

Gruppo d'impresa e *compliance* normativa: regolamento di gruppo e MOG 231 ad evitare "le discese ardite e le risalite" di responsabilità tra madre e figlie.

di **Guido Sola**

1. Si parla sovente, anche in ambito *compliance* normativa, di gruppo d'impresa ⁽¹⁾, inteso esso alla stregua di «super-ente di fatto» ⁽²⁾.
2. Sebbene autonome sotto il profilo giuridico ⁽³⁾, dal punto di vista economico, le imprese sottoposte a direzione e coordinamento da parte d'altra impresa ⁽⁴⁾ contrassegnano un'unica entità ⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ A venire qui in emergenza, come noto, è fenomeno sempre soggetto a «incessante evoluzione della realtà sociale, economica e giuridica». Così, per tutti, U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi di imprese*, Milano, 2010, *passim*. Come correttamente posto in luce d'altro canto, il gruppo d'impresa, se, per un verso, «non nasce [...] dalla previsione di una norma, ma dall'inventiva imprenditoriale» (F. ASSUMMA, *La responsabilità amministrativa degli enti nei gruppi di impresa: problemi e prospettive*, Interventi – agosto 2013, 2 (URL: <https://www.rivista231.it/Legge231/?SezioneId=14&Anno=2013&Mese=8>)), per l'altro verso, risponde a «scelte di convenienza economica volte a raggiungere un beneficio immediato o futuro, direttamente o indirettamente misurabile» (P. GHINI, *Gruppi, attività e rapporti infragruppo nel sistema 231*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 2011, 3, 257).

⁽²⁾ G. BELLINO-P. PERINU, *Gruppi di imprese e reati societari: è possibile configurare una responsabilità da "231"?*, 2014, 1 (URL: <https://www.giurisprudenzapenale.com/2014/10/01/gruppi-di-imprese-e-reati-societari-e-possibile-configurare-una-responsabilita-da-231/>).

⁽³⁾ G.P. ACCINNI, *Profili di responsabilità penale nei gruppi di società*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 2009, 1, 23; E. SCAROINA, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, 2018, 2 (URL: <https://archiviodpc.dirittoopenaleuomo.org/d/6191-verso-una-responsabilizzazione-del-gruppo-di-imprese-multinazionale>).

⁽⁴⁾ Sulla base d'un vincolo partecipativo/d'un contratto. Arg. ex art. 2 comma 1 lett. h) d.lgs. 12-1-2019, n. 14.

⁽⁵⁾ R. CARLONI-M. CARLONI, *Responsabilità della holding: regolamento di gruppo e modello di organizzazione e gestione*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 2020, 1, 222. A venire qui in emergenza, insomma, è «un insieme di unità tra loro autonome dal punto di vista giuridico, assoggettate ad un unico soggetto economico». Premesso che, per «soggetto economico», s'è soliti intendere «il soggetto nel cui prevalente interesse viene svolta l'attività economica», sotto quest'ultimo profilo, s'è soliti distinguere tra «proprietario» – inteso esso alla

3. Se il soggetto apicale può essere rappresentato tanto da una persona fisica quanto da una persona giuridica, quest'ultima si può limitare a controllare le partecipate ⁽⁶⁾ ovvero può svolgere a sua volta attività imprenditoriale ⁽⁷⁾.

4. Ma ciò non toglie che, in entrambi i casi, la *holding* eserciti attività di direzione e coordinamento finalizzata a garantire la coerenza delle operazioni delle figlie ⁽⁸⁾ e che sia proprio detta attività a baricentrare il concetto di gruppo d'impresе.

5. Per quanto le partecipate possano essere subordinate alla madre, come detto, il gruppo d'impresе «non costituisce [...] un centro di interessi autonomo rispetto alle [stesse]» ⁽⁹⁾: dall'autonomia giuridica che è propria delle singole partecipate, anzi, si ricava il principio secondo il quale la *holding* è tendenzialmente irresponsabile nei confronti di soci e creditori delle figlie.

