

# UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE DI MILANO

Facoltà di Giurisprudenza

Master di II Livello in Diritto Penale dell'Impresa



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

## L'INCIDENZA SUI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE DELLE NUOVE LINEE GUIDA DI CONFINDUSTRIA

Relatore

**Prof.ssa Marina Di Lello**

Paper di  
**Nicoletta Ordonselli**

Anno Accademico 2020/2021

## INDICE

- I. Introduzione.
- II. Il modello di organizzazione *ex* D.Lgs. 231/2001: requisiti essenziali e funzione esimente.
- III. La costruzione dei modelli sulla base dei codici di comportamento delle associazioni di categoria: le Linee Guida di Confindustria.
- IV. Le nuove Linee Guida 2021 e la loro incidenza sui modelli organizzativi.
  - a) Interesse e vantaggio nei reati colposi: la giurisprudenza recente.
  - b) l'Organismo di Vigilanza.
  - c) il *Whistleblowing*.
- V. Conclusioni.

Bibliografia

## I. Introduzione

Nell'ambito del sistema generale della responsabilità amministrativa degli enti *ex* D.Lgs. 231/2001 (di seguito anche "Decreto 231"), assumono fondamentale importanza e costituiscono senza dubbio oggetto di estremo interesse - fin dall'entrata in vigore della disciplina - i Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo (di seguito anche "Modelli organizzativi", "Modelli 231", o "MOG") come delineati dagli artt. 6 e 7 del D.Lgs. 231/2001.

Ciò è dovuto sicuramente, in primo luogo, all'indiscutibile ruolo pregnante e all'evidente rilevanza degli stessi quali strumenti previsti specificamente allo scopo di prevenire la commissione dei reati all'interno delle società: il Modello 231 rappresenta, infatti, ad oggi, una delle massime espressioni del ruolo dei privati nella prevenzione del crimine tramite l'autoregolazione<sup>1</sup>.

In secondo luogo, le problematiche poste dalla struttura e dai contenuti delle suddette norme suscitano vari spunti di riflessione e permettono di affermare che la loro presenza, all'interno del complesso sistema del D.Lgs. 231/2001, ne condiziona inevitabilmente "*l'an, il quomodo e il quantum*"<sup>2</sup>, sollevando una mole imponente di questioni interpretative ed applicative, allo stato non ancora compiutamente risolte.

Una fra le questioni più attuali in materia riguarda senza dubbio la possibilità, legittimata dalla previsione di cui all'art. 6, co. 3, del D.Lgs. 231/2001, di adottare e costruire i Modelli 231 "*sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti*", che costituiscono ormai un vero e proprio punto di riferimento al quale le imprese italiane fanno sempre più frequentemente ricorso.

Tale contributo, in particolare, ha come scopo e obiettivo principale quello di analizzare il ruolo e l'incidenza delle Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, redatte da Confindustria, nota organizzazione rappresentativa delle imprese italiane, ed aggiornate, da ultimo, nel giugno 2021.

Nello specifico, un approfondimento di più ampio respiro riguarderà le più importanti ed incisive innovazioni e modifiche contenute nell'ultima versione del documento in tema di interesse e vantaggio per l'ente, nonché in relazione al ruolo fondamentale dell'Organismo di Vigilanza e alla disciplina in materia di *whistleblowing*.

---

<sup>1</sup> Cfr. S. MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli di organizzazione nella responsabilità da reato degli enti: analisi critica e linee evolutive*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 1-2/2017, p. 50, che definisce il modello organizzativo come "*espressione di un'autoregolamentazione etero-diretta e di un'inedita autonormazione penale*". Sul punto si veda anche C. PIERGALLINI, *Autonormazione e controllo penale*, in *Dir. pen. e proc.*, 2015, p. 261 ss.

<sup>2</sup> A. MARTUSCELLI, *Idoneità dei MOG e ruolo dell'OdV: prevenzione del rischio-reato e impedimento dell'evento-reato*, in *Bilancio e Revisione*, 10/2021, p. 57 e ss.

## II. Il modello di organizzazione ex D.Lgs. 231/2001: requisiti essenziali e funzione esimente.

Come noto, la responsabilità dell'ente può sussistere in relazione ai reati presupposto commessi, nel suo interesse o a suo vantaggio, da parte dei soggetti apicali (art. 5, co. 1 lett. a), D.Lgs. 231/2001) o da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza dei predetti soggetti (art. 5, co. 1, lett. b), D.Lgs. 231/2001).

In particolare, se il reato è commesso da soggetti apicali, l'ente è responsabile se non dimostra che:

- ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un Modello di organizzazione e di gestione idoneo a prevenire la commissione di reati della stessa specie di quello verificatosi (art. 6, co.1, lett. a) D.Lgs. 231/2001);
- ha istituito un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, il quale abbia effettivamente vigilato sull'osservanza del Modello (art. 6, co.1, lett. b) D.Lgs. 231/2001);
- il reato è stato commesso per fraudolenta elusione del Modello da parte del soggetto apicale infedele (art. 6, co.1, lett. c) D.Lgs. 231/2001)<sup>3</sup>.

Come, peraltro, confermato anche da una recente pronuncia giurisprudenziale di merito (Tribunale di Vicenza, 17 giugno 2021, n. 348), l'esonero della responsabilità della società per i reati commessi da soggetti in posizione apicale si struttura, dunque, secondo lo schema delineato dall'art. 6, co.1, D.Lgs. 231/2001 mediante: l'adozione di un modello organizzativo e gestionale idoneo alla prevenzione dei reati, sul quale di un apposito organismo ha l'obbligo di vigilare, senza che si sia registrata omessa o insufficiente vigilanza, in quanto gli autori del reato hanno fraudolentemente eluso il modello organizzativo<sup>4</sup>.

Al contrario, quando il fatto è commesso da un soggetto c.d. sottoposto, la pubblica accusa ha l'onere di provare che la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza da parte degli apicali, ma è esclusa l'inosservanza dei predetti obblighi quando l'ente, prima della commissione del reato, abbia adottato ed efficacemente attuato un modello idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi (art. 7, comma 2, D.Lgs. 231/2001).

In ogni caso, a prescindere dal fatto che il reato sia commesso da soggetti apicali o da soggetti sottoposti, il Modello organizzativo è da considerarsi uno strumento unitario, un insieme di regole e presidi atti ad a organizzare le attività sensibili in modo da minimizzare il rischio di commissione di

---

<sup>3</sup> I. A. SAVINI, *Sub art. 6, Soggetti in posizione apicale e modelli di organizzazione dell'ente*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, Pisa, 2021, p. 40 e ss.

<sup>4</sup> Cfr. C. PRESCIANI, *Il Modello organizzativo ex artt. 6-7 d.lgs. 231/2001*, in *Banca Borsa*, 5/2020, p. 730 e ss.

reati da parte di entrambe le categorie di soggetti considerate, riflettendo la diversa posizione ricoperta dagli stessi<sup>5</sup>.

In una tale prospettiva - in cui il modello diviene parte del “bastone” (*stick*) che il legislatore utilizza al fine di consentire all’ente di raggiungere la “carota” (*carrot*)<sup>6</sup>, permettendogli di evadere dal circuito punitivo criminale o comunque di ottenere l’attenuazione della risposta sanzionatoria – risulta già sufficientemente chiaro dalla *littera legis* (artt. 6 e 7 D.Lgs. 231/2001) che il riconoscimento della valenza esimente del modello è subordinato innanzitutto alla verifica di tre essenziali requisiti<sup>7</sup> (che nel caso di reati commessi da soggetti apicali non sono comunque sufficienti ad esonerare l’ente da responsabilità<sup>8</sup>):

- la sua formale adozione da parte dell’ente;
- l’efficace attuazione del medesimo;
- l’idoneità dello stesso a prevenire la commissione dei reati presupposto.

In primo luogo, si evidenzia che il requisito dell'**adozione**, oltre ad avere significato formale, nel senso che l’ente che si dota di un Modello 231 tipicamente in forza di una delibera dell’organo di governo societario, ha altresì carattere sostanziale in quanto: a monte, implica una serie di fasi successive che, da sole, possono portare alla formazione del Modello 231 (mappatura dei processi, valutazione dei rischi, ecc.); a valle, impone che l’ente acquisisca una piena consapevolezza dell’intervenuta adozione del Modello deliberato, assimilandone i contenuti e conformandosi alle disposizioni e alle regole dallo stesso previste<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Si veda, *contra*, un diverso orientamento secondo cui ogni ente dovrebbe dotarsi di due diversi Modelli: il primo, disciplinato dall’art. 6, rivolto agli apicali; il secondo, ex art. 7, destinato ai cd. sottoposti. La distinzione tra Modello per gli apicali e analogo strumento per i sottoposti va tuttavia intesa in un’accezione più limitata: mentre l’art. 6, comma 2, chiede che nella concreta individuazione dei contenuti del Modello si tenga presente l’«estensione dei poteri delegati» agli apicali, dall’altro lato, l’art. 7 impone di tarare il documento con riguardo «alla natura e alla dimensione dell’organizzazione, nonché al tipo di attività svolta» da parte dei sottoposti. Così in I. A. SAVINI, *Art. 6, Soggetti in posizione apicale e modelli di organizzazione dell’ente*, op.cit., p. 41.

<sup>6</sup> Cfr. V. MANES, *Realismo e concretezza nell’accertamento dell’idoneità del modello organizzativo*, in *Giur. comm.*, 4/2021, p. 633 e M. COLACURCI, *L’idoneità del modello nel sistema 231, tra difficoltà operative e possibili correttivi*, in *Riv. trim. dir. pen. cont.*, 2/2016, p. 66 e ss.

<sup>7</sup> Cfr. S. MANACORDA, *L’idoneità preventiva dei modelli di organizzazione nella responsabilità da reato degli enti: analisi critica e linee evolutive*, op. cit., p. 50 e ss. e, diffusamente sul tema, 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*, 3/2011, p. 69 e ss.

<sup>8</sup> Le altre due condizioni disciplinate dall’art. 6, comma 1, che devono sussistere ai fini dell’esonero da responsabilità per i reati commessi da soggetti apicali sono infatti b) l’istituzione di un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, il quale abbia effettivamente vigilato sull’osservanza del Modello e c) la commissione del reato per fraudolenta elusione del Modello da parte del soggetto apicale infedele.

<sup>9</sup> M. CHIODI, *Appendice agli artt. 6 e 7 D. Lgs.231/2001 – Il Modello organizzativo e l’Organismo di Vigilanza*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, op. cit., p. 48 e ss.

Tuttavia, come noto, la sola adozione non è sufficiente ai fini della sua validità esimente: il Modello 231 deve altresì essere **efficacemente attuato**, ovvero deve trovare concretezza nelle condotte aziendali, che devono risultare effettivamente conformi alle regole di cui l'organizzazione si è dotata<sup>10</sup>.

Ai fini della sussistenza di tale requisito, pertanto, è necessario il raggiungimento, in concreto, di un livello soddisfacente di attuazione di regole idonee a mitigare, ad un livello ritenuto tollerabile, i rischi - reato<sup>11</sup>.

L'efficace attuazione del Modello richiede, tra l'altro, per quanto riguarda i reati commessi da soggetti sottoposti, una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività (art. 7, co. 4, lett. a) D.Lgs. 231/2001).

Tale requisito è stato confermato anche dalla giurisprudenza, la quale ha stabilito la necessità di valutare e verificare la coerenza tra i concreti comportamenti aziendali e il Modello predisposto, analizzandole la solidità e la funzionalità nella fase di effettiva realizzazione (*ex multis*, Tribunale di Napoli, GIP, 26 giugno 2007)<sup>12</sup>.

L'art. 7, co. 4, lett. b) del D.Lgs. 231/2001 ribadisce inoltre la necessità e l'importanza, ai fini dell'efficace attuazione del modello, dell'adozione da parte dell'ente di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate dal modello.

In terzo luogo, il Modello 231 deve risultare **idoneo** a ridurre il rischio-reato, sia nella fase della sua predisposizione che in quella della sua attuazione<sup>13</sup>.

Il concetto di idoneità del Modello organizzativo è tutt'ora oggetto di numerose questioni e di vivaci dibattiti dottrinali e giurisprudenziali<sup>14</sup>; tuttavia, sembra potersi affermare che la verifica giudiziale di idoneità del modello penal-preventivo adottato dall'ente si risolve in concreto in un giudizio normativo volto a controllare la conformità delle regole prevenzionali auto-normate dall'ente “*alle*

---

<sup>10</sup> Cfr. A. MUSELLA, O. FORMENTI, *I modelli di organizzazione e l'Odv*, in F. SBISÀ, E. SPINELLI (a cura di), *Responsabilità Amministrativa degli Enti (D.lgs. 231/01)*, Milano, 2020, p.62. Sul punto si veda anche A. R. CARNÀ, A. Busetti, *La Responsabilità dell'ente ex D.Lgs. 231/2001. Il Modello Organizzativo e l'Organismo di Vigilanza*, in M. ARENA (a cura di), *Reati di amministratori e sindaci di società*, Torino, 2021, p. 432.

