

Gestione dei rischi e modelli organizzativi

di *Adamo Brunetti*

RELAZIONE AL CONVEGNO “*LA GESTIONE DEL RISCHIO COME OPPORTUNITÀ DI CRESCITA AZIENDALE. D. LGS. 231/2001 E LA NUOVA ISO 37001*” (FOGGIA, 24 MARZO 2017).

Mi è stato assegnato, in questo convegno, il tema della gestione dei rischi-reato nel contesto aziendale e del ruolo svolto, in tale ottica, dai modelli di organizzazione, gestione e controllo previsti dal D.Lgs. 231/2001.

Vorrei iniziare prendendo le mosse, innanzi tutto, da una premessa che affronti e tenti di superare un pregiudizio che accompagna, dal punto di vista delle imprese, il Decreto 231sin dalla sua nascita nel 2001, quello cioè che concepisce la responsabilità amministrativa degli enti nient'altro che come un complesso burocratizzato di regole e adempimenti il più delle volte inutili ed ingessanti per le aziende.

Un sistema che, contrariamente ai buoni propositi che ne hanno accompagnato la nascita, non avrebbe prodotto in questi decenni risultati apprezzabili sul piano della deterrenza nei confronti di eventi criminali diffusi e spesso assi insidiosi per il tessuto economico.

D'altronde il dilagare dei fenomeni dei *white collar crimes*, testimoniati dalle quotidiane notizie di cronaca che si apprendono dai media, non farebbe che confermare una simile tesi.

Tale preconetto, in realtà, è il frutto – a mio parere – di un'interpretazione distorta della logica che sorregge il D.lgs. 231/2001.

La predetta impostazione, infatti, nel rimarcare l'innegabile ed esclusiva funzione preventiva degli illeciti-presupposto insita nel Decreto 231, ne ricollega l'attuazione concependo gli strumenti a tal uopo previsti dal legislatore secondo una logica più formale che sostanziale¹.

¹R. GAROFOLI, “*Il contrasto ai reati di impresa nel d.lgs. n. 231 del 2001 e nel d.l. n. 90 del 2014: non solo repressione, ma prevenzione e continuità aziendale*” in *Diritto Penale Contemporaneo*, 30.9.2015, pag. 5 dove si avverte il rischio che il mondo imprenditoriale possa concepire il sistema 231 secondo un approccio “*burocratico [...] con traduzione solo formale di prassi aziendali non efficaci (c.d. cosmeticcompliance)*”;

V. MONGILLO, “*Il giudizio di idoneità del modello di organizzazione ex d.lgs. 231/2001: incertezza dei parametri di riferimento e prospettive di soluzione*” in *Resp. amm. soc. enti*, 2011, 69 ss.

Con la conseguenza che detti strumenti, privati di contenuto, diventano inutili raccoglitori di vuote forme assai poco adatte, una volta calate nella realtà applicativa, a reggere le dinamiche di un mercato che richiede invece, accanto al rispetto di canoni di legalità, anche dinamismo nelle strategie di business e concretezza delle decisioni aziendali.

La presente relazione, dunque, intende proporre una diversa visione del tema in questa sede affrontato, compendiata nell'idea secondo cui il sistema 231, pur fedele alla funzione preventiva anzidetta, assolve (o dovrebbe assolvere) anche a finalità di *governance* aziendale e di gestione dei processi dell'ente, in tal modo rivelando una natura meno statica di quanto non possa a prima vista apparire e certamente più operativa e concreta.

Procedo con ordine.

È fuor di dubbio, ed in questo non posso che concordare pienamente con il professor Salcuni, che la responsabilità degli enti sia stata concepita sulla base di un'impostazione che predilige, nella politica di contenimento dei fenomeni criminali, una logica di stampo precauzionale rispetto ad una repressivo-punitiva spesso rivelatasi fallimentare.

Lo schema definito in tal senso è quello della responsabilità della persona giuridica *“per l'omessa adozione delle cautele organizzative idonee ad impedire la commissione di reati da parte dei dipendenti o degli amministratori”*².

In caso di reato, cioè, l'ente risponde per non aver implementato al suo interno, attraverso un processo di auto-organizzazione, presidi di controllo in grado di gestire e monitorare le attività a rischio ed evitare così che queste deviassero in condotte illecite.