6. Ciò non significa, però, che, a determinate condizioni, non si possa configurare, anche in capo alla madre, una vera e propria responsabilità risarcitoria nei confronti di soci e creditori delle partecipate: consimile responsabilità, per converso, potrà sorgere laddove la *holding* abbia posto in essere attività di direzione e coordinamento a suo esclusivo vantaggio, «violando i principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale» delle figlie ⁽¹⁰⁾.

stregua dell'«azionista [...] che [...] apporta capitale» –, «gruppo di controllo» – sono «[c]oloro che gestiscono l'azienda, si occupano dell'organizzazione dei fattori, apportano idee e concetti» – e «portator[i] di interessi istituzionali» – intesi essi alla stregua di «prestator[i] di lavoro e capitale» ovvero di «*stakeholders*» –. Così, P. GHINI, *Gruppi, attività e rapporti infragruppo*, cit., 255.

⁽⁶⁾ E ciò «al fine esclusivo di percepirne gli utili». R. CARLONI-M. CARLONI, *Responsabilità della holding*, cit., 222.

⁽⁷⁾ Mentre, nel primo caso, s'è soliti parlare di *holding* finanziaria, nel secondo, a venire in emergenza è la cosiddetta *holding* operativa. In quest'ultimo caso, come è stato correttamente posto in luce, «la funzione della [madre] è essa stessa funzione imprenditoriale corrispondente alla funzione di direzione strategica e finanziaria che è presente in ogni impresa». In questi termini, F. ASSUMMA, *La responsabilità amministrativa degli enti*, cit., 1 e ss.

⁽⁸⁾ R. CARLONI-M. CARLONI, *Responsabilità della holding*, cit., 222.

⁽⁹⁾ Cass. civ., sez. I, 8-5-1991, n. 5123.

⁽¹⁰⁾ R. CARLONI-M. CARLONI, *Responsabilità della holding*, cit., 223. Se corrisponde a verità, infatti, che, in ossequio alla natura squisitamente economica propria del gruppo d'impresе, *holding* e società partecipate perseguano «interessi di impresa»,

Ma, soprattutto, ciò non significa che detta attività di direzione e coordinamento, ove mal posta in essere, non possa schiudere la via alla responsabilità penale degli amministratori della madre *ex art. 2634 c.c.* ⁽¹¹⁾, con tutto ciò che ne consegue, *ex artt. 5 e 6 d.lgs. 8-6-2001, n. 231*, in punto di responsabilità para-penale della *holding*.

7. Benché il d.lgs. 8-6-2001, n. 231 non s'occupi di gruppi d'impresе ⁽¹²⁾, infatti, il fenomeno, come correttamente osservato dalla stessa Confindustria, contrassegna soluzione organizzativa così diffusa in Italia ⁽¹³⁾ da rendere finanche singolare detta carenza ⁽¹⁴⁾.

8. Se quanto precede è corretto, non deve allora stupire il fatto che la responsabilità *ex artt. 5 e 6 d.lgs. 8-6-2001, n. 231* possa essere intravista anche nell'ambito d'un gruppo d'impresе, ben potendo la madre essere chiamata a rispondere del reato commesso nell'ambito della partecipata ogni qual volta la persona fisica che ha operato in nome e per conto della figlia abbia perseguito anche un interesse riconducibile alla *holding* ⁽¹⁵⁾.

corrisponde altrettanto a verità che per soci e creditori di dette società «la partecipazione costituisc[a] affare a sé e come tale indipendente dalla politica imprenditoriale di gruppo». G.P. ACCINNI, *Profili di responsabilità penale nei gruppi di società*, cit., 24.

⁽¹¹⁾ A mente del quale, come noto, sono puniti gli amministratori, i direttori generali e i liquidatori che, «al fine di procurare a sé o ad altri un ingiusto profitto o altro vantaggio, compiono o concorrono a deliberare atti di disposizione dei beni sociali, cagionando intenzionalmente alla società un danno patrimoniale». In punto di «[v]antaggi compensativi quale criterio di esonero della responsabilità penale» v., per tutti, G.P. ACCINNI, *Profili di responsabilità penale nei gruppi di società*, cit., 27 e ss.