<sup>11</sup> S. CORBELLA, *L'adozione ed efficace attuazione dei Modelli 231: prime riflessioni su rischi- reato e protocolli*, in CASTRONUOVO, DE SIMONE, GINEVRA, LIONZO, NEGRI, VARRASO (a cura di), *Compliance. Responsabilità da Reato degli Enti collettivi*, Milano, 2019, p. 317.

<sup>12</sup> Cfr. M. CHIODI, *Appendice agli artt. 6 e 7 D. Lgs.231/2001 – Il Modello organizzativo e l'Organismo di Vigilanza*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, op. cit., p. 48 e ss.

<sup>13</sup> Così in C. DE LUCA, R. DE LUCA, *La costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo*, in A. DE VIVO (a cura di), *Il professionista e il D.Lgs. 231/2001*, Milano, 2020, p. 62.

<sup>14</sup> G. P. ACCINNI, *L'oggettiva incertezza della valutazione di idoneità dei modelli organizzativi*, in *Resp. amm. soc. enti*, 4/2018, p. 81.

*migliori conoscenze, consolidate e condivise nel momento storico in cui è commesso l'illecito, in ordine ai metodi di neutralizzazione o di minimizzazione del rischio tipico*<sup>15</sup>.

Ciò significa che un modello risulta idoneo se la società, attraverso l'assetto organizzativo che si è attribuita e che ha "trasfuso" nello stesso, abbia o meno riportato il rischio di verificazione del reato ad un livello che deve essere ritenuto accettabile<sup>16</sup>.

Gli artt. 6 e 7 del D.Lgs. 231/2001, infatti, non introducono un obbligo generale per l'ente di adottare ogni cautela possibile diretta ad evitare la commissione di uno qualsiasi dei reati presupposto: il Modello idoneo è dunque quello plasmato dalle migliori conoscenze, consolidate e condivise nel momento storico in cui è commesso l'illecito, in relazione ai metodi di neutralizzazione o comunque di minimizzazione del rischio tipico<sup>17</sup>.

Anche la disposizione di cui all'**art. 7, co. 3**, del D.Lgs. 231/2001 contribuisce a delineare ulteriormente i requisiti necessari del MOG, che deve altresì prevedere, "*in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione, nonché al tipo di attività svolta*", le misure idonee a garantire che l'attività di impresa possa svolgersi nel rispetto della legge e che possano essere scoperte ed eliminate tempestivamente situazioni di rischio: ciò significa che è essenziale per l'ente concepire e costruire un modello "tagliato su misura", che calzi a pennello con le sue caratteristiche strutturali e funzionali, dal momento che il rischio di reato in ogni impresa è strettamente connesso al settore economico di provenienza, alla complessità organizzativa e dimensionale dell'ente e all'area geografica di operatività<sup>18</sup>.

Ai fini dell'integrazione di tali essenziali requisiti, che vanno dunque a comporre complessivamente il c.d. giudizio di adeguatezza del modello<sup>19</sup>, l'**art. 6, co. 2**, D.Lgs. 231/2001 fissa il **c.d. contenuto "minimo"**<sup>20</sup> di cui devono essere necessariamente dotati i Modelli di cui alla lettera a) del comma 1, per poter svolgere la loro funzione preventiva in maniera adeguata, prevedendo che questi debbano:

---

<sup>15</sup> Si veda 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, p. 74. Sul punto cfr. anche F. D'ARCANGELO, *I canoni di accertamento dell'idoneità del modello organizzativo nella giurisprudenza*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2/2018, p. 71.

<sup>16</sup> Cfr. C. SANTORIELLO, *La valutazione giudiziale del modello. Un esempio di come legge e cosa cerca il Pubblico Ministero nei Modelli organizzativi*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2/2019, p. 199.

<sup>17</sup> F. D'ARCANGELO, *Il sindacato giudiziale sulla idoneità dei modelli organizzativi nella giurisprudenza più recente*, *Resp. amm. soc. enti*, 1/2015, p. 57.

<sup>18</sup> P. RIVELLO, *Il MOG quale esimente*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2/2018, p. 211: "Il Modello deve assumere una veste «sartoriale»; essere cioè "tailormade", adattato specificamente all'ente al quale viene applicato; non avrebbe alcun senso un modello decontestualizzato rispetto alla concreta realtà operativa".

<sup>19</sup> A. ALESSANDRI - S. SEMINARA, *Diritto Penale Commerciale. Principi generali*, vol. I, Torino, 2018, p. 105.

<sup>20</sup> C. PRESCIANI, *sub artt. 5-6-7*, in AA.VV., (a cura di) *Compliance. Responsabilità da Reato degli Enti collettivi*, op.cit., p. 204.

- a) individuare, mediante l'operazione di analisi dei rischi, le attività svolte dalla società nel cui ambito possono essere commessi reati, ossia le aree sensibili, con riferimento ai vari settori dell'impresa, esposte al rischio (non irrilevante) di commissione di uno degli illeciti indicati nel Decreto<sup>21</sup>;
- b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire, cioè un complesso di regole di comportamento che i destinatari sono tenuti a rispettare per assicurare il corretto, sano e prudente svolgimento delle attività suddette; secondo la giurisprudenza (*ex multis* Tribunale di Vicenza, 17 giugno 2021, n. 348) tale previsione implica la tracciabilità dei processi e la responsabilizzazione dei diversi soggetti aziendali incaricati dello svolgimento di una funzione, anche mediante processi formativi del personale<sup>22</sup>;
- c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati, per tali intendendosi protocolli aventi l'obiettivo di disciplinare i flussi finanziari da e verso l'azienda<sup>23</sup>;
- d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello (c.d. Organismo di Vigilanza), dotato di “*autonomi poteri di iniziativa e controllo*”, avente il compito di “*vigilare sul funzionamento e l'attuazione*” del modello e di curarne l'aggiornamento, allo scopo di agevolare l'attività di vigilanza sull'efficacia del modello e l'accertamento a posteriori delle cause che hanno reso possibile il verificarsi del reato<sup>24</sup>;
- e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello, volto a sensibilizzare ulteriormente sia i soggetti in posizione apicale sia i soggetti sottoposti all'altrui direzione<sup>25</sup>;

L'art. 6, al **comma 2 bis**, dispone altresì che i Modelli organizzativi di cui alla lettera a) del comma 1 della stessa norma debbano prevedere:

- a) uno o più canali che consentano ai soggetti apicali e sottoposti di presentare, a tutela dell'integrità dell'ente, segnalazioni circostanziate di condotte illecite, rilevanti ai sensi del Decreto 231 e fondate

<sup>21</sup> V. MANES – A.F. TRIPODI, *L'idoneità del modello organizzativo*, in F. CENTONZE – M. MANTOVANI (a cura di), *La responsabilità penale degli enti. Dieci proposte di riforma*, Bologna, 2016, p. 164.

<sup>22</sup> Cfr. M. CHIODI, *Appendice agli artt. 6 e 7 D. Lgs.231/2001 – Il Modello organizzativo e l'Organismo di Vigilanza*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, op. cit., p. 49.

<sup>23</sup> Ciò è stato confermato anche dalla giurisprudenza di merito (*ex multis*, Tribunale di Milano, 28 ottobre 2004) in considerazione del fatto che non può essere considerato idoneo un modello che non preveda strumenti idonei a identificare le aree di rischio nell'attività della società e a individuare gli elementi sintomatici della commissione di illeciti, quali la presenza di conti correnti riservati all'estero, l'utilizzazione di intermediari esteri al fine di rendere più difficoltosa la scoperta della provenienza dei pagamenti, la periodicità dei pagamenti in relazione alle scadenze delle gare di appalto indette dalla società”.

<sup>24</sup> Cfr. C. PRESCIANI, *Il Modello organizzativo ex artt. 6-7 d.lgs. 231/2001*, op. cit., p. 730 e ss.

<sup>25</sup> Si veda M. CHIODI, *Appendice agli artt. 6 e 7 D. Lgs.231/2001 – Il Modello organizzativo e l'Organismo di Vigilanza*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, op. cit., p. 54.

su elementi di fatto precisi e concordanti, o di violazioni del Modello 231 dell'ente, di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte, e che garantiscano la riservatezza dell'identità del segnalante nelle attività di gestione della segnalazione;

b) almeno un canale alternativo di segnalazione idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante;

c) il divieto di atti di ritorsione o discriminatori (diretti o indiretti) nei confronti del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione;

d) nel sistema disciplinare adottato, sanzioni nei confronti di chi viola le misure di tutela del segnalante, nonché di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelano infondate<sup>26</sup>.

Tali previsioni fanno riferimento, in particolare, alla disciplina del c.d. Whistleblowing<sup>27</sup>, introdotta con L. 179/2017 (recante "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato"), che ha avuto un forte impatto, nonché una profonda incidenza, sulla disciplina della responsabilità amministrativa degli enti (ed in particolare sui modelli di organizzazione), di cui si tratterà più approfonditamente in seguito.<sup>28</sup>

Anche la giurisprudenza si è espressa in relazione ai requisiti essenziali del Modello 231, in particolare in merito ai concetti di idoneità e ed efficacia dello stesso, nonostante le pronunce sul tema siano ancora scarse<sup>29</sup>.

La sentenza finora più significativa sul punto, ormai nota come "Sentenza Impregilo"<sup>30</sup>, si è concentrata in particolare sulla problematica relativa all'elusione fraudolenta del Modello organizzativo, partendo dal presupposto che un modello realmente efficace e idoneo può essere violato solo se i soggetti apicali (di cui all'art. 5, co. 1, lett. a)) abbiano operato eludendo fraudolentemente il modello stesso.

Escluso, quindi che la condotta elusiva possa consistere nella mera violazione delle prescrizioni contenute nel Modello, la Suprema Corte ha precisato che, pur non dovendo necessariamente

---

<sup>26</sup> Cfr. A. MUSELLA – O. FORMENTI, *I modelli di organizzazione e l'Odv*, in F. SBISÀ – E. SPINELLI (a cura di), *Responsabilità Amministrativa degli Enti (D.lgs. 231/01)*, op. cit., p. 63.

<sup>27</sup> Cfr. A. DELLA BELLA, *Il Whistleblowing nell'ordinamento italiano: quadro attuale e prospettive per il Prossimo Futuro*, in *Riv. it. dir. e proc. pen.*, 1/2020, p. 1403.

<sup>28</sup> G. INVERNICI, *sub artt. 5-6-7*, in AA.VV., (a cura di) *Compliance. Responsabilità da Reato degli Enti collettivi*, op.cit., p. 242.

<sup>29</sup> Si veda sul punto F. D'ARCANGELO, *Il sindacato giudiziale sulla idoneità dei modelli organizzativi nella giurisprudenza più recente*, in *Resp. amm. soc. enti*, 1/2015, p. 56.

<sup>30</sup> Cass. Pen., Sez. V, 30 gennaio 2014, n. 4677, in *DeJure*. Fattispecie relativa al reato di aggio, in cui la Corte ha annullato con rinvio escludendo che la condotta con la quale il Presidente e l'Amministratore Delegato di una società, sostituendo i dati elaborati dai competenti organi interni e diffondendo un comunicato contenente notizie false ed idonee a provocare una alterazione del valore delle azioni della stessa società, possa costituire una elusione fraudolenta del Modello organizzativo.

coincidere con gli artifici e i raggiri di cui all'art. 640 c.p., questa non possa che risolversi in atti “*ingannevoli, falsificatori, obliqui, subdoli*”<sup>31</sup>.

Pertanto, non è sufficiente un mero aggiramento degli obblighi imposti, bensì deve realizzarsi un comportamento più grave e non prevedibile al momento della redazione del Modello stesso.

*In limine*, la natura fraudolenta della condotta del soggetto apicale costituisce, per così dire, un indice rivelatore dell'idoneità e dell'efficacia del Modello, nel senso che solo una condotta fraudolenta appare in grado “*di forzarne le misure di sicurezza*”<sup>32</sup>.

Occorre infine sottolineare che, nel quadro appena delineato, le condizioni e i requisiti di cui *supra* non determinano un obbligo di adozione del Modello organizzativo, bensì semplicemente un onere il cui adempimento esclude che l'ente sia chiamato a rispondere per il reato della persona fisica<sup>33</sup>.

### **III. La costruzione dei modelli sulla base dei codici di comportamento delle associazioni di categoria: le Linee Guida di Confindustria.**

Negli anni successivi all'entrata in vigore della disciplina della responsabilità amministrativa degli enti, le caratteristiche, i requisiti e i contenuti dei modelli organizzativi sono stati ampiamente delineati anche grazie alle c.d. Linee Guida delle principali associazioni di categoria, che hanno a loro volta recepito le indicazioni emerse dalla giurisprudenza<sup>34</sup>.