Di contro, all'assolvimento nei termini anzidetti della finalità preventiva, corrisponde per la persona giuridica stessa un effetto esimente della sua responsabilità.

Essa, infatti, non vedrà imputato a sé l'illecito ai sensi del D.Lgs. 231/2001 se (dimostra che): il suo organo dirigente ha adottato – ed efficacemente attuato – prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi; il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli – e di curarne l'aggiornamento – è stato affidato ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo; infine, le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione e non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo preposto (art. 6, comma 1 D.Lgs. 231/2001).

Se si considera, poi, che ai modelli organizzativi sono attribuiti anche effetti di riduzione della sanzione pecuniaria (art. 12, co. 2, lett. b) o di sospensione della misura cautelare interdittiva (art. 49), si comprende ancor meglio come il

²R. GAROFOLI, *“Il contrasto ai reati di impresa nel d.lgs. n. 231 del 2001 e nel d.l. n. 90 del 2014: non solo repressione, ma prevenzione e continuità aziendale”* cit., pag. 3.

legislatore del 2001 ne abbia voluto esaltare la centralità nell'economia della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche³.

E tanto ha fatto, ancora una volta, in considerazione della funzione di cautela impressa nella loro natura.

Ritengo, tuttavia, che tale finalità non sia l'unica che possa ricavarsi dal sistema delineato e disciplinato dal Decreto 231.

Basti, al riguardo, soffermarsi già solo sulla definizione che quest'ultimo offre, all'art. 6, comma 1, lettera a), del modello esimente quale modulo organizzativo e gestionale dell'ente, per concludere chela finalità preventiva assegnata dal legislatore all'impianto 231, ancorché preminente, contempla in sé e presuppone qualcosa di più rispetto alla definizione di una soglia precauzionale nei confronti dei rischi reato.

Il modello organizzativo è in sostanza un modello gestionale aziendale, uno strumento – come ho anticipato poc'anzi – di governo dell'ente, che si integra con gli altri strumenti di *governance* aziendali e che, insieme a questi, contribuisce alla migliore definizione, organizzazione ed attuazione delle scelte strategiche, delle attività e dei processi dell'ente stesso.

Fatta questa doverosa premessa, occorre ora soffermarsi sulle connotazioni che il modello di *compliance* deve presentare secondo le indicazioni del legislatore e le attese che l'ordinamento ripone nell'innovativa logica auto-organizzativa che permea la disciplina della responsabilità amministrativa degli enti.

Un'indicazione, sebbene generale, ci è al riguardo fornita proprio dal richiamato art. 6, comma 2, D.Lgs. 231/2001 secondo il quale il modello deve: a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati; b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai reati da prevenire (c.d. mappatura); c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati; d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli; e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello avere la finalità di individuare innanzitutto le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati.

Un primo elemento risalta dall'elencazione appena rappresentata, vale a dire il fatto che, nel disegnare la fisionomia del modello 231, il legislatore si sia limitato alla sola enunciazione degli elementi essenziali che devono in esso riscontrarsi, al contempo rinunciando ad offrire sul piano legislativo aspetti di dettaglio per la sua costruzione.

Tale conclusione, frutto della scelta di rimettere direttamente agli enti l'individuazione di una metodologia concreta adatta a definire un modello idoneo⁴,

³R. GAROFOLI, cit., pag. 4.

⁴M. COLACURCI “L' idoneità del modello nel sistema 231, tra difficoltà operative e possibili correttivi” in Diritto Penale Contemporaneo – Rivista Trimestrale, n. 2/2016, p. 70.

trova conferma nel comma 3 dell'art. 6 dove si prevede la possibilità che le organizzazioni rappresentative delle categorie di enti o di imprese approvino dei codici di comportamento per la redazione dei modelli organizzativi da sottoporre al vaglio di adeguatezza del Ministero della Giustizia⁵.

Nell'odierna analisi, dunque, si rende opportuno partire proprio dal dato legislativo e, quindi, dall'esame dei requisiti di ordine generale suesposti.

Essi possono ricondursi sostanzialmente a due gruppi concettuali corrispondenti, poi, alle due fasi nelle quali si articola l'implementazione dei modelli.