⁽¹²⁾ Come posto in luce da autorevole dottrina, infatti, «[i]l modello a cui si ispira il decreto legislativo 231/2001 nel prevedere la responsabilità delle persone giuridiche è fondato su un ente singolarmente considerato». Così, F. SGUBBI, *Gruppo societario e responsabilità delle persone giuridiche ai sensi del D.lgs. 231/2001*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 2006, 1, 1.

⁽¹³⁾ E ciò «per diverse ragioni, tra cui l'esigenza di diversificare l'attività e ripartire i rischi». CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231* – giugno 2021, 93.

⁽¹⁴⁾ F. SGUBBI, *Gruppo societario e responsabilità delle persone giuridiche*, cit., 1.

⁽¹⁵⁾ Cass. pen., sez. V, 29-1-2013, n. 4324. Nello stesso senso, in dottrina, L. CORSINI, *Gruppo d'impresе e responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, in *Le società*, 2004, 11, 1354, nonché C.E. PALIERO, *La struttura della responsabilità per i reati commessi all'interno della società e dei gruppi*, in *Atti del*

9. Su questo sfondo, anzi, già nell'ambito d'un risalente affare di corruzione, i giudici milanesi avevano modo d'osservare come, essendo finalizzata a soddisfare il cosiddetto interesse di gruppo, l'attività corruttiva posta in essere dall'amministratore della madre implicasse la responsabilità parapenale della stessa ⁽¹⁶⁾.

Nello stesso senso, peraltro, mostrava d'opinare la Corte di cassazione ⁽¹⁷⁾, che, però, si premurava di specificare che, perché la *holding* possa essere chiamata a rispondere del reato commesso nell'ambito della figlia, è necessario, non solo che il requisito dell'interesse/del vantaggio sussista in concreto ⁽¹⁸⁾, ma anche che la persona fisica che ha agito in nome e per conto della madre possa essere imputata ex art. 110 c.p. per aver concorso nel reato con la persona fisica che ha agito in nome e per conto della partecipata ⁽¹⁹⁾.

convegno *La responsabilità delle imprese ed i modelli organizzativi previsti dalla finanziaria 2005 e dal D.Lgs. 231/2001*, Paradigma, 17-18 marzo 2005. Come acutamente osservato da F. ROSSIGNOLI, *Il modello di organizzazione, gestione e controllo nei gruppi di imprese: riflessioni a partire dallo studio di due casi aziendali*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, 2011, 3, 5, peraltro, «maggior[son]o il grado di integrazione tecnico-economica e il grado di unitarietà della direzione esercitata dalla capogruppo [e] maggiore è [altresì] il rischio che la responsabilità amministrativa venga estesa alle società del gruppo».

⁽¹⁶⁾ G.i.p. trib. Milano, ord. 20-9-2004; trib. Milano, ord. 14-12-2004. In dottrina, L. PISTORELLI, *Brevi osservazioni sull'interesse di gruppo quale criterio oggettivo di imputazione della responsabilità da reato*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 2006, 1, 15, nonché F. SGUBBI, *Gruppo societario e responsabilità delle persone giuridiche*, cit., 8.

⁽¹⁷⁾ La qual cosa, a ben guardare, non deve stupire, se solo si considera come, da uno studio condotto dall'OCSE nell'anno 2016, emergesse «che ben il 98% dei Paesi considera[sse] punibile la *holding* per i reati (in particolare di corruzione) commessi nel contesto del gruppo». Lo ricorda, in questi esatti termini, E. SCAROINA, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, cit., 3.

⁽¹⁸⁾ M. MORETTI-P. SILVESTRI, *Gruppi d'impresa e responsabilità ex d.lgs. 231/2001 (commento a Cass. pen., n. 4324, 29 gennaio 2013)*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 2013, 3, 216. In caso contrario, come è stato correttamente osservato, «troverebbe attuazione la clausola di esclusione di responsabilità dell'ente che prevede che questo non rispon[d]a se il reato è commesso [...] nell'interesse esclusivo [dell'autore dello stesso] o di terzi». In questi termini, A. ZOPPINI, *Imputazione dell'illecito penale e responsabilità amministrativa nella teoria della persona giuridica*, in *Riv. Soc.*, 2005, 1315 e ss.

