e contrattuali, organismi sovranazionali, sistema bancario, associazioni professionali, ecc.) per comprendere i comportamenti sociali", mettendo in risalto "i condizionamenti di ordine materiale e simbolico che le istituzioni esercitano ... [influenzando] ... non soltanto il comportamento dei singoli individui, ma anche quello delle organizzazioni" in forza dell'associazione tra neoistituzionalismo e analisi organizzativa (Bonazzi 2000). Sebbene la New Institutional Theory trovi naturale e originario impiego nell'ambito degli studi sociologici, essa ha poi riscontrato una significativa diffusione negli studi di carattere organizzativo-aziendale che analizzano le *variabili istituzionali/di contesto* in grado di influenzare le dinamiche delle "componenti" delle organizzazioni, quali, ad esempio, i sistemi di accounting o, per quanto qui rileva, i sistemi di controllo. Infatti, è evidente l'utilità della New Institutional Theory ai fini dell'interpretazione delle scelte sottese al miglioramento dei Modelli 231: essi sono intesi quale forma strutturata di controllo interno implementata nelle organizzazioni quale "risposta istituzionale" alla pressione esterna generata da stimoli di carattere politico, sociale e culturale. Il tutto appare

di particolare rilievo nel contesto italiano ove “the attention to ... internal controls ... is recent: often organizations’ approaches are not based on consolidated routines and their (re)action can be more strongly influenced by external pressures in a process of external conformance” (DiMaggio, Powell 1983; Meyer 1994).

L’*indagine empirica* è stata condotta allo scopo di pervenire ad una risposta alla *research question* sopra accennata ed è stata sviluppata, su di un piano qualitativo, mediante *multiple case study*. I casi pongono a confronto i processi di miglioramento dei Modelli 231 in otto società italiane di rilevante entità, tra loro (volutamente) differenziate in funzione della dimensione, del settore di attività, della cultura di riferimento (nazionale o multinazionale), e così via. In particolare, i casi sono di tipo interpretativo-esplicativo rispetto al fenomeno indagato (Ryan, Scapens e Theobald 1992) e permettono, nel contempo, di testare la validità della teoria assunta a riferimento (ormai consolidata), commentata nel precedente paragrafo (Siggelkow 2007).

Lo studio dei casi è stato sviluppato sia in *prospettiva sincronica* sia in *prospettiva diacronica*. Quanto alla *prospettiva sincronica*, l’analisi è stata ordinata all’obiettivo di identificare le società dotate di Modelli 231 “di (elevata) qualità”. Quanto alla *prospettiva diacronica*, l’analisi è stata ordinata all’obiettivo di indagare, in ciascuna delle realtà considerate, il percorso evolutivo del Modello 231 adottato, dalla data di prima approvazione sino alla situazione oggi vigente (che dà contenuto alla prospettiva sincronica). Ciò posto, l’evoluzione dei Modelli 231 è stata approfondita ponendo particolare attenzione ai *momenti di discontinuità*, identificando le motivazioni sottese ad una variazione intervenuta nelle variabili espressione della qualità dei Modelli 231. In altri termini, l’attenzione è stata posta ai “*salti di qualità*” che nel tempo hanno progressivamente condotto al Modello oggi vigente. In tal modo, è stato possibile identificare e approfondire quali sono stati i fattori che hanno generato le *pressioni* dirette a determinare i suddetti “salti di qualità”; di norma, infatti, è sempre stato possibile ricondurre lo specifico momento di discontinuità ad un driver specifico che si è posto alla radice della scelta di miglioramento realizzata. Il tutto è stato poi interpretato alla luce della teoria di riferimento, in precedenza commentata,

al fine di “spiegare” la natura dei fattori testé identificati determinanti il miglioramento intervenuto. I risultati che emergono dalla ricerca danno evidenza della presenza rilevante di molteplici pressioni esterne, *in primis* di tipo “coercitivo”, che spingono le imprese al progressivo miglioramento dei Modelli 231.

Stante l’obiettivo testé commentato, il volume si articola in due parti.