La prima, definibile come ambito del *riskassessment*, racchiude il requisito di cui alla lettera a) dell'art. 6, comma 2, quello cioè relativo all'individuazione delle attività nel cui ambito possono essere commessi i reati.

La seconda, invece, comprendente gli altri elementi previsti dalla norma appena citata (ed espressi nelle lettere da b) ad e) dell'elenco innanzi riportato), si sostanzia nell'insieme dei requisiti necessari a tenere sotto controllo i rischi reato, tra cui rientrano espressamente i protocolli preventivi.

Venendo più nel dettaglio della prima fase, quella del *riskassessment*, essa si snoda attraverso le attività di:

1. mappatura dei processi aziendali;
2. valutazione dei rischi-reato.

La mappatura rappresenta l'iniziale e, direi, imprescindibile passaggio nel percorso di definizione di un modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001, lo stadio primordiale che consente di individuare i settori ed i processi aziendali esposti alla possibile commissione di taluno dei reati-presupposto previsti dal Decreto 231.

Senza tale *step*, invero, non può ricostruirsi l'architettura organizzativa della società, né circoscrivere le attività da questa condotte, divenendo impossibile focalizzare le possibili condotte illecite astrattamente realizzabili nella gestione dell'ente e, quindi, conoscere i correlativi rischi⁶.

Ne deriverebbe, in tal caso, l'impossibilità di apprestare le contromisure adatte rispetto alla eventualità che detti rischi si concretizzino nel contesto di operatività della persona giuridica.

L'attività di *mapping* delle aree e dei processi sensibili della persona giuridica viene generalmente condotta mediante:

C. PIERGALLINI, *Autonormazione e controllo penale*, in *Dir. pen. eproc.*, 2015, 261 ss.

⁵ Per quel che concerne Confindustria si vedano le "Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo", approvate il 7.3.2002 ed aggiornate al mese di marzo 2014.

⁶ C. PIERGALLINI, "Paradigmatica dell'autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del «modello organizzativo» ex d.lgs. 231/2001)", in AA.VV., *Studi in onore di Mario Romano*, vol. III, Torino, 2011, p. 25 secondo il quale "la redazione e l'implementazione di un modello di prevenzione sono strettamente legati ad una efficace mappatura dei rischi-reato. Si tratta di una fase cognitivo-rappresentativa, funzionale alla percezione del rischio e alla valutazione della sua intensità".

- a) uno studio dei documenti più rilevanti nella vita dell'ente (statuto, atto costitutivo, organigramma, regolamenti interni, procedure afferenti ad altri sistemi di gestione ecc.);
- b) specifiche interviste ai referenti dei diversi settori aziendali mirate ad approfondire, appunto, la conoscenza dell'organizzazione della persona giuridica, le sue dinamiche operative, nonché i controlli esistenti.

Studiando in tal modo l'ente si ripercorre la sua storia e si esaminano gli atti più importanti che ne hanno caratterizzato il percorso (ad es. acquisizioni di rami di azienda, fusioni, scissioni, acquisizioni di quote di mercato), si circoscrivono relativi processi (ad es. quello approvvigionamenti, quello commerciale e gare, quello amministrativo ecc.), intesi quali insieme di attività interdipendenti finalizzate ad un obiettivo specifico ed, infine, si individuano le singole attività che contribuiscono a realizzare questi ultimi.

Per esemplificare, nell'ambito del processo degli approvvigionamenti, potranno individuarsi le attività di: a) definizione dei fabbisogni; b) qualifica dei fornitori; c) individuazione dei fornitori; d) emissione dell'ordine ecc.

Per ognuno di tali passaggi andranno individuati soggetti responsabili e modalità di realizzazione dell'attività.

Terminata questa operazione, si passa a studiare il sistema dei controlli esistenti all'interno dell'ente, si intercettano quindi i fattori – endogeni od esogeni – che potrebbero influire sulla propensione dei soggetti a vario titolo operanti nella sua organizzazione (vertici, dirigenti, funzionari, dipendenti, consulenti ecc.) a commettere reati (tra questi, ad es., il livello della concorrenza nel mercato di riferimento, il ricorrere nella zona di operatività dell'Ente di fenomeni criminali ecc.) e, da ultimo, si compie una comparazione tra possibili benefici che possono derivare alla persona giuridica e probabili conseguenze che possono ripercuotersi sui suoi interessi economico- reputazionali in caso di commissione, nel suo interesse o vantaggio, di uno degli illeciti-presupposto.