⁽¹⁹⁾ Cass. pen., sez. V, 20-6-2011, n. 24583. Allorquando si ragiona di responsabilità ex artt. 5 e 6 d.lgs. 8-6-2001, n. 231 e gruppo d'impresa, peraltro, si deve sempre considerare come, nella pratica, accada sovente che «l'amministratore della figlia sia anche dirigente (apicale) della madre» e ciò «per rispondere ad una duplice esigenza:

10. Benché autorevole dottrina abbia giudicato fragile consimile argine, stigmatizzandone il potenziale, agevole, scavalcamiento mediante ricorso a categorie tipiche della pratica penale ⁽²⁰⁾, non sembra revocabile in dubbio che, così perimetrando il terreno di gioco, la Corte di cassazione abbia inteso minimizzare il rischio di censurabili automatismi nell'affermazione della responsabilità para-penale della *holding* costruiti a partire dalla semplice attività di direzione e coordinamento propria della stessa ⁽²¹⁾: *rebus sic stantibus*, infatti, per poter incolpare la madre ex artt. 5 e 6 d.lgs. 8-6-2001, n. 231, il pubblico ministero dovrà provare che «l'illecito commesso nella controllata abbia recato una specifica e concreta utilità – effettiva o potenziale e non necessariamente di carattere patrimoniale – alla [stessa]» ⁽²²⁾.

11. Con l'avvertenza, per quel che qui importa, che, com'è stato autorevolmente posto in luce, il requisito dell'interesse/del vantaggio tende a sagomare se stesso sulla base del proprio referente: così, se, nel caso d'una società singola, la responsabilità para-penale affonderà le proprie radici nell'interesse/nel vantaggio direttamente proprio della stessa, nel caso d'un

da un lato per garantire un'unicità di indirizzo nell'attività di gestione del gruppo, dall'altro per ottenere un risparmio di costi, infatti è consuetudine non retribuire o retribuire in misura minima i dirigenti nel momento in cui rivestono cariche in altre società del gruppo». La qual cosa fa sì che, spesso, le «decisioni che implicano responsabilità penale s[iano] condivise anche dai vertici della madre, determinando in tal modo un'autonoma responsabilità ex decreto [tanto della *holding* quanto della partecipata]». F. ASSUMMA, *La responsabilità amministrativa degli enti*, cit., 2.

⁽²⁰⁾ Quale quella «dell'omesso impedimento del reato altrui (art. 40 comma 2 codice penale) integrata con la figura del concorso di persone mediante omissione». In questi termini, lucidamente, F. SGUBBI, *Gruppo societario e responsabilità delle persone giuridiche*, cit., 2.

⁽²¹⁾ «Non si può, con un inaccettabile automatismo, ritenere che l'appartenenza della società a un gruppo di per sé implichi che le scelte compiute [...] dalla controllata perseguano un interesse che trascende quello proprio, essendo piuttosto imputabile all'intero raggruppamento o alla sua controllante o capogruppo». CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo*, cit., 94. In proposito, v. anche R.M. MANENTE-R. GIOVENCO-P. MAGI, *La compliance al D.Lgs. 231/01 nei Grandi Gruppi*, 2012, 17 (URL: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aodv231.it/images/atti/602-00-120702%20impa%20Grandi%20gruppi_def.pdf).

⁽²²⁾ CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo*, cit., 94.

gruppo d'impresе, a venire in emergenza sarà il cosiddetto interesse di gruppo, inteso esso alla stregua dell'interesse proprio anche della *holding* ⁽²³⁾.

12. Su questo sfondo, caratterizzato, in sostanza, da quello che la dottrina è solito definire «rapporto societario infragruppo non corretto dal punto di vista economico» ⁽²⁴⁾, un'importante funzione preventiva potrà certamente essere svolta dal regolamento di gruppo, vale a dire dal documento chiamato a predisporre controlli infragruppo che «permett[a]no lo sviluppo di una direzione unitaria realmente ispirata ai principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale» ⁽²⁵⁾.