Ai sensi dell'**art. 6, co. 3** del D.Lgs. 231/2001, infatti, i Modelli 231 possono essere adottati e costruiti, sempre garantendo le esigenze di cui all'art. 6, comma 2, “*sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della Giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sull'idoneità dei modelli a prevenire i reati.*”

In forza di tale previsione normativa sono state emanate, negli anni, da varie associazioni di categoria<sup>35</sup>, delle linee guida che hanno definito, in modo sempre più completo ed esaustivo, le

---

<sup>31</sup> M. CHIODI, *Appendice agli artt. 6 e 7 D. Lgs.231/2001 – Il Modello organizzativo e l'Organismo di Vigilanza*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, op.cit., p. 43.

<sup>32</sup> Così A. MARTUSCELLI, *Idoneità dei MOG e ruolo dell'OdV: prevenzione del rischio-reato e impedimento dell'eventoreato*, op. cit., p. 57 e ss.

<sup>33</sup> Cfr. A. ALESSANDRI - S. SEMINARA, *Diritto Penale Commerciale. Principi generali*, op. cit., p. 106.

<sup>34</sup> Cfr. S. MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli di organizzazione nella responsabilità da reato degli enti: analisi critica e linee evolutive*, op. cit., p. 50 e ss.

<sup>35</sup>Oltre a Confindustria, altre linee guida emesse in materia sono, a titolo esemplificativo: le “Linee guida dell'Associazione Bancaria Italiana per l'adozione di modelli organizzativi sulla responsabilità amministrativa delle banche” dell'Associazione Bancaria Italiana; le “Linee guida per il settore assicurativo ex art. 6, comma 3, d.lgs. 8.6.2001, n. 231 (responsabilità amministrativa delle imprese di assicurazione)” dell'Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici; le “Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n.

caratteristiche, la struttura e i contenuti dei modelli organizzativi per agevolare la predisposizione e il giudizio di idoneità.

Tali indicazioni, infatti, sono tutte sostanzialmente coerenti con i requisiti minimi espressamente indicati negli artt. 6 e 7 del D.Lgs. 231/2001, ma soprattutto convergono nel definire quello che, secondo alcuni, può ormai ritenersi un vero e proprio *standard* da seguire per la costruzione e definizione dei contenuti dei MOG<sup>36</sup>.

Tuttavia, è bene sottolineare che, come rilevato sia in dottrina che in giurisprudenza, il mero recepimento delle linee guida o dei codici di comportamento adottati dalle associazioni di categoria non è sufficiente a determinare l'idoneità del Modello rispetto alle sue finalità preventive<sup>37</sup>.

Secondo una significativa pronuncia della Suprema Corte nell'ambito del noto e già citato "caso Impregilo", infatti, l'art. 6, comma 3 del D. Lgs. 231/2001 prevede che *"i modelli organizzativi e gestionali possono (non devono) essere adottati sulla scorta dei codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative, ma, naturalmente, non opera alcuna delega disciplinare a tali associazioni e alcun rinvio per relationem a tali codici, che, appunto, possono certamente essere assunti come paradigma, come base di elaborazione del modello in concreto da adottare, il quale, tuttavia, deve poi essere "calato" nella realtà aziendale nella quale è destinato a trovare attuazione"* (Cass. Pen., sez. V, 18.12.2013, n. 4677)<sup>38</sup>.

La mera validazione dell'idoneità dei Modelli organizzativi da parte del Ministero della Giustizia, pertanto, non attribuisce, da sola, la sicura esenzione da responsabilità dell'ente, in quanto spetta pur sempre alla competente Autorità giudiziaria valutare la congruità del modello<sup>39</sup>.

In ogni caso, la positiva valutazione ministeriale dei codici di comportamento, ai quali si sia ispirato un ente nella predisposizione del suo Modello organizzativo, pur non risultando vincolante per il giudice, rappresenta, senza dubbio, un dato di cui quest'ultimo non può non tener conto<sup>40</sup>.

---

231/2001" di Asso Biomedica; le linee guida "Modelli organizzativi e sistemi di gestione ambientale alla luce dell'estensione del D.Lgs. n. 231/2001 ai reati contro l'ambiente - Guida per l'applicazione nel settore della gestione dei rifiuti" di Fise Assoambiente; i "Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'Organismo di Vigilanza e prospettive di revisione del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231" di Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, ABI, CNF e Confindustria.

<sup>36</sup> Cfr. A. MUSELLA – O. FORMENTI, *I modelli di organizzazione e l'Odv*, in F. SBISÀ – E. SPINELLI (a cura di), *Responsabilità Amministrativa degli Enti (D.lgs. 231/01)*, op. cit., p. 65.

<sup>37</sup> E. GRECO, *L'illecito dell'ente dipendente da reato. Analisi strutturale del tipo*, in *Riv. it. dir. e proc. pen.*, 4/2019, p. 2091 e ss.

<sup>38</sup> Cfr. M. CHIODI, *Appendice agli artt. 6 e 7 D. Lgs.231/2001 – Il Modello organizzativo e l'Organismo di Vigilanza*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, op.cit., p. 50.

<sup>39</sup> Si veda E. GRECO, *L'illecito dell'ente dipendente da reato. Analisi strutturale del tipo*, in *Riv. it. dir. e proc. pen.*, 4/2019, p. 2091 e ss.

<sup>40</sup> C. PRESCIANI, *sub artt. 5-6-7*, in AA.VV., (a cura di) *Compliance. Responsabilità da Reato degli Enti collettivi*, op.cit., p. 204.

Il Modello organizzativo adottato e implementato dall'ente dovrà perciò sempre tenere in debita considerazione il contesto e l'evoluzione normativa, nonché i reati astrattamente verificabili in sede di svolgimento delle attività aziendali considerate rischiose, il contesto operativo (in particolare l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, i sistemi di controllo interno, nonché la dimensione e le caratteristiche delle aree di business) e il contesto esterno, con particolare riferimento al settore economico ed ambientale in cui opera l'azienda<sup>41</sup>.

Ne deriva, pertanto, da un lato, l'esigenza di costruire un Modello organizzativo che si fondi, oltre che sui requisiti di cui agli artt. 6 e 7 D.Lgs. 231/2001, anche sullo svolgimento di alcune attività preliminari, basate su principi di *corporate governance* e valutazione dei rischi, in un approccio coerente con i principali *framework* internazionali di riferimento in tema di gestione integrata dei rischi<sup>42</sup>; dall'altro la necessità di garantire che il modello sia “personalizzato” in funzione delle caratteristiche funzionali e strutturali dell'impresa, la quale non può conformarsi unicamente a quanto indicato nei codici di comportamento redatti dalle associazioni di categoria, seppur abbiano superato il vaglio ministeriale<sup>43</sup>.

In questo senso, tali linee guida, pur non preconfezionando un sistema organizzativo adatto a tutte le concrete realtà aziendali, svolgono comunque una funzione molto importante, offrendo all'ente una guida pratica nella non facile attività di valutazione dei rischi e predisposizione e implementazione del modello<sup>44</sup>.

In tale prospettiva, un ruolo fondamentale è svolto dalle “**Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231**” di Confindustria, approvate nella loro prima versione in data 7 marzo 2002 ed in seguito aggiornate, prima nel mese di marzo 2014, e, da ultimo, nel giugno 2021<sup>45</sup>.

---

<sup>41</sup> Cfr. S. MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli di organizzazione nella responsabilità da reato degli enti: analisi critica e linee evolutive*, op. cit., p. 50 e ss.

<sup>42</sup> Ci si riferisce in particolare ai documenti emessi dal *Committee of Sponsoring Organization (CoSO) of Tradeway Commission*: il *CoSoReport (Internal Control Integrated Framework)* del 1992, aggiornato nel maggio 2013 in materia di “Sistemi di Controllo Interno”, e *l'ERM (Enterprise Risk Management)*, emesso nel 2004 in materia di gestione dei rischi e successivamente aggiornato nel 2017.

<sup>43</sup> Così in C. DE LUCA – R. DE LUCA, *La costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo*, in A. DE VIVO (a cura di), *Il professionista e il D.Lgs. 231/2001*, Milano, 2020, p. 139.

<sup>44</sup> Si veda C. BERNASCONI, *sub artt. 5-6-7*, in AA.VV., (a cura di) *Compliance. Responsabilità da Reato degli Enti collettivi*, op.cit., p. 206.

<sup>45</sup> Il documento aggiornato “Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021,” è consultabile al seguente link: [https://www.confindustria.it/wcm/connect/68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963/Position+Paper\\_linee+guida+modelli+organizzazione\\_giugno2021\\_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963-nFyjPuZ](https://www.confindustria.it/wcm/connect/68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963/Position+Paper_linee+guida+modelli+organizzazione_giugno2021_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963-nFyjPuZ).

Per le imprese queste rappresentano senza dubbio, ad oggi, un punto di riferimento essenziale per la costruzione dei Modelli 231, avendo recepito i principi affermati dalla giurisprudenza nel tempo in merito ai requisiti di “idoneità” dei Modelli 231<sup>46</sup>, fra i quali quello secondo cui *“il Modello deve essere adottato partendo da una mappatura dei rischi di reato specifica ed esaustiva e non meramente descrittiva o ripetitiva del dettato normativo” e che lo stesso deve contenere protocolli e procedure specifici e concreti*” (Tribunale di Milano, GIP, 9 novembre 2004).

Venendo, dunque, ad un’analisi più approfondita delle Linee Guida di Confindustria, che può ormai definirsi come una tra le più importanti e note organizzazioni rappresentative delle imprese italiane, è importante comprendere innanzitutto la *mission* di tale documento.

Confindustria si propone infatti, mediante le sue Linee Guida, di *“offrire alle imprese che abbiano scelto di adottare un modello di organizzazione e gestione una serie di indicazioni e misure, essenzialmente tratte dalla pratica aziendale, ritenute in astratto idonee a rispondere alle esigenze delineate dal decreto 231”*<sup>47</sup>.

Nel documento viene ulteriormente precisato che non si possono fornire riferimenti puntuali in tema di Modelli organizzativi e funzionali, se non sul piano metodologico, poiché occorre considerare l’ampiezza e la varietà delle tipologie di enti presenti nella realtà associativa di Confindustria e delle strutture organizzative di volta in volta adottate, in funzione sia delle dimensioni, sia del diverso mercato geografico o economico in cui essi operano: *“Le Linee Guida, pertanto, mirano a orientare le imprese nella realizzazione di tali modelli, non essendo proponibile la costruzione di casistiche decontestualizzate da applicare direttamente alle singole realtà operative”*<sup>48</sup>.

Confindustria non dimentica, poi, di ribadire che il giudizio in merito alla concreta implementazione ed efficace attuazione del modello stesso, nella quotidiana attività dell’impresa, è sempre rimesso alla libera valutazione del giudice, il quale opera un giudizio sulla conformità e adeguatezza del modello rispetto allo scopo di prevenzione dei reati da esso perseguito.

In questa prospettiva, appare dunque di fondamentale importanza, affinché il modello assuma efficacia esimente in sede processuale, che l’impresa compia una seria e concreta opera di implementazione delle misure adottate nel proprio contesto organizzativo.

---

<sup>46</sup> Cfr. A. MUSELLA – O. FORMENTI, *I modelli di organizzazione e l’Odv*, in F. SBISÀ – E. SPINELLI (a cura di), *Responsabilità Amministrativa degli Enti (D.lgs. 231/01)*, op. cit., p. 63.

<sup>47</sup> Cfr. Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 4.

<sup>48</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 4.

È quindi essenziale che il modello non rappresenti un “adempimento burocratico” o una mera apparenza di organizzazione, in quanto “*esso deve vivere nell’impresa, aderire alle caratteristiche della sua organizzazione, evolversi e cambiare con essa*”<sup>49</sup>.

L’auspicio di Confindustria è quindi, da un lato, che le soluzioni indicate nelle linee guida possano continuare ad ispirare le imprese nella costruzione del proprio modello e, dall’altro, che la giurisprudenza possa allo stesso tempo valorizzare i costi e gli sforzi organizzativi sostenuti dalle imprese per allinearsi alle prescrizioni del D.Lgs. 231/2001<sup>50</sup>.

Ciò premesso, per quanto concerne la struttura del documento in esame, le Linee Guida di Confindustria sono composte, fin dalla loro prima pubblicazione, da una Parte Generale<sup>51</sup> e da una Parte Speciale, contenente un *case study*, dedicato all’approfondimento dei reati presupposto, che viene rivisitato ad ogni aggiornamento delle linee guida ed è volto non soltanto a trattare le eventuali nuove fattispecie di reato presupposto introdotte nel D.Lgs. 231/2001, ma anche a fornire un metodo di analisi schematico e di più facile fruibilità per gli operatori interessati.