Dopo di che si procede a correlare tra loro processi/attività e possibili reati configurabili.

Il risultato di siffatta operazione sarà quello di circoscrivere i rischi-reato secondo un approccio che predilige la parcellizzazione delle attività aziendali, sì da scovare nelle modalità esecutive di ciascuna di esse le potenziali condotte illecite ipoteticamente configurabili nel relativo svolgimento.

Il passaggio successivo nella fase del *risk assessment* è quello di valutazione dei rischi, vale a dire della ponderazione di ciascuno di essi nell'ottica di determinarne il peso e l'impatto sul contesto dell'ente, tenuto conto dei controlli e delle misure già esistenti ed implementate dall'organizzazione nel momento in cui l'analisi è condotta.

L'esperienza insegna, infatti, che i rischi non sono tutti uguali, e che in relazione all'incidenza che essi singolarmente esprimono andranno programmate misure di contenimento, *id est* protocolli preventivi, differenti.

Per fare un esempio, in una società che realizza prevalentemente servizi di manutenzione in favore di pubbliche amministrazioni si riscontrerà un impatto più elevato del rischio inerente il delitto di truffa in danno di enti pubblici (art.640, co. 2 c.p. – art. 24 D.Lgs. 231/2001) rispetto, invece, a quello relativo ai reati in materia di diritto d'autore (artt. 171 e ss. L. n. 633/1941 – art. 25-novies D.Lgs. 231/2001). All'opposto, in un'impresa che realizza software, ed i cui clienti sono rappresentati nel 90% dei casi da privati, potrà riscontrarsi una rilevanza del rischio di violazioni del diritto d'autore di gran lunga prevalente rispetto a quello afferente alle ipotesi di truffa *ex art. 640, co. 2 c.p.*

In funzione del diverso grado di rischio insito in ciascuna delle fattispecie individuate come potenziali l'ente dovrà quindi stabilire modalità e priorità di intervento.

La tesi fin qui esposta è, del resto, confermata da una delle metodologie di analisi dei rischi più accreditate a livello internazionale, espressa nella norma UNI ISO 31000:2010 "*Gestione del rischio – Principi e linee guida*", la quale, nella parte relativa appunto alla valutazione del rischio, richiede che questa tenga conto di tre fattori:

1. l'identificazione del rischio;
2. la sua analisi;
3. la relativa ponderazione.

Valutare e misurare i rischi diventa, pertanto, un passaggio imprescindibile al fine di calibrare nel modo più corretto possibile la risposta dell'ente nella progettazione ed attuazione delle misure di trattamento degli stessi⁷.

Se così non fosse si attuerebbero misure uguali rispetto a rischi differenti e misure differenti rispetto a rischi uguali.

La conseguenza in tal caso sarebbe quella di creare un modello organizzativo inadeguato o inattuabile, con protocolli inutili rispetto a rischi irrilevanti o poco rilevanti, ovvero – al contrario – con protocolli poco efficaci rispetto a rischi che meriterebbero una risposta più attenta ed articolata⁸.

Una volta stabilito il grado di esposizione a rischio dell'ente e l'ordine di priorità dei consequenziali trattamenti da porre in essere, si passa alla seconda fase del progetto, quella caratterizzata dalla definizione delle cautele e dei protocolli

⁷M. COLACURCI "*L'idoneità del modello nel sistema 231, tra difficoltà operative e possibili correttivi*" in Diritto Penale Contemporaneo – Rivista Trimestrale, n. 2/2016, p. 72 ove si discute delle regole cautelari contenute nel modello quale "*risultato di un procedimento complesso, che prevede un monitoraggio dell'attività dell'ente volto a individuare le aree a rischio reato, e a valutare retrospettivamente le cautele fino a quel momento messe in campo ai fini di un'eventuale implementazione delle stesse mediante protocolli che illustrino, attraverso la compartimentazione di ogni fase e un adeguato controllo su ciascuna di esse, il comportamento doveroso dell'ente*".