La prima parte è volta a porre le basi conoscitive della successiva ricerca, perseguendo l’obiettivo di inquadrare i Modelli 231 nel più ampio “sistema azienda” e, in particolare, di esplicitarne le relazioni – in termini di “sovrapposizioni” e di “differenze” – rispetto al Sistema di Controllo Interno di cui i Modelli 231 sono parte. Peraltro, anche con riguardo a questa prima parte “prodroma”, la trattazione ha carattere divulgativo limitatamente al primo capitolo, di carattere introduttivo. I capitoli successivi, infatti, muovono da una precisa idea di fondo – l’esigenza di piena integrazione dei Modelli 231 nell’ambito del più ampio Sistema di Controllo Interno – e ambiscono a definire e inquadrare tali Modelli sulla base di un approccio squisitamente aziendale, evidenziando, ad esito di tale definizione e inquadramento, i caratteri di specificità che connotano i Modelli rispetto al Sistema di cui sono parte.

La seconda parte del volume è invece finalizzata, dopo una breve presentazione degli otto casi esaminati, all’esposizione della ricerca sopra sintetizzata, delineandone obiettivi, letteratura di riferimento, metodo, percorso e risultati.

*** * ***

A chiusura di questa introduzione, sono doverosi alcuni ringraziamenti, qui limitati a chi ha direttamente contribuito alla pubblicazione del volume: un sentito riconoscimento, quindi, a Cristina Florio e a Roberta Cerato, per la lettura critica del lavoro e la correzione delle bozze, nonché a Riccardo Stacchezzini e a Francesca Rossignoli, per i proficui confronti intrattenuti sul tema della ricerca empirica e, in particolare, della teoria di riferimento.

Non posso però sottrarmi a un solo ulteriore pensiero: è un pensiero di infinita riconoscenza al prof. Tessitore che ancora oggi, con atteggiamento più paterno di un tempo, ma non meno costruttivo, ancora sa dare il consiglio giusto al momento giusto ... ma non c'è bisogno di scrivere altro: "il" Professore sa bene gli infiniti motivi per cui gli sono grato.

Silvano Corbella
Università degli Studi di Verona

PARTE PRIMA
I PRESUPPOSTI TEORICI

1. I MODELLI 231: CENNI INTRODUTTIVI

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di inquadrare in una prospettiva aziendale i Modelli di organizzazione, gestione e controllo di cui al d.lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001 (nel prosieguo, i Modelli 231). La prospettiva in parola appare fondamentale ai fini dell'analisi dei Modelli 231 in quanto essi, ancorché trovino il proprio presupposto esistenziale in una specifica disposizione normativa, di fatto si risolvono in "combinazioni" di elementi strutturali e di processi che ben si prestano all'analisi in chiave aziendale ancor prima che in chiave giuridica.

Stante l'impostazione delineata, la disamina della normativa che si pone alla radice dei Modelli in esame – il d.lgs. n. 231/2001 – è circoscritta, con esclusiva finalità di introduzione e di inquadramento, al primo paragrafo del capitolo, ove sono esposte, per sommi capi, le linee essenziali del citato Decreto.

I successivi paragrafi 2 e 3 "scivolano" invece sul piano aziendale con l'obiettivo di mettere in luce le funzioni e gli elementi costituenti i Modelli 231, approfondendone poi i singoli profili componenti: il profilo organizzativo, il profilo gestionale e il profilo "di controllo".

Chiude il capitolo un breve paragrafo avente il fine di "fotografare" lo stato dell'arte dei Modelli 231 nel contesto italiano, facendo sintesi delle risultanze di survey e indagini di vario tipo condotte da parte di istituzioni di standing nazionale e internazionale e aventi ad oggetto società italiane quotate e non quotate.

1.1. La responsabilità amministrativa degli Enti di cui al d.lgs. n. 231/2001¹

Il d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231, recante la “*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*”, entrato in vigore il 4 luglio 2001 in attuazione dell’art. 11 della Legge Delega 29 settembre 2000 n. 300, ha introdotto nell’ordinamento giuridico italiano, conformemente a quanto previsto in ambito comunitario, la responsabilità amministrativa degli Enti, ove per “Enti” si intendono “soggetti collettivi” quali le società commerciali, di capitali e di persone, e le associazioni, anche prive di personalità giuridica.