In estrema sintesi, pertanto, i requisiti necessari per la costruzione del Modello organizzativo secondo le Linee Guida di Confindustria, in accordo con le disposizioni normative di cui agli artt. 6 e 7 D.Lgs. 231/2001, sono i seguenti:

- l’**analisi dei rischi**, c.d. “*risk assessment*”, che consiste nell’individuazione delle aree e/o delle attività aziendali c.d. sensibili o “a rischio” di reato e delle possibili modalità di attuazione dei reati nelle suddette aree e attività<sup>52</sup>. Più nello specifico, tale operazione deve avere come base sia l’inventariazione degli ambiti aziendali di attività - mediante una revisione periodica e completa della realtà aziendale, al fine di identificare le aree che, per la natura e le caratteristiche delle attività svolte in concreto, risultino più a rischio di

---

<sup>49</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 4.

<sup>50</sup> Sul punto si veda F. D’ARCANGELO, *La introduzione di uno standard legale per la valutazione di idoneità dei modelli organizzativi*, op. cit., p. 74: “nelle pronunce giurisprudenziali di prima generazione si è reiteratamente stigmatizzata l’inadeguatezza del mero riferimento alle linee guida delle associazioni di categoria, ma, quando mancano altri parametri di orientamento, le stesse possono ragionevolmente essere considerate dal giudice come espressive di parametri del canone di adeguatezza organizzativa.”

<sup>51</sup> La Parte Generale, in particolare, è suddivisa in sei capitoli riguardanti: 1) i lineamenti della responsabilità da reato dell’ente; 2) l’individuazione dei rischi e protocolli; 3) il Codice Etico (o di comportamento) e il Sistema Disciplinare; 4) l’Organismo di Vigilanza; 5) la responsabilità da reato nei gruppi di imprese; 6) i Modelli organizzativi e le soglie dimensionali (una chiave di lettura per le piccole imprese).

<sup>52</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 39. Il processo di *risk assessment* può essere suddiviso nelle seguenti fasi: 1) mappatura processi a “rischio”; 2) elenco rischi potenziali (per processo); 3) analisi del sistema di controllo preventivo esistente; 4) valutazione dei rischi residui (non coperti dai controlli preventivi); 5) adeguamento del sistema di controllo preventivo.

commissione dei reati-presupposto<sup>53</sup> - sia l'analisi dei rischi potenziali, che deve riguardare le possibili modalità attuative dei reati-presupposto nelle diverse aree aziendali, tenendo in considerazione, tra le altre cose, le vicende passate dell'ente e gli eventuali illeciti commessi da altri enti operanti nello stesso settore<sup>54</sup>;

- un **sistema di controlli preventivi**, diretti a regolamentare e disciplinare attraverso protocolli e procedure le attività dell'ente nelle aree e/o attività aziendali "a rischio", allo scopo di prevenire la commissione di reati<sup>55</sup>. Tale sistema dovrà almeno prevedere: a) un sistema organizzativo sufficientemente aggiornato, formalizzato e chiaro, che individui i c.d. *process owners* e i soggetti che intervengono nei processi operativi; b) il rispetto del principio della segregazione delle funzioni tra le diverse fasi di un processo (decisione, autorizzazione, esecuzione, controllo, registrazione e archiviazione); c) l'attribuzione dei poteri autorizzativi e di firma; c) la trasparenza e la tracciabilità di ogni processo, in modo tale che ogni azione, operazione o transazione sia adeguatamente riscontrabile e documentata; d) una corretta gestione delle risorse finanziarie, con la previsione di apposite procedure tese a stabilire varie misure e presidi necessari allo scopo di ridurre i rischi connessi ad una cattiva gestione della liquidità dell'Ente (a titolo esemplificativo il riciclaggio, l'autoriciclaggio, la corruzione, ecc.);
- specifiche disposizioni in tema di **whistleblowing**, la cui disciplina è stata introdotta dalla L. 179/2017 con l'obiettivo di incentivare la collaborazione dei lavoratori ai fini dell'emersione dei fenomeni corruttivi all'interno di enti, anche privati, inserendo alcune nuove previsioni nell'art. 6 D.Lgs. 231/2001<sup>56</sup>;
- un **codice etico o di comportamento**, che si traduce nell'adozione di principi etici, ossia nell'identificazione dei valori aziendali primari a cui l'ente intende conformarsi e che rappresenta senz'altro il fondamento del sistema di controllo preventivo di cui *supra*<sup>57</sup>;

---

<sup>53</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 47.

<sup>54</sup> Cfr. A. MUSELLA – O. FORMENTI, *I modelli di organizzazione e l'Odv*, in F. SBISÀ – E. SPINELLI (a cura di), *Responsabilità Amministrativa degli Enti (D.lgs. 231/01)*, op. cit., p. 66. Si vedano anche le Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 49.

<sup>55</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 50.

<sup>56</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 60. Cfr. anche A. DELLA BELLA, *Il Whistleblowing nell'ordinamento italiano: quadro attuale e prospettive per il Prossimo Futuro*, in *Riv. it. dir. e proc. pen.*, 1/2020, p. 1403.

<sup>57</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 66.

- un **sistema disciplinare** idoneo a sanzionare le eventuali violazioni del modello<sup>58</sup>;
- un **Organismo di Vigilanza**, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, avente il compito di vigilare sul funzionamento e sull'attuazione del modello e di curarne l'aggiornamento, che risponda a requisiti di autonomia e indipendenza, professionalità e continuità di azione e nei confronti del quale sono previsti specifici **obblighi di informazione** (c.d. flussi informativi da e verso l'Odv)<sup>59</sup>;
- la previsione di un continuo **aggiornamento del modello**, in base ai cambiamenti dell'attività e/o dell'organizzazione dell'ente, nonché in base alla scoperta di eventuali condotte illecite e/o di violazioni del modello<sup>60</sup>.

Sulla scorta di tali prime considerazioni, è già possibile affermare che la struttura e i contenuti delle Linee Guida di Confindustria sono perfettamente in linea con le previsioni normative di cui agli artt. 6 e 7 D. Lgs. 231/2001 e contribuiscono a fornire una prospettiva più concreta, nonché un importante punto di riferimento, per le imprese che si trovano a dover adottare e predisporre un Modello organizzativo.

#### **IV. Le nuove Linee Guida 2021 e la loro incidenza sui modelli organizzativi.**

In occasione del ventennale della responsabilità amministrativa degli enti e a seguito dei numerosi interventi legislativi che hanno modificato ed ampliato l'operatività del D.Lgs. 231/2001, Confindustria ha condiviso nel giugno 2021, a distanza di circa 7 anni dall'ultimo aggiornamento del 2014, la nuova versione delle Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo, curata dal gruppo di lavoro interno "Legalità e 231" e sottoposta all'approvazione del Ministero della Giustizia<sup>61</sup>.

Il documento concentra infatti l'attenzione sulle novità legislative intercorse successivamente alla prima fase di revisione in bozza ultimata a fine 2018, in particolare sulle modifiche apportate dal D.L.

---

<sup>58</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 70. Sul punto si veda anche M. CHIODI, *Appendice agli artt. 6 e 7 D. Lgs.231/2001 – Il Modello organizzativo e l'Organismo di Vigilanza*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D. Lgs. 231/2001. Profili operativi*, op. cit., p. 48.

<sup>59</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 75. Cfr. anche A. PESENATO – E. PESENATO, *Organismo di Vigilanza*, Milano, 2021, p. 595.

<sup>60</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 55.

<sup>61</sup> Si veda P. BARAZZETTA - P. TERAZZI, *Le nuove Linee Guida di Confindustria ex D.Lgs. n. 231/2001*, in *Amministrazione & Finanza*, n.8-9/2021, p. 39 e ss.

26 ottobre 2019, n. 124 (c.d. Decreto Fiscale) e dal D.Lgs. 14 luglio 2020, n. 75, di recepimento della c.d. Direttiva PIF del Parlamento europeo e del Consiglio del 5 luglio 2017 recante “*norme per la lotta contro la frode che lede gli interessi finanziari dell’Unione mediante il diritto penale*”, che avevano determinato la necessità di integrare la parte speciale per tener conto dell’inserimento di ulteriori reati presupposto, fra cui i reati tributari<sup>62</sup>.

Più nello specifico, inoltre, nella Parte Generale delle Linee Guida si segnala ora l’opportunità per gli enti di considerare l’adozione di un approccio integrato nella gestione dei rischi, con specifico approfondimento in materia di *compliance* fiscale.

Si rilevano, altresì, alcune integrazioni nel capitolo dedicato alla trattazione dell’Organismo di Vigilanza, con particolare riferimento alle ipotesi in cui tale funzione venga affidata al Collegio Sindacale e con espresso richiamo al nuovo Codice di *Corporate Governance*, applicabile a partire dal primo esercizio che inizia successivamente al 31 dicembre 2020, in sostituzione del precedente Codice di Autodisciplina delle Società Quotate<sup>63</sup>.

Nella Parte Speciale, invece, vengono ora indicate le nuove ipotesi di reato-presupposto (dagli eco-reati alle nuove fattispecie contro la Pubblica Amministrazione, fino agli illeciti penali di frode nelle pubbliche forniture, abuso d’ufficio, peculato, peculato mediante profitto dell’errore altrui, senza dimenticare i reati tributari e il contrabbando), precedute da alcune utili considerazioni di carattere introduttivo e accompagnate, secondo uno schema oramai consolidato e mutuato nei Modelli 231, dall’indicazione delle aree sensibili c.d. “a rischio-reato” e dalla previsione dei presidi di controllo di natura preventiva.<sup>64</sup>

Ulteriori interventi vengono poi riportati all’interno delle Linee Guida per rispondere all’esigenza di adeguamento ad altre novità regolamentari intervenute nel frattempo (come ad esempio la nuova delibera ANAC del luglio 2020 in tema di *Whistleblowing*) e di analizzare le evoluzioni giurisprudenziali sul tema<sup>65</sup>.

Le tematiche contenute nelle nuove Linee Guida di Confindustria che, a parere di chi scrive, appaiono maggiormente rilevanti ed incisive nell’ambito dell’attività di predisposizione e aggiornamento dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo *ex* D.Lgs. 231/2001 sono:

- i concetti di interesse e vantaggio per l’ente e la giurisprudenza più recente in tema di reati colposi;

---

<sup>62</sup>Cfr. C. CORSARO – M. ZAMBRINI, *Il recepimento della Direttiva PIF e le novità in materia di reati contro la pubblica amministrazione e reati tributari. L’ulteriore ampliamento dei reati presupposto per la responsabilità degli enti*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2020, 7-8.

<sup>63</sup> Sul punto P. MONTALENTI, *Il nuovo Codice di Corporate Governance*, in *Corporate Governance*, I/2021, p. 3 e ss.

<sup>64</sup> Cfr. D. FRICCHIONE, *D.Lgs. 231/2001: aggiornate le Linee Guida di Confindustria*, in *Quotidiano giuridico*, 29 luglio 2021.

<sup>65</sup> Si veda C. ZANICHELLI, *Da Confindustria le nuove Linee Guida per la costruzione dei modelli 231: novità e approccio sistematico*, in *Resp. amm. soc. enti*, 4/2021, p. 274.

- l'Organismo di Vigilanza;
- il *Whistleblowing*<sup>66</sup>.

#### a) Interesse e vantaggio nei reati colposi: la giurisprudenza recente.

Il primo capitolo delle nuove Linee Guida di Confindustria richiama due concetti cardine in tema di responsabilità amministrativa degli enti, ossia i criteri oggettivi di imputazione dell'**interesse** e del **vantaggio**<sup>67</sup>.

Come noto, infatti, ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. 231/2001, l'ente può essere ritenuto responsabile dell'illecito se il reato è stato commesso nel suo interesse o a suo vantaggio, mentre qualora l'autore del reato abbia agito per realizzare un interesse esclusivamente proprio o di terzi, lo stesso non può ritenersi responsabile<sup>68</sup>.

Le nuove Linee Guida si soffermano dunque sull'interpretazione di tali concetti, mettendo in luce i più recenti approdi giurisprudenziali sul tema, in particolare nell'ambito dei reati colposi.

In primo luogo, le pronunce sul punto hanno messo in evidenza la necessità di una verifica in concreto circa la sussistenza di un interesse e/o di un vantaggio per l'ente, per poi interrogarsi, unitamente alla dottrina, sul carattere alternativo (o meno) dei suddetti requisiti<sup>69</sup>.

È dunque prevalso l'orientamento aderente alla *littera legis* secondo cui la congiunzione disgiuntiva "o" ne stabilisce l'alternatività e i due parametri non possono quindi essere interpretati come un'endiadi, costituendo tra loro concetti giuridicamente diversi che evocano criteri concorrenti ma alternativi<sup>70</sup>.

A tal proposito, si è altresì precisato che il criterio dell'interesse "*esprime una valutazione teleologica del reato, apprezzabile ex ante cioè al momento della commissione del fatto e secondo un metro di giudizio marcatamente soggettivo*", mentre il criterio del vantaggio racchiude invece in sé una "*connotazione essenzialmente oggettiva, come tale valutabile ex post sulla base degli effetti*

---

<sup>66</sup> Cfr. A. LAUDATI – A. ADOTTI, *Le nuove Linee Guida di Confindustria per i modelli 231: analisi delle novità introdotte e approfondimento sulla tematica della compliance integrata*, in *Resp. amm. soc. enti*, 4/2021, p. 281.