⁸Così facendo verrebbe meno il requisito della specificità e concretezza che il modello organizzativo deve esprimere in base, tra le altre, alle indicazioni contenute in una sorta di "*Decalogo 231*" che raccoglie gli aspetti caratterizzanti il sistema 231 enucleati dalla prassi giurisprudenziale. Si veda al riguardo M. ARENA, Il decalogo 231 del Tribunale di Milano, in www.reatisocietari.it

necessari a mitigare i rischi stessi, secondo le direttive contenute all'art. 6, comma 2 lettere b), c), d) e) del D. Lgs. 231/2001.

Si è detto che, coerentemente alla logica preventiva che lo deve sorreggere, il modello 231 realizza (o dovrebbe realizzare) quale prima sua funzione quella di evitare che nella gestione della persona giuridica possano essere commessi reati.

Meglio: di ridurre la possibilità che possano concretizzarsi illeciti.

Ed infatti, dato che dal punto di vista pratico è impossibile immaginare uno strumento organizzativo e di controllo in grado di poter eliminare definitivamente il rischio che una condotta illecita possa essere comunque, in generale, configurata nella conduzione di una qualsivoglia attività umana, scopo del modello non è di cancellare l'eventualità che un reato sia commesso, ma, più realisticamente, di ricondurne la probabilità ad un livello accettabile.

È quanto, del resto, sostenuto dalle *Linee Guida* di Confindustria, secondo cui un "concetto nodale nella costruzione di un sistema di controllo preventivo è quello di rischio accettabile"⁹.

In base a tale documento, invero, "Riguardo al sistema di controllo preventivo da costruire in relazione al rischio di commissione delle fattispecie di reato contemplate dal decreto 231, la soglia concettuale di accettabilità [...] è rappresentata da un sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non fraudolentemente.

Questa soluzione è in linea con la logica della "elusione fraudolenta" del modello organizzativo quale esimente espressa dal decreto 231 ai fini dell'esclusione della responsabilità amministrativa dell'ente (art. 6, comma 1, lett. c, "le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione")" ed è confermata dalla giurisprudenza di legittimità (cfr. Cass. pen., sez. V, n. 4677 del 2014) secondo cui "la natura fraudolenta della condotta [...] costituisce, per così dire, un indice rivelatore della validità del modello, nel senso che solo una condotta fraudolenta appare atta a forzarne le "misure di sicurezza".

Il concetto di frode rilevante in tal senso è stato chiarito nel medesimo arresto giurisprudenziale appena richiamato.

Qui, infatti, i Giudici di legittimità hanno affermato che la frode alla quale rimanda il Decreto 231/01 se, da un lato, non implica necessariamente gli artifici ed i raggiri propri del delitto di truffa di cui all'art. 640 c.p., dall'altro – tuttavia – non può ridursi alla "mera violazione delle prescrizioni" in esso contenute, pena altrimenti la vanificazione dell'efficacia esimente del modello.

L'azione fraudolenta alla quale fa riferimento l'art. 6, comma 1, lett. c), invece, presuppone che la violazione delle regole del modello 231 sia determinata da "una condotta di "aggiramento" di una norma imperativa, non di una semplice e "frontale" violazione della stessa".

Veniamo, dunque, ad esaminare la consistenza delle regole che devono comporre un sistema preventivo idoneo agli scopi cui il legislatore lo riconnette.

⁹*Linee Guida* cit., pag. 29.

Esse sono costituite da protocolli di gestione delle attività a rischio-reato che delineano una procedimentalizzazione del processo decisionale che le riguarda.

Utile in proposito è l'indicazione fornita da qualche autore¹⁰ secondo cui fasi essenziali nelle quali tali protocolli devono articolarsi sono quelle dell'iniziativa, del parere, della decisione e dell'esecuzione, in modo che le attività da essi regolati siano, oltre che disciplinate in modo compiuto e secondo specifiche attribuzioni di responsabilità, anche controllabili.

Non a caso, si richiede che le azioni condotte nell'ambito di ogni passaggio rilevante del processo siano tracciabili e, quindi, ricostruibili in qualsiasi momento successivo, anche lontano, rispetto a quello in cui le stesse sono state compiute.

Mi avvio a concludere non senza far notare che negli aspetti appena delineati risiede, a mio parere, il fondamento della riflessione che conducevo all'inizio del mio intervento, secondo cui il sistema 231 non deve essere visto come un insieme asettico di regole formali tese esclusivamente a normare le attività aziendali per renderle immuni da possibili anomalie.