La disciplina è stata emanata al fine di prevedere nell’ordinamento italiano una normativa che introduce e regola la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche in conformità ad alcune convenzioni internazionali a cui l’Italia aveva già da tempo aderito: i) la Convenzione di Bruxelles del 26 luglio 1995 in materia di tutela degli interessi finanziari delle Comunità Europee; ii) la Convenzione del 26 maggio 1997, anch’essa firmata a Bruxelles, in materia di lotta alla corruzione che vede coinvolti funzionari della Comunità Europea e degli Stati Membri; iii) la Convenzione OCSE del 17 dicembre 1997 in materia di lotta alla corruzione dei pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche e internazionali.

Il Decreto, come accennato, ha introdotto nel nostro ordinamento la responsabilità amministrativa degli Enti per specifiche tipologie di reati consumati dai vertici aziendali e dai soggetti loro sottoposti, così svuotando di significato il noto brocardo latino *societas delinquere non potest* (Piergallini 2002): gli Enti – proprio in quanto tali – possono essere perseguiti, al verificarsi di determinate condizioni (cfr. *infra* in questo paragrafo), per effetto di reati commessi da soggetti a loro riconducibili in forza di rapporti di

¹ Per approfondimenti in merito alle disposizioni normative che, senza alcuna pretesa di esaustività, trovano sintesi nel presente paragrafo, si rinvia, tra le numerose pubblicazioni, alle seguenti: AA.VV. (2002); AA.VV. (2003); Bassi, Epidendio (2006); De Vero (2006); Garuti (2002); Iannini, Armone (2005); Ielo (2006); Lattanzi (2005); Monesi (2005); Santi (2004); Zanalda, Barcellona (2002).

rappresentanza, di amministrazione, di dirigenza, di lavoro dipendente non dirigenziale e, in talune (discusse) circostanze, anche in presenza di legami ancor più “tenui” tra l’Ente e il soggetto che consuma il reato. Peraltro, siffatta nuova forma di responsabilità, sebbene qualificata come “amministrativa” dal legislatore, presenta i caratteri propri della *responsabilità penale*: l’accertamento dei reati dai quali deriva la responsabilità è rimesso al giudice penale competente e all’Ente sono estese le medesime garanzie del processo penale. In particolare, la normativa è frutto di una tecnica legislativa che, mutuando principi propri dell’illecito penale e dell’illecito amministrativo, ha sancito un sistema punitivo che va ad aggiungersi e integrarsi con gli apparati sanzionatori già esistenti: il Giudice penale competente è chiamato a giudicare non solo l’autore del fatto (la persona fisica) ma anche la responsabilità amministrativa dell’Ente a cui il soggetto è “funzionalmente” legato e ad applicare all’Ente stesso la sanzione conseguente secondo una tempistica e una disciplina tipiche del processo penale.

L’Ente può essere ritenuto responsabile per “colpa in organizzazione” qualora uno dei reati specificamente previsti dal Decreto – i cd. “reati-presupposto” – sia commesso (cd. “requisito soggettivo”):

- da una persona fisica che riveste funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell’Ente (c.d. soggetti apicali) o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché una persona che esercita, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso²;
- da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui al precedente punto³.

In particolare:

² Per “*soggetti apicali*” si intendono coloro che hanno un potere autonomo di prendere decisioni in nome e per conto dell’Ente. Si tratta, ad esempio, del legale rappresentante, dell’amministratore, del direttore generale o del direttore di una unità organizzativa autonoma, nonché di quei soggetti che esercitano “anche di fatto” la gestione dell’ente.

³ Per “*soggetti sottoposti ad altrui direzione e vigilanza*” si intendono non solo i lavoratori dipendenti ma anche soggetti non appartenenti al personale dell’Ente, ai quali sia stato affidato un incarico da svolgere sotto la direzione e la vigilanza dei soggetti apicali, quali, ad esempio, agenti, collaboratori e consulenti.