<sup>67</sup> Cfr. G. DE SIMONE, *Interesse o Vantaggio*, in D. PIVA (a cura di), *La responsabilità degli enti ex D.Lgs. 231/2001 tra diritto e processo*, Torino, 2021, p. 276 e ss. Sul punto si veda anche R. DE PAOLIS, *Responsabilità degli enti e reati colposi: verso il tramonto dell'“interesse o vantaggio”?*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2021, 1-bis.

<sup>68</sup> Per un maggiore approfondimento sul punto si veda V. DROSI, *Responsabilità degli enti: lo stato dell'arte sull'autonomia del criterio del vantaggio rispetto all'interesse*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2022, 1, nota a Cass. Pen., Sez. VI, 23 aprile 2021, n. 15543: “La norma definisce il collegamento strumentale di tipo utilitaristico tra reato ed ente. È necessario che il reato sia commesso in una prospettiva di utilità per l'ente; e questo collegamento viene meno se la persona fisica ha agito nell'esclusivo interesse proprio o di terzi”.

<sup>69</sup> Cfr. C. SANTORIELLO, *A vent'anni dall'introduzione della 231, è necessario tornare ad interrogarsi sui criteri di interesse e vantaggio*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2/2021, p. 19 e ss.

<sup>70</sup> In tal senso Cass. Pen., sez. V, 4 marzo 2014, n. 10265, in *De Jure*.

*concretamente derivati dalla realizzazione dell'illecito*” (Cass. Pen., SS.UU., 18 settembre 2014, n. 38343)<sup>71</sup>.

Ne consegue, con particolare riferimento al vantaggio, che la responsabilità dell'ente può sussistere anche laddove il soggetto abbia agito prescindendo da ogni considerazione circa le conseguenze che sarebbero derivate dalla sua condotta in capo all'ente medesimo; allo stesso tempo, non si può tuttavia ravvisare un vantaggio in capo alla persona giuridica quando vi sia un chiaro ed evidente contrasto tra gli interessi patrimoniali perseguiti da quest'ultima e dal soggetto agente.

A nulla rileva, pertanto, il fatto che la società possa aver comunque conseguito un vantaggio meramente occasionale dal verificarsi dell'illecito, non trattandosi di una circostanza sufficiente a fondare la responsabilità penale dell'ente<sup>72</sup>.

Ciò premesso, per quanto riguarda i reati presupposto di natura dolosa, l'individuazione dei criteri enunciati non presenta particolari difficoltà applicative.

Secondo l'impostazione tradizionale, infatti, l'interesse ha un'indole soggettiva e si riferisce alla sfera volitiva della persona fisica che agisce ed è valutabile al momento della condotta: la persona fisica, dunque, non deve aver agito contro l'impresa e se ha commesso il reato nel suo interesse personale, affinché l'ente sia responsabile è necessario che tale interesse sia almeno in parte coincidente con quello dell'impresa<sup>73</sup>.

Al riguardo, le nuove Linee Guida segnalano però il recente orientamento della Suprema Corte che sembra evidenziare la nozione di interesse anche in chiave oggettiva, valorizzando la componente finalistica della condotta (in tal senso si vedano Cass. Pen., Sez. II, 2 gennaio 2018, n. 295 e Cass. Pen., Sez. II, 29 gennaio 2020, n. 3731)<sup>74</sup>.

Per contro, il concetto di vantaggio si caratterizzerebbe come complesso dei benefici, soprattutto di carattere patrimoniale, tratti dal reato, che può valutarsi successivamente alla commissione di

---

<sup>71</sup> Tale soluzione è stata peraltro condivisa anche dalle successive pronunce della Suprema Corte, la quale ha chiarito che l'interesse rappresenta un criterio soggettivo, da valutare *ex ante*, consistente nella proiezione finalistica della condotta delittuosa della persona fisica volta a far conseguire all'ente un profitto indipendentemente dall'effettiva realizzazione dello stesso, mentre il vantaggio è un criterio oggettivo, accertabile *ex post* e consistente nella concreta utilità derivata all'ente dal reato (così Cass. Pen., sez. IV, 9 agosto 2018, n. 38363 e Cass. Pen., sez. II, 27 settembre 2016, n. 52316).

<sup>72</sup> Cfr. I.A SAVINI – M. CHIODI, *Sub art. 5, Responsabilità dell'ente*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, op. cit., p. 35 e ss. In tal caso è comunque prevista ex art. 6, comma 5, D.Lgs. 231/2001 la confisca del profitto che l'ente ha tratto dal reato, anche nella forma per equivalente.

<sup>73</sup> Cfr. anche Cass. Pen., Sez. V, 15 ottobre 2012, n. 40380, in *De Jure*.

<sup>74</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 8.

quest'ultimo - come precisato dalla Cassazione in alcune recenti pronunce<sup>75</sup> - in meri termini di risparmio di spesa.

In tal senso, le nuove Linee guida evidenziano come con l'entrata in vigore dell'articolo 25-septies del D.Lgs. 231/2001, relativo ai reati di natura colposa commessi in violazione delle norme in tema di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, e di alcuni reati ambientali di cui all'art. 25 undecies dello stesso decreto, siano emersi forti dubbi sulla possibilità di coordinare tali fattispecie di natura colposa con i criteri dell'interesse e vantaggio contemplati dall'art. 5 del D. Lgs. 231/2001<sup>76</sup>.

La giurisprudenza, pressoché unanime, al fine di ovviare all'incompatibilità ontologica tra l'interesse della persona giuridica alla commissione del reato e la negligenza, imprudenza o imperizia o inosservanza di leggi, regolamenti, ordini e discipline che caratterizza i reati colposi, riferisce l'interesse non all'evento, bensì alla condotta penalmente rilevante che lo ha determinato e ciò in ragione del fatto che nei suddetti illeciti l'evento lesivo o la morte non potrebbero mai rispondere ad un interesse o a un vantaggio dell'ente<sup>77</sup>.

Infatti, mentre nei reati presupposto dolosi l'evento del reato ben può corrispondere all'interesse dell'ente, non può dirsi altrettanto nei reati presupposto a base colposa, attesa la contro-volontà che caratterizza questi ultimi ai sensi dell'articolo 43 c.p.

Nell'ambito dei reati in materia di salute e sicurezza, infatti, difficilmente l'evento lesioni o morte del lavoratore può esprimere l'interesse dell'ente o tradursi in un vantaggio per lo stesso.

In questi casi, dunque, l'interesse o vantaggio dovrebbero piuttosto riferirsi alla condotta inosservante delle norme cautelari<sup>78</sup>.

In tal modo, l'interesse o vantaggio dell'ente possono ravvisarsi nel risparmio di costi per la sicurezza ovvero nel potenziamento della velocità di esecuzione delle prestazioni o nell'incremento della

---

<sup>75</sup> Si vedano, *ex multis*, Cass. Pen., sez. IV, 29 gennaio 2020, n. 3731, Cass. Pen., sez. II, 9 gennaio 2018, n. 295 e Cass. Pen., sez. IV, 20 luglio 2016, n. 31210.

<sup>76</sup> Cfr. G AMATO, *Interesse e vantaggio per l'ente in materia antinfortunistica*, in in *Resp. amm. soc. enti*, 2/2021, p. 231 e ss.

<sup>77</sup> Cfr. I.A SAVINI – M. CHIODI, *Sub art. 5, Responsabilità dell'ente*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, op. cit., p. 35 e ss.

<sup>78</sup> Sul punto, la giurisprudenza ha precisato che i criteri di imputazione oggettiva, da riferire entrambi alla condotta del soggetto agente e non all'evento, ricorrono, rispettivamente, quando l'autore del reato abbia violato la normativa cautelare con il consapevole intento di conseguire un risparmio di spesa per l'ente, indipendentemente dal suo effettivo raggiungimento e qualora l'autore del reato abbia violato sistematicamente le norme antinfortunistiche, ricavandone oggettivamente un qualche vantaggio per l'ente, sotto forma di risparmio di spesa o di massimizzazione della produzione, indipendentemente dalla volontà di ottenere il vantaggio stesso (così Cass. Pen., sez. IV, 9 dicembre 2019, n. 49775; Cass. Pen., sez. IV, 28 ottobre 2019, n. 43656).

produttività, sacrificando l'adozione di presidi antinfortunistici, come di recente ribadito dalla Suprema Corte<sup>79</sup>.

A partire da queste premesse, le nuove Linee Guida segnalano il recente orientamento della Cassazione che sembra evidenziare la nozione di interesse valorizzando la componente finalistica della condotta, ravvisandolo nella “*tensione finalistica della condotta illecita dell'autore volta a beneficiare l'ente stesso, in forza di un giudizio ex ante, ossia da riportare al momento della violazione della norma cautelare*” (Cass., Pen., Sez. II, 2 gennaio 2018, n. 295 e Cass. Pen., Sez. II, 29 gennaio 2020, n. 3731)<sup>80</sup>.

Si ritengono dunque imputabili all'ente solo le condotte effettivamente consapevoli e volontarie finalizzate a favorirlo, mentre risulterebbero irrilevanti le condotte derivanti dalla semplice imperizia, dalla mera sottovalutazione del rischio o anche dall'imperfetta esecuzione delle misure antinfortunistiche da adottare.

Altra parte della giurisprudenza e della dottrina ha invece inteso anche il criterio dell'interesse in chiave oggettiva, riferendolo alla tendenza obiettiva o esteriormente riconoscibile del reato a realizzare un interesse dell'ente<sup>81</sup>.

Si dovrebbe, dunque, di caso in caso, accertare solo se la condotta che ha determinato l'evento del reato sia stata o meno determinata da scelte rientranti oggettivamente nella sfera di interesse dell'ente, con la conseguenza che, in definitiva, rispetto ai reati colposi, il solo criterio realmente idoneo ad individuare un collegamento tra l'agire della persona fisica e la responsabilità dell'ente sarebbe quello del vantaggio, da valutarsi oggettivamente ed *ex post*<sup>82</sup>.

La prima tesi, che tiene distinti interesse e vantaggio anche nei reati colposi, pare riflettere in maniera più fedele il sistema del Decreto 231, che mostra di considerare disgiuntamente i due concetti<sup>83</sup>.

In definitiva, nonostante non vi siano state modifiche sostanziali ai concetti di interesse o vantaggio, l'incidenza delle nuove Linee Guida sul tema si rileva principalmente nei riferimenti alle recenti

---

<sup>79</sup> Cfr. anche Cass. Pen., sez. IV, 29 gennaio 2020, n. 3731, Cass. Pen., sez. IV, 2 dicembre 2019, n. 48779, Cass. Pen., Sez. III, 4 ottobre 2019, n. 3157 e Cass. Pen., Sez. IV, 16 aprile 2018, n.16713.

<sup>80</sup> Cfr. I.A SAVINI – M. CHIODI, *Sub art. 5, Responsabilità dell'ente*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, op. cit., p. 35 e ss. Sempre in argomento, la Cassazione ha precisato che il criterio di imputazione oggettiva dell'interesse può sussistere anche in relazione a una trasgressione isolata dovuta ad un'iniziativa estemporanea, senza la necessità che sia provata la natura sistematica delle violazioni antinfortunistiche, allorché altre evidenze fattuali dimostrino il collegamento finalistico tra la violazione e l'interesse dell'ente (in tal senso Cass. Pen, Sez. IV, 31 marzo 2021, n. 12149), così neutralizzando il valore probatorio astrattamente riconoscibile al connotato della sistematicità.

<sup>81</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 8.

<sup>82</sup> Cfr. G AMATO, *Interesse e vantaggio per l'ente in materia antinfortunistica*, op.cit., p. 231 e ss.

<sup>83</sup> Cfr. C. ZANICHELLI, *Da Confindustria le nuove Linee Guida per la costruzione dei modelli 231: novità e approccio sistematico*, op. cit., p. 275.

pronunce giurisprudenziali in materia: in particolare, si richiama l'orientamento relativo alla nozione di interesse in chiave finalistica della condotta nonché la giurisprudenza che ha interpretato i concetti di interesse o vantaggio in termini di risparmio di spesa per l'ente (ad esempio, in riferimento al tema del risparmio di costi per la sicurezza in relazione ai reati commessi in violazione della normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro)<sup>84</sup>.

#### **b) l'Organismo di Vigilanza.**

Confindustria dedica altresì ampio spazio, nel quarto capitolo delle nuove Linee Guida, all'Organismo di Vigilanza (di seguito anche "OdV"), ai suoi requisiti, alla sua funzione, alla sua composizione, ai propri compiti e doveri, ai flussi informativi ed ai profili di responsabilità<sup>85</sup>.

Tale scelta sistematica è certamente condivisibile poiché l'OdV ricopre, senza dubbio, un ruolo fondamentale nel sistema della responsabilità amministrativa degli enti delineato dal Legislatore.