L'esame dei protocolli appena condotto, invero, seppur sommario, ci fa comprendere come questi, nel disciplinare in modo dettagliato e per singole fasi i processi vitali di un'ente, esprimano, accanto ad una dimensione immancabilmente preventiva, anche una caratteristica operativa nella misura in cui forniscono direttive gestionali per la conduzione dei processi stessi.

Ritorniamo per un attimo all'esempio riguardante il processo degli approvvigionamenti.

Ed ipotizziamo che, nell'ambito dell'*assessment* finalizzato alla realizzazione di un modello per una società operante nell'ambito della fornitura di presidi medici in favore delle ASL, una delle fasi che compongono siffatto processo, precisamente quella di individuazione del fornitore, abbia rivelato una propensione, tra gli altri, al rischio inerente il delitto di corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio di cui all'art. 319 c.p., a sua volta rientrante nella fattispecie dell'illecito amministrativo contemplato all'art. 25 D. Lgs. 231/2001.

A tal proposito la condotta corruttiva potrebbe invero realizzarsi nella misura in cui la funzione competente decida l'acquisto di un bene o servizio, a condizioni non in linea con quelle di mercato, da un fornitore "vicino" al dirigente di una ASL con cui la società mantiene rapporti nell'ambito di una gara in corso, allo scopo di ottenere indebitamente l'aggiudicazione della fornitura oggetto di quella gara.

In tal caso il protocollo da inserire nella sezione del modello 231 della società (generalmente la parte speciale) disciplinante gli approvvigionamenti, finalizzati a prevenire una potenziale condotta simile a quella appena descritta, dovrà necessariamente prevedere, tra l'altro, che:

¹⁰ C. PIERGALLINI, "Paradigmatica dell'autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del «modello organizzativo» ex d.lgs. 231/2001)", cit., p. 28 e s.

- a) il fornitore sia individuato tra soggetti iscritti in apposito albo aziendale o che, comunque, siano stati preventivamente qualificati con riferimento a requisiti di affidabilità e di legalità;
- b) se l'acquisto riguardi un bene o servizio di valore superiore ad una determinata soglia, l'individuazione del fornitore debba avvenire a seguito della valutazione comparativa di più offerte;
- c) la scelta ricada sull'offerta che realizzi il miglior rapporto qualità/prezzo;
- d) la funzione che sceglie il fornitore sia diversa da quella che ha condotto la ricerca di mercato (c.d. principio della segregazione);
- e) la procedura di scelta del fornitore sia adeguatamente documentata;
- f) siano attivati idonei canali di comunicazione al vertice aziendale ed agli organi di controllo delle anomalie eventualmente riscontrate.

La procedimentalizzazione dell'attività afferente all'individuazione del fornitore così come appena definita, appresta certamente una forma di cautela adeguata rispetto all'eventualità che il rischio corruttivo si concretizzi.

In tal caso, infatti, la condotta illecita alla quale il protocollo offre copertura potrà realizzarsi solo se chi è tenuto ad osservare le regole di individuazione del fornitore (ad es. quella che impone la ricerca di mercato) violi in modo fraudolento queste ultime (ad es., falsando la ricerca competitiva tra più fornitori).

È, tuttavia, altrettanto indubbio che il protocollo in questione offra all'ente anche dei canoni gestionali di una propria attività e, dunque, del processo nel quale questa rientra.

In questo senso l'auto-regolamentazione del processo acquisti, prevenendo che il fornitore sia scelto mediante un'indagine di mercato che prediliga la migliore offerta sul piano economico e qualitativo tra più offerte provenienti da operatori qualificati secondo parametri di correttezza ed affidabilità, rende gli approvvigionamenti aziendali sicuramente aderenti a canoni di efficienza, efficacia ed economicità consentendo – accanto all'assolvimento della logica preventiva del rischio-reato – anche il perseguimento dell'obiettivo di reperire beni o servizi adeguati alle esigenze aziendali al miglior prezzo possibile.

Così concepito, il modello 231 diventa uno strumento in grado di coniugare l'esigenza di legalità nella conduzione delle attività imprenditoriali con quella di efficienza nelle strategie di business, divenendo in tal modo, come recita il titolo del convegno, un'opportunità di crescita aziendale, oltre che di precauzione rispetto a potenziali eventi anomali.