Come noto, i due pilastri che rendono l'ente esente da responsabilità ai sensi del Decreto 231 sono l'adozione e l'efficace attuazione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo e la nomina di un Organismo di Vigilanza deputato al controllo dello stesso.

Sui requisiti dell'OdV, sia esso in composizione monocratica o collegiale, le nuove Linee Guida confermano quanto già indicato nella versione precedente del documento.

In sintesi, emerge comunque che l'OdV deve sempre essere organo terzo ed indipendente rispetto all'ente che lo nomina: ciò si traduce nella mancanza di funzioni prettamente operative, nell'assenza di identità tra "controllato" e "controllore", nella previsione di cause di ineleggibilità e decadenza dell'OdV che garantiscano onorabilità, nell'assenza di conflitti di interessi, di relazioni di parentela con il vertice e con gli organi sociali<sup>86</sup>.

Con riferimento al requisito dell'autonomia dell'organismo, viene ora correttamente rilevata, nello specifico, l'importanza della dotazione di un budget annuale, a supporto delle attività tecniche di verifica necessarie per lo svolgimento dei compiti previsti<sup>87</sup>.

---

<sup>84</sup> Si veda A. LAUDATI – A. ADOTTI, *Le nuove Linee Guida di Confindustria per i modelli 231: analisi delle novità introdotte e approfondimento sulla tematica della compliance integrata*, op. cit., p. 281.

<sup>85</sup> Sul punto A. PESENATO – E. PESENATO, *Organismo di Vigilanza*, op. cit., p. 595.

<sup>86</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 76.

<sup>87</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 77.

L'OdV dovrà dunque essere un organo competente, esperto in materia ed in grado di svolgere il proprio ruolo e le attività a cui è deputato con “continuità d’azione”, che potrà essere garantita anche dal supporto all'OdV di una struttura organizzativa *ad hoc*<sup>88</sup>.

Il tema che invece merita un maggiore approfondimento in tale sede e sul quale Confindustria spende un’analisi più dettagliata nelle sue nuove Linee Guida, è la possibilità, per alcune funzioni o strutture già presenti all’interno di un ente, di ricoprire il ruolo di OdV.

Viene quindi ritenuta non opportuna, innanzitutto, la scelta di far svolgere il ruolo di OdV alle funzioni legale, amministrativa, Risorse Umane ed al RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione nell’ambito della normativa anti-infortunistica).

Le prime tre funzioni, infatti, difetterebbero del requisito dell’indipendenza<sup>89</sup>, mentre il RSPP ricopre un ruolo prettamente operativo ed è inserito in un sistema di precise gerarchie aziendali.

Diverse considerazioni vengono invece svolte in relazione al Collegio sindacale, al Comitato Controllo e Rischi ed all'*Internal Auditing*<sup>90</sup>, istituiti con il compito precipuo di vigilare sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

In particolare, in relazione all'assunzione dell'incarico di OdV da parte del Collegio Sindacale, la c.d. Legge di Stabilità, già nel 2012, ha attribuito alle società tale facoltà<sup>91</sup>.

A sostegno di questa scelta viene richiamato, nelle nuove Linee Guida, il Codice di *Corporate Governance* - approvato dall’omonimo Comitato e pubblicato in data 31 gennaio 2020, i cui riferimenti sono stati sostituiti a quelli del vecchio Codice di Autodisciplina delle società quotate - che raccoglie le *best practices* e le migliori soluzioni organizzative per il più efficace adeguamento ai principi di *Corporate Governance*.

Inoltre, nel predetto Codice si prevede che qualora non venga attribuita al Collegio Sindacale la funzione di OdV, possa comunque essere nominato all'interno dell'OdV, in tal caso collegiale, un

---

<sup>88</sup> Cfr. M. CHIODI, *Appendice agli artt. 6 e 7 D. Lgs.231/2001 – Il Modello organizzativo e l'Organismo di Vigilanza*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D. Lgs. 231/2001. Profili operativi*, op. cit., p. 48.

<sup>89</sup> In merito alla garanzia dell’indipendenza dell’OdV, infatti, Confindustria rileva che per i soggetti interni all’ente dovrebbero essere preferibilmente scelti soggetti “privi di ruoli operativi” (così recependo le indicazioni della giurisprudenza, che, in plurime occasioni, ha stigmatizzato la presenza di possibili conflitti di interesse (cfr. Cass. Pen., SS.UU., 18 settembre 2014, n. 38343, caso Thyssenkrupp e Cass. Pen., sez. II, 9 dicembre 2016, n. 52316, caso Riva Fire).

<sup>90</sup> Tra le opzioni possibili per la composizione dell'OdV prospettate da Confindustria ci sono, poi, l'attribuzione del ruolo al Comitato Controllo e Rischi (per le società che ne sono dotate), il quale svolge una funzione simile a quella dell'OdV e l'affidamento del ruolo all'*Internal Auditing*, qualora sia una prevista tale specifica funzione in azienda. Occorre quindi valutare sempre, caso per caso, la miglior composizione dell'organismo, in modo da garantire il rispetto dei requisiti richiesti dal D. Lgs. 231/2001.

<sup>91</sup> Tale previsione è stata infatti introdotta dall'art. 14, comma 12, L. 12 novembre 2011, n. 183, recante “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato”.

membro del collegio e/o amministratore non esecutivo e/o il titolare di funzioni legali o di controllo della società.<sup>92</sup>

Questa particolare composizione dell'OdV appare certamente possibile per le società di dimensioni medio grandi, pur comportando un possibile conflitto d'interessi nei controlli.

Si rendono pertanto necessarie alcune precisazioni a riguardo: occorre, innanzitutto, valutare in concreto l'opportunità di investire il Collegio Sindacale del ruolo di OdV in considerazione della complessità organizzativa e dell'attività svolta dall'ente.

Dovrà essere tenuto in debita considerazione, inoltre, il requisito della professionalità richiesto all'OdV, soprattutto in relazione alle competenze giuridiche in ambito penalistico, poiché i sindaci hanno, in genere, competenze elevate in ambito contabile ed amministrativo, strettamente connesse all'attività di controllo sull'operato degli amministratori<sup>93</sup>.

Qualora, poi, sia affidato al medesimo organo (collegiale) il ruolo di Collegio Sindacale e OdV dovrà essere oggetto di attenta valutazione l'eventualità di conflitti di interesse o carenze nel sistema di controlli. In tal caso, infatti, verrebbe a mancare il confronto tra soggetti e competenze diverse, che rappresentano elemento qualificante dei controlli.

Nell'ipotesi di differenziazione dei due organi, la raccomandazione di Confindustria è che debbano essere sempre garantiti **flussi informativi** tra OdV e Collegio Sindacale, perché possano scambiarsi reciproche informazioni di rilevanza ai sensi del Decreto 231<sup>94</sup>.

Con riferimento, in particolare, a questi ultimi, le nuove Linee Guida introducono un passaggio esemplificativo all'interno del paragrafo dedicato agli obblighi di informazione nei confronti dell'OdV.

Nello specifico, si ritiene utile menzionare l'importanza dei flussi da parte del Collegio Sindacale - che deve informare l'Organismo di Vigilanza in caso di carenze o violazioni rilevanti del Modello di organizzazione, gestione e controllo e in caso di eventi o anomalie che rientrino nell'area «sensibili» alla commissione dei reati presupposto - nonché l'opportunità di prevedere una più stretta

---

<sup>92</sup> Si veda la raccomandazione n. 33, lett. a) del Codice di Autodisciplina.

<sup>93</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 86. In particolare, chiarisce Confindustria, è necessario "il possesso di tecniche specialistiche finalizzate all'attività ispettiva, consulenziale, di analisi dei sistemi di controllo. Per approfondire le conoscenze in ambiti settoriali (es. salute e sicurezza, ambiente) i membri del Collegio Sindacale cui è affidata la funzione di Organismo di Vigilanza possono invece avvalersi dell'apporto conoscitivo di soggetti qualificati (come il responsabile del servizio di prevenzione e protezione, il medico competente, il responsabile del settore ambientale, ecc.)".

<sup>94</sup> Cfr. F. SARDELLA, *Le nuove Linee Guida 231. Principi consolidati e rilevanti novità nell'edizione 2021*, 9 settembre 2021, *ILPenalista.it*. Si veda altresì M. ARENA, *Orientamenti della giurisprudenza penale sull'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001*, Milano, 2021, p. 80 e ss.

collaborazione con la funzione di *Internal Audit* sulle risultanze delle rispettive attività di verifica “*pur nel rispetto dei rispettivi ruoli nel sistema dei controlli interni*”<sup>95</sup>.

Ai fini di una sempre maggiore trasparenza dell’attività, si prevede inoltre che l’ente debba motivare, all’interno della relazione sul governo societario, le scelte prese con riferimento alla composizione e al coordinamento dell’organismo<sup>96</sup>.

Parallelamente, l’Organismo di Vigilanza deve a sua volta comunicare al Collegio Sindacale le carenze eventualmente riscontrate nella valutazione della concreta attuazione del Modello 231, ad esempio nell’ambito delle verifiche sui processi sensibili ai rischi fiscali, su quelli relativi ai rischi di condotte corruttive, alla commissione dei reati societari, di salute e sicurezza sul lavoro, in ambito ambientale<sup>97</sup>.

Il Codice di *Corporate Governance* ha avuto modo di esprimersi altresì – come richiamato dalle Linee Guida – in merito all’Organismo di Vigilanza formato da soli membri esterni all’ente, considerando tale scelta “[...] *compatibile con il Codice purché sia assicurato – mediante il supporto delle funzioni aziendali e la cura di adeguati flussi informativi – un adeguato coordinamento con i soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi*”<sup>98</sup>.

### **c) il Whistleblowing.**

Entrato all’interno del nostro ordinamento con la L. 30 novembre 2017, n. 179, recante “*Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell’ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato*” ed inserito in alcune nuove previsioni

---

<sup>95</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 90.

<sup>96</sup> Cfr. D. FRICCHIONE, *D.Lgs. 231/2001: aggiornate le Linee Guida di Confindustria*, op.cit., 29 luglio 2021. Si veda altresì C. ZANICHELLI, *Da Confindustria le nuove Linee Guida per la costruzione dei modelli 231: novità e approccio sistematico*, op. cit. , p. 274 e ss.

<sup>97</sup> Si veda P. BARAZZETTA - P. TERAZZI, *Le nuove Linee Guida di Confindustria ex D.Lgs. n. 231/2001*, in *Amministrazione & Finanza*, n.8-9/2021, p. 40 e ss. Cfr. anche A. PESENATO – E. PESENATO, *Organismo di Vigilanza*, Milano, 2021, p. 595 e ss.

<sup>98</sup> Si veda A. LAUDATI – A. ADOTTI, *Le nuove Linee Guida di Confindustria per i modelli 231: analisi delle novità introdotte e approfondimento sulla tematica della compliance integrata*, op. cit., p. 289: “Le Linee guida aggiungono, poi, l’opportunità di uno scambio di flussi informativi anche tra la funzione *Internal Audit* e Organismo di Vigilanza sugli esiti delle verifiche ispettive che abbiano rilevanza ai sensi del Modello 231 dell’ente al fine di evitare la duplicazione di attività e il rischio di un «cortocircuito informativo”.

nell'art. 6 del D.Lgs. 231/2001<sup>99</sup>, il *whistleblowing* entra di diritto anche nell'ultimo aggiornamento delle Linee Guida di Confindustria.

Per gli enti che hanno adottato il Modello 231, diviene infatti urgente disciplinare le modalità per effettuare le segnalazioni e per gestire le stesse, distinguendo fasi e responsabilità, eventualmente attraverso una procedura *ad hoc*<sup>100</sup>.

In particolare, ai sensi del nuovo **comma 2 bis** dell'art. 6 del D.Lgs. 231/2001, il Modello organizzativo prevede le seguenti misure aggiuntive:

1. uno o più canali che consentano ai soggetti indicati nell'art. 5, co.1, lettere *a)* e *b)*, di presentare, a tutela dell'integrità dell'ente, segnalazioni circostanziate di condotte illecite, rilevanti ai sensi del presente decreto e fondate su elementi di fatto precisi e concordanti, o di violazioni del Modello di organizzazione e gestione dell'ente, di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte; tali canali garantiscono la riservatezza dell'identità del segnalante nelle attività di gestione della segnalazione;
2. almeno un canale alternativo di segnalazione idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante<sup>101</sup>.

A seguito delle modifiche apportate dalla L. 179/2017, i Modelli di organizzazione, gestione e controllo devono quindi contenere un sistema organizzato in relazione a:

- canali di segnalazione;
- garanzia della riservatezza del segnalante;
- divieto di atti ritorsivi;
- integrazione del sistema disciplinare.

La segnalazione, al fine di poter facilitare le eventuali indagini sul contenuto della stessa deve essere precisa e circostanziata e naturalmente fatta in buona fede.

In relazione all'attuazione di tale disciplina, le Linee Guida evidenziano come – al di là del rispetto delle disposizioni dettate in materia di *privacy* – la riservatezza del segnalante deve essere tenuta distinta dall'anonimato, in considerazione del fatto che per garantire al segnalante un'adeguata tutela è necessario che lo stesso sia riconoscibile<sup>102</sup>.

---

<sup>99</sup> Cfr. A. DELLA BELLA, *Il Whistleblowing nell'ordinamento italiano: quadro attuale e prospettive per il Prossimo Futuro*, in *Riv. it. dir. e proc. pen.*, 1/2020, p. 1403. Sul punto si veda altresì E. DI PRIMA – F. VOLTAN, *Whistleblowing: spunti applicativi in ambito pubblico e privato e nuove prospettive*, in *Resp. amm. Soc. enti*, 2/2021, p. 169 e ss.

<sup>100</sup> Cfr. M. PANSARELLA, *Il Whistleblowing*, D. PIVA (a cura di), *La responsabilità degli enti ex D.Lgs. 231/2001 tra diritto e processo*, op. cit., p. 240 e ss.

<sup>101</sup> Si veda C. ZANICHELLI, *Da Confindustria le nuove Linee Guida per la costruzione dei modelli 231: novità e approccio sistematico*, op. cit., p. 278.

<sup>102</sup> Cfr. B. A. LAROUSSE – A. CERRETA, *Whistleblowing: considerazioni e operatività nella gestione delle segnalazioni*, su [www.aodv231.it](http://www.aodv231.it), 2 novembre 2021.

Ciò non esclude la possibilità di segnalazioni anonime, che, tuttavia, per essere maggiormente attendibili, dovrebbero essere consentite solo se adeguatamente documentate o dettagliate.

Va da sé, infatti, che la segnalazione non anonima è sempre da preferire, perché un'interlocuzione con il segnalante diventa fondamentale per indagare ed approfondire ogni aspetto connesso al contenuto della segnalazione<sup>103</sup>.

Quanto all'utilizzo di modalità informatiche atte a garantire la riservatezza dell'identità del segnalante - oltre ad un richiamo alle indicazioni fornite dall'ANAC nel 2015<sup>104</sup> - le nuove Linee Guida di Confindustria evidenziano la possibilità di utilizzare piattaforme informatiche, anche gestite da terze parti indipendenti e specializzate, o di attivare apposite caselle di posta elettronica dedicate.

Con riferimento al canale alternativo, lo stesso potrebbe invece consistere nel servizio postale ordinario ovvero nel deposito fisico presso caselle *ad hoc*.

Le procedure in materia di *whistleblowing* dovranno andare, quindi, di pari passo con l'attivazione degli strumenti informatici prescelti dalle società.

Per quanto riguarda invece la scelta del destinatario delle segnalazioni, questa dovrà essere effettuata in base alle dimensioni e all'organizzazione dell'impresa<sup>105</sup>.

Le Linee Guida, nello specifico, indicano i seguenti possibili destinatari:

- l'Organismo di Vigilanza;
- il Responsabile della funzione *Compliance*;
- un Comitato formato da varie funzioni (ad esempio quella Legale, di *Internal Audit*, di *Compliance*, e delle Risorse Umane);
- un ente o soggetto esterno dotato di comprovata professionalità, che si occupi di gestire la prima fase di ricezione delle segnalazioni in coordinamento con la società e funga da filtro delle medesime;
- il Datore di Lavoro delle piccole e medie imprese (Organo Dirigente negli enti di piccole e medie dimensioni *ex art. 6, co. 4, D.Lgs. 231/2001*)<sup>106</sup>.

---

<sup>103</sup> Cfr. I. A. SAVINI, *Sub art. 6, Soggetti in posizione apicale e modelli di organizzazione dell'ente*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, op. cit., p. 44 e ss.

<sup>104</sup> Sulla falsariga di quanto indicato dall'Autorità Nazionale Anti-Corruzione in merito alle segnalazioni che è tenuta a gestire (cfr. determinazione ANAC n. 6 del 28 aprile 2015). Vengono inoltre richiamate le Linee Guida adottate proprio dall'ANAC nel 2015 sul *whistleblowing* nel settore pubblico, dal momento che i principi di carattere generale lì indicati possono essere utilmente seguiti anche dal settore privato - nei limiti della compatibilità con la specifica disciplina prevista dalla L. 179/2017.

<sup>105</sup> Si veda C. ZANICHELLI, *Da Confindustria le nuove Linee Guida per la costruzione dei modelli 231: novità e approccio sistematico*, op. cit., p. 278.

<sup>106</sup> Cfr. I. A. SAVINI, *Sub art. 6, Soggetti in posizione apicale e modelli di organizzazione dell'ente*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, op. cit., p. 44 e ss.

In ogni caso, anche se non prescelto come destinatario delle segnalazioni, l'Organismo di Vigilanza dovrà essere coinvolto in funzione dell'attività di controllo svolta su tematiche rilevanti in relazione alla disciplina di cui al Decreto 231.

Infine, in considerazione della recente Direttiva (UE) 2019/193 riguardante «*la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione*» – approvata nell'ottobre del 2019, che statuisce l'obbligo di creare canali di segnalazione interni per tutti i soggetti giuridici privati con oltre 50 dipendenti e per tutti i soggetti del settore pubblico compresi i comuni con più di 10.000 abitanti – “*Confindustria, in diverse occasioni di confronto con le Istituzioni sul tema, ha espresso la richiesta che il recepimento della Direttiva garantisca un approccio bilanciato tra la protezione dei whistleblowers e la necessità di salvaguardia delle imprese contro abusi e rivelazioni di informazioni sensibili ai competitors. In particolare, è stata sottolineata la necessità di tenere distinto il canale di recepimento della Direttiva dal D.lgs. 231/2001, per non configurare alcuna obbligatorietà del Modello organizzativo 231 per tutte le PMI*”<sup>107</sup>.

In chiusura del secondo capitolo, viene introdotto anche un paragrafo relativo agli adempimenti necessari in ottemperanza al D.Lgs. 254/2016, che ha recepito la Direttiva 95/2014/UE, finalizzata ad aumentare la trasparenza delle informazioni sull'attività d'impresa<sup>108</sup>.

La normativa sopra richiamata prevede, in particolare, che gli enti di interesse pubblico (*ex art. 16, comma 1, D. Lgs. 39/2010*) con determinate caratteristiche, debbano redigere una dichiarazione contenente informazioni di carattere non finanziario (c.d. DNF)<sup>109</sup>.

Come specificato nelle nuove Linee Guida di Confindustria, la dichiarazione dovrà poi misurare le informazioni riportate con quelle relative agli esercizi precedenti, dando atto della metodologia autonoma di rendicontazione utilizzata, ovvero dello standard adottato, tra quelli emanati dagli organismi sovranazionali, internazionali o nazionali a ciò deputati (specificando anche se diverso rispetto al precedente)<sup>110</sup>.

Se i soggetti tenuti al rispetto di tale normativa non praticano politiche nei settori indicati dalla Direttiva, dovranno precisarne le ragioni in linea con il principio del “*comply or explain*”; al contrario,

---

<sup>107</sup> Si veda A. LAUDATI – A. ADOTTI, *Le nuove Linee Guida di Confindustria per i modelli 231: analisi delle novità introdotte e approfondimento sulla tematica della compliance integrata*, op. cit., p. 286.

<sup>108</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 64.

<sup>109</sup> Cfr. D. FRICCHIONE, *D.Lgs. 231/2001: aggiornate le Linee Guida di Confindustria*, op.cit., 29 luglio 2021. Si veda altresì C. ZANICHELLI, *Da Confindustria le nuove Linee Guida per la costruzione dei modelli 231: novità e approccio sistematico*, op. cit. , p. 274 e ss.

<sup>109</sup> Si veda P. BARAZZETTA - P. TERAZZI, *Le nuove Linee Guida di Confindustria ex D.Lgs. n. 231/2001*, in *Amministrazione & Finanza*, n. 8-9/2021, p. 40 e ss.

<sup>110</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 65.

in caso di informazioni la cui divulgazione potrebbe compromettere gravemente la posizione commerciale dell'impresa – come, ad esempio, quelle relative ad un'operazione in corso di negoziazione – una clausola di salvaguardia consente un'esenzione dalla *discovery*.

Il soggetto responsabile per la verifica della corretta redazione della DNF è lo stesso incaricato della revisione legale del bilancio; la dichiarazione, poi, viene pubblicata sul registro delle imprese, insieme alla relazione sulla gestione (di cui potrà eventualmente costituire parte integrante).

Anche i soggetti che non sono tenuti a redigere la DNF, potranno volontariamente adeguarsi, apponendo la dicitura di conformità delle proprie dichiarazioni alle condizioni precisate dal decreto<sup>111</sup>.

La Consob è il soggetto competente ad accertare eventuali violazioni della disciplina – sia in termini di omesso deposito o non conformità della DNF, che in caso di omissione o falsificazione di fatti materiali – e può irrogare sanzioni che vanno da 20.000 euro a 100.000 euro nel primo caso, e da 50.000 euro a 150.000 euro nel secondo.

Al fine di regolare alcune modalità attuative della disciplina, inoltre, la Consob ha emanato il Regolamento di attuazione con Delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018, opportunamente richiamato dalle Linee Guida di Confindustria<sup>112</sup>.

Di fondamentale utilità, per un inquadramento completo della materia, risultano essere infine le Linee Guida recentemente emanate da ANAC per la protezione del segnalante (Delibera n. 469 del 9 giugno 2021<sup>113</sup>) le quali prevedono che l'Organismo di Vigilanza può in ogni caso essere individuato come destinatario autonomo e indipendente delle segnalazioni e dovrà essere necessariamente coinvolto per evitare che le segnalazioni giunte tramite tale meccanismo possano sfuggire al suo controllo.<sup>114</sup> Da sempre è stata infatti sostenuta, in dottrina e in giurisprudenza, l'importanza dei flussi informativi verso l'OdV, poichè non si può prescindere da un coinvolgimento dello stesso nel canale del *whistleblowing*.

Infine, si ribadisce che la mancata previsione dei canali di segnalazione, come previsti dal novellato art. 6 del D.Lgs. 231/2001, comporterà la non efficace attuazione del Modello organizzativo con conseguente giudizio di inidoneità dello stesso<sup>115</sup>.

---

<sup>111</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 65.

<sup>112</sup> Cfr. D. FRICCHIONE, *D.Lgs. 231/2001: aggiornate le Linee Guida di Confindustria*, op.cit. 29 luglio 2021.

<sup>113</sup> La delibera e le Linee Guida in questione sono consultabili in versione integrale al seguente link: <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-numero-469-del-9-giugno-2021-e-linee-guida> .

<sup>114</sup> Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021, su [confindustria.it](http://confindustria.it), p. 66.

<sup>115</sup> Cfr. F. SARDELLA, *Le nuove Linee Guida 231. Principi consolidati e rilevanti novità nell'edizione 2021*, 9 settembre 2021, IIPenalista.it.

## V. Conclusioni

Alla luce delle suesposte considerazioni, è possibile affermare che le nuove Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo, a cura di Confindustria, rispondono certamente alla lunga attesa degli ultimi anni, da parte delle imprese e degli operatori della disciplina della responsabilità amministrativa degli enti, rispetto alla necessità di ricevere indicazioni sempre più pratiche e concrete in ordine alla costruzione dei Modelli 231.

Senza apportare eccessivi stravolgimenti alla precedente versione del documento, infatti, Confindustria ha voluto tradurre in termini applicativi le novità legislative intercorse negli ultimi anni, nonché offrire alle imprese un panorama ancor più concreto ed attuale della materia, in particolare alla luce delle più recenti pronunce giurisprudenziali in materia.

In tal senso, nel presente contributo si è cercato di ripercorrere in maniera critica ed analitica gli aggiornamenti e le modifiche che, a parere di chi scrive, sono più rilevanti e maggiormente d'impatto per un approccio sistematico e funzionale all'implementazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 231/2001, mentre si rinvia, per qualsiasi ulteriore e più specifico approfondimento su altre tematiche, alla consultazione integrale del documento «Linee guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo» scaricabile dal sito *web* di Confindustria.

Con riguardo invece al ruolo e all'incidenza delle Linee Guida delle associazioni di categoria - ed in particolare di quelle di Confindustria - sulla valutazione di idoneità del modello organizzativo, è stato osservato, anche da quanti auspicano un sempre maggiore ricorso dei giudici alle indicazioni delle Linee Guida per giudicare dell'idoneità dei Modelli, che per tale via non è possibile in ogni caso limitare o vincolare il giudice, in quale è chiaramente sempre libero di fondare il proprio convincimento<sup>116</sup>.

Tuttavia, pur riconoscendosi che l'adesione del modello alle Linee Guida non sia sufficiente ad assicurare il buon esito della valutazione giudiziale a posteriori sull'idoneità dello stesso, si ritiene comunque che sia implicito qualche beneficio almeno sul piano processuale-probatorio, nel senso che, rispetto al giudizio di idoneità, l'adesione alle indicazioni fornite dalle linee guida può certamente essere ritenuta un indizio qualificato della diligenza organizzativa richiesta nella situazione concreta, “*cosicchè, ogni valutazione giudiziale in contrasto con i criteri orientativi*

---

<sup>116</sup> S. MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli di organizzazione nella responsabilità da reato degli enti: analisi critica e linee evolutive*, op. cit., p. 87.

*formulati dalle Linee Guida e approvati dal Ministero dovrà, quanto meno, essere adeguatamente supportata e motivata dal giudice, facendo riferimento alle specificità del caso concreto*<sup>117</sup>.

Se, dunque, da un lato, appare in parte ridimensionata l'incidenza che le Linee Guida hanno avuto nella prassi giudiziaria, dall'altro si può invece senza dubbio convenire sul fatto che queste hanno assolto un ruolo specificamente propulsivo, non solo nella fase immediatamente successiva all'entrata in vigore del D.Lgs. 231/2001, ma soprattutto negli ultimi anni, procurando agli interpreti e alle imprese *“un punto di riferimento essenziale, quando le idee sul da farsi erano poche e per giunta incerte. Il loro principale merito, pertanto, è l'aver contribuito in modo determinante alla diffusione della cultura e dei principi essenziali, assolvendo così ad una “funzione prevalentemente pedagogica”, orientativa e di indirizzo*<sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup> V. MONGILLO, *Il giudizio di idoneità del Modello di Organizzazione ex d.lgs. 231/2001: incertezza dei parametri di riferimento e prospettive di soluzione*, op. cit., p. 79.

<sup>118</sup> Cfr. B. ASSUMMA, *Il ruolo delle Linee Guida e della best practice nella costruzione del Modello di Organizzazione e di Gestione e nel giudizio d'idoneità di esso*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2010, p. 193 ss.

## BIBLIOGRAFIA

- G. P. ACCINNI., *L'oggettiva incertezza della valutazione di idoneità dei modelli organizzativi*, in *Resp. amm. soc. enti*, 4/2018, p.77 ss.
- A. ADOTTI, A. LAUDATI, *Le nuove Linee Guida di Confindustria per i modelli 231: analisi delle novità introdotte e approfondimento sulla tematica della compliance integrata*, in *Resp. amm. soc. enti*, 4/2021, p. 281.
- A. ALESSANDRI, S. SEMINARA, *Diritto Penale Commerciale. Principi generali*, vol. I, Torino, 2018.
- G. AMATO, *Interesse e vantaggio per l'ente in materia antinfortunistica*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2/2021, p. 231 ss.
- M. ARENA, *Orientamenti della giurisprudenza penale sull'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001*, Milano, 2021.
- B. ASSUMMA, *Il ruolo delle Linee Guida e della best practice nella costruzione del Modello di Organizzazione e di Gestione e nel giudizio d'idoneità di esso*, in *Resp. amm. Soc. enti*, 2010, p. 193 ss.
- P. BARAZZETTA, P. TERAZZI, *Le nuove Linee Guida di Confindustria ex D.Lgs. n. 231/2001*, in *Amministrazione & Finanza*, n. 8-9/2021, p. 39 ss.
- C. BERNASCONI., *sub artt. 5-6-7*, in D. CASTRONUOVO, G. DE SIMONE, E. GINEVRA, A. LIONZO, D. NEGRI, G. VARRASO (a cura di), *Compliance. Responsabilità da Reato degli Enti collettivi*, Milano, 2019.
- A.R. CARNÀ, A. BUSETTI, *La Responsabilità dell'ente ex D.Lgs. 231/2001. Il Modello Organizzativo e l'Organismo di Vigilanza*, in M. ARENA (a cura di), *Reati di amministratori e sindaci di società*, Torino, 2021.
- M. CHIODI, *Appendice agli artt. 6 e 7 D. Lgs.231/2001 – Il Modello organizzativo e l'Organismo di Vigilanza*, in L. N., MEAZZA – G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, Pisa, 2021.
- M. COLACURCI., *L'idoneità del modello nel sistema 231, tra difficoltà operative e possibili correttivi*, in *Riv. trim. dir. pen. cont.*, 2/2016, p. 66 ss.
- S. CORBELLA., *L'adozione ed efficace attuazione dei Modelli 231: prime riflessioni su rischi- reato e protocolli*, in AA.VV. (a cura di), *Compliance. Responsabilità da Reato degli Enti collettivi*, Milano, 2019.
- C. CORSARO, M. ZAMBRINI, *Il recepimento della Direttiva PIF e le novità in materia di reati contro la pubblica amministrazione e reati tributari. L'ulteriore ampliamento dei reati presupposto per la responsabilità degli enti*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 7-8/2020.
- F. D'ARCANGELO, *I canoni di accertamento dell'idoneità del modello organizzativo nella giurisprudenza*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2/2011, p.129 ss.

ID, *Il sindacato giudiziale sulla idoneità dei modelli organizzativi nella giurisprudenza più recente*, *Resp. amm. soc. enti*, 1/2015, p. 51 ss.

ID, *La introduzione di uno standard legale per la valutazione di idoneità dei modelli organizzativi*, in *Resp. amm. soc. enti*, 4/2018, p. 67 ss.

A. DELLA BELLA, *Il Whistleblowing nell'ordinamento italiano: quadro attuale e prospettive per il Prossimo Futuro*, in *Riv. it. dir. e proc. pen.* Vol.63, 3/2020, p. 1403 ss.

C. DE LUCA, R. DE LUCA, *La costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo*, in A. DE VIVO (a cura di), *Il professionista e il D.Lgs. 231/2001*, Milano, 2020.

R. DE PAOLIS, *Responsabilità degli enti e reati colposi: verso il tramonto dell' "interesse o vantaggio"?*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 1-bis/2021.

G. DE SIMONE, *Interesse o vantaggio*, in D. PIVA (a cura di), *La responsabilità degli enti ex D.Lgs. 231/2001 tra diritto e processo*, Torino, 2021, p. 276 ss.

E. DI PRIMA, F. VOLTAN, *Whistleblowing: spunti applicativi in ambito pubblico e privato e nuove prospettive*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2/2021, p. 169 ss.

V. DROSI, *Responsabilità degli enti: lo stato dell'arte sull'autonomia del criterio del vantaggio rispetto all'interesse*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 1/2021.

D. FRICCHIONE, *D.Lgs. 231/2001: aggiornate le Linee Guida di Confindustria*, in *Quotidiano giuridico*, 29 luglio 2021.

E. GRECO, *L'illecito dell'ente dipendente da reato. Analisi strutturale del tipo*, in *Riv. it. dir. e proc. Pen.*, v.62, 4/2019, p. 209 ss.

G. INVERNICI., *sub artt. 5-6-7*, in AA.VV. (a cura di) *Compliance. Responsabilità da Reato degli Enti collettivi*, Milano, 2019, p. 242 ss.

S. MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli di organizzazione nella responsabilità da reato degli enti: analisi critica e linee evolutive*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 1-2/2017, p. 49 ss.

V. MANES, A.F. TRIPODI, *L'idoneità del modello organizzativo*, in F. CENTONZE, M. MANTOVANI (a cura di), *La responsabilità penale degli enti. Dieci proposte di riforma*, Bologna, 2016, p. 137 ss.

V. MANES, *Realismo e concretezza nell'accertamento dell'idoneità del modello organizzativo*, in *Giur. comm.*, 4/2021, p. 632 ss.

A. MARTUSCELLI *Idoneità dei MOG e ruolo dell'OdV: prevenzione del rischio-reato e impedimento dell'evento-reato*, in *Bilancio e Revisione*, 10/2021, p. 57 ss.

L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI, *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, Pisa 2021

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*, 3/2011, p. 69 ss.

- P. MONTALENTI, *Il nuovo Codice di Corporate Governance*, in *Corporate Governance*, 1/2021, p. 3 ss.
- A. MUSELLA, O. FORMENTI, *I modelli di organizzazione e l'Odv*, in F.SBISÀ, E. SPINELLI (a cura di), *Responsabilità Amministrativa degli Enti (D.lgs. 231/01)*, Assago Milano, 2020, p. 58 ss.
- M. PANSARELLA, *Il Whistleblowing*, in D. PIVA (a cura di), *La responsabilità degli enti ex D.Lgs. 231/2001 tra diritto e processo*, Torino, 2021, p. 240 ss.
- A. PESENATO, E. PESENATO, *Organismo di Vigilanza*, Milano, 2021.
- C. PIERGALLINI, *Autonormazione e controllo penale*, in *Dir. pen. e proc.*, v.21, 3/2015, p. 261 ss.
- C. PRESCIANI, *sub artt. 5-6-7*, in AA.VV., (a cura di), *Compliance. Responsabilità da Reato degli Enti collettivi*, Milano, 2019, p. 204 ss.
- ID, *Il Modello organizzativo ex artt. 6-7 d.lgs. 231/2001*, in *Banca Borsa e titoli di credito*, 5/2020, pp. 730-775.
- P. RIVELLO, *Il MOG quale esimente*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2/2018, p. 197 ss.
- C. SANTORIELLO, *La valutazione giudiziale del modello. Un esempio di come legge e cosa cerca il Pubblico Ministero nei Modelli organizzativi*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2/2019, p. 193 ss.
- ID, *A vent'anni dall'introduzione della 231, è necessario tornare ad interrogarsi sui criteri di interesse e vantaggio*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2/2021, p. 19 ss.
- F. SARDELLA, *Le nuove Linee Guida 231. Principi consolidati e rilevanti novità nell'edizione 2021*, *Il Penalista.it*, 9 settembre 2021.
- I.A. SAVINI, *Sub art. 6, Soggetti in posizione apicale e modelli di organizzazione dell'ente*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, Pisa, 2021, p. 39 ss.
- I.A. SAVINI, M. CHIODI SAVINI, *sub art. 5, Responsabilità dell'ente*, in L. N. MEAZZA, G. STAMPANONI BASSI (a cura di), *Commentario al decreto sulla responsabilità da reato degli enti D.Lgs. 231/2001. Profili operativi*, Pisa 2021, p. 35 ss.
- F. SBISÀ., E. SPINELLI *Linee guida per il settore assicurativo ex art.6, comma 3, d.lgs. 8/6/2001, n.231, (responsabilità amministrativa delle imprese di assicurazione) dell'Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici*, Milano, 2020.
- C. ZANICHELLI, *Da Confindustria le nuove Linee Guida per la costruzione dei modelli 231: novità e approccio sistematico*, in *Resp. amm. soc. enti*, 4/2021, p. 274 ss.

## GIURISPRUDENZA

Cass. Pen., sez. V, 15 ottobre 2012, n. 40380, *De Jure*.  
Cass. Pen., sez. V, 18 dicembre 2013, n. 4677, *De Jure*  
Cass. Pen., sez. V, 4 marzo 2014, n. 10265, *De Jure*  
Cass. Pen., SS.UU., 18 settembre 2014, n. 38343, *De Jure*  
Cass. Pen., sez. IV, 20 luglio 2016, n. 31210, *De Jure*  
Cass. Pen., sez. II, 27 settembre 2016, n. 52316, *De Jure*  
Cass. Pen., sez. II, 9 gennaio 2018, n. 295, *De Jure*  
Cass. Pen., sez. IV, 16 aprile 2018, n.16713, *De Jure*  
Cass. Pen., sez. IV, 9 agosto 2018, n. 38363, *De Jure*  
Cass. Pen., sez. III, 4 ottobre 2019, n. 3157, *De Jure*  
Cass. Pen., sez. IV, 28 ottobre 2019, n. 43656, *De Jure*  
Cass. Pen., sez. IV, 2 dicembre 2019, n. 48779, *De Jure*  
Cass. Pen., sez. IV, 9 dicembre 2019, n. 49775, *De Jure*  
Cass. Pen., sez. IV, 29 gennaio 2020, n. 3731, *De Jure*  
Cass. Pen., sez. IV, 31 marzo 2021, n. 12149, *De Jure*  
Cass. Pen., sez. VI, 23 aprile 2021, n. 15543, *De Jure*  
Tribunale di Milano, 28 ottobre 2004, *De Jure*  
Tribunale di Milano, GIP Secchi, 9 novembre 2004, *De Jure*  
Tribunale di Napoli, 26 giugno 2007, *De Jure*  
Tribunale di Vicenza, 17 giugno 2021, n. 348, *De Jure*

## SITOGRAFIA

“Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 di Confindustria, giugno 2021,”  
[https://www.confindustria.it/wcm/connect/68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963/Position+Paper\\_linee+guida+modelli+organizzazione\\_giugno2021\\_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963-nFyjPuZ](https://www.confindustria.it/wcm/connect/68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963/Position+Paper_linee+guida+modelli+organizzazione_giugno2021_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963-nFyjPuZ).

A.CERRETA, B. A. LAROSSI , *Whistleblowing: considerazioni e operatività nella gestione delle segnalazioni*, 2 Novembre 2021, [www.aodv231.it](http://www.aodv231.it).