13. L'affermazione che precede, a ben guardare, vale tanto nell'ambito delle ipotesi passate in rassegna dall'art. 2497 *sexies* c.c. ⁽²⁶⁾ quanto nell'ambito di quelle passate in rassegna dall'art. 2497 *septies* c.c. ⁽²⁷⁾. In questo secondo caso, anzi, venendo qui in emergenza i cosiddetti contratti di dominazione, l'adozione da parte della madre di consimile regolamento potrebbe anche essere considerata doverosa, atteso lo scetticismo che, ancora oggi, avvolge in dottrina ⁽²⁸⁾ detti contratti.

14. *Rebus sic stantibus*, il regolamento di gruppo sembrerebbe davvero essere uno strumento in grado di conferire alle imprese facenti parte d'un

⁽²³⁾ Nella prospettiva d'una sua partecipazione agli utili. F. SGUBBI, *Gruppo societario e responsabilità delle persone giuridiche*, cit., 1. Nello stesso senso, L. PISTORELLI, *Brevi osservazioni sull'interesse di gruppo*, cit., 18.

⁽²⁴⁾ R. CARLONI-M. CARLONI, *Responsabilità della holding*, cit., 225. «Sovente [...] la massimizzazione del risultato economico globale esige riti sacrificali in termini di travasi di risorse». Così, icasticamente, V. NAPOLEONI, *Geometrie parallele e bagliori corruschi del diritto penale dei gruppi (banca rotta infragruppo, infedeltà patrimoniale e «vantaggi compensativi»)*, in *Cass. pen.*, 1995, 3788.

⁽²⁵⁾ R. CARLONI-M. CARLONI, *Responsabilità della holding*, cit., 225. Non si dimentichi, in proposito, che «l'autonomia giuridica delle società nelle quali è organizzato [il gruppo] impone [...] agli amministratori di ciascuna società di non agire in conflitto di interessi con la società alla quale sono preposti». In questi termini, G.P. ACCINNI, *Profili di responsabilità penale nei gruppi di società*, cit., 24.

⁽²⁶⁾ A venire qui in emergenza, come noto, sono e le società tenute a consolidare i bilanci delle società partecipate e quelle che controllano altre società ex art. 2359 c.c.

⁽²⁷⁾ A venire qui in emergenza, come noto, sono le società che esercitano attività di direzione e coordinamento su base contrattuale ovvero statutaria.

⁽²⁸⁾ P. MONTALENTI, *Direzione e coordinamento nei gruppi societari: principi e problemi*, in *Riv. Soc.*, 2007, 329 e ss.

gruppo una migliore organizzazione e, soprattutto, una migliore «definizione dei rapporti» ⁽²⁹⁾.

Così impostata la questione, inoltre, a venire qui in emergenza sembrerebbe essere altresì uno strumento in grado di schermare la responsabilità parapenale della *holding*, scongiurando il rischio che i soggetti apicali della madre mal s'ingeriscano nella gestione delle singole partecipate.

Non si dimentichi, in proposito, che i gruppi d'impresе sono sovente caratterizzati dalla tendenza a centralizzare presso la *holding* funzioni aziendali quali amministrazione, contabilità, acquisti, etc. ⁽³⁰⁾, con tutto ciò che ne consegue in punto di (anche patologiche) economie di scala.

15. In quest'ottica, non essendo latente il rischio che a venire qui in emergenza possano essere reati societari ⁽³¹⁾, reati associativi ⁽³²⁾, reati di ricettazione, reati di riciclaggio, reati d'impiego di denaro/di beni di provenienza illecita, reati d'autoriciclaggio ⁽³³⁾ e reati tributari ⁽³⁴⁾, sarà fondamentale che il MOG 231 della madre venga preso a riferimento dalle figlie per la costruzione di coerenti sistemi di *compliance* normativa ⁽³⁵⁾ in grado di coniugare controlli e (razionalizzazione delle) risorse e, più in generale, di garantire presidi uniformi e strutturati in relazione ad ogni singola area a rischio di commissione di reati.

Sempre in quest'ottica, inoltre, sarà fondamentale altresì che detto MOG preveda, non solo il regolamento di gruppo, ma anche specifiche misure di pianificazione – «volt[e] a preparare l'organizzazione al futuro, cercando di anticiparlo e predisponendo il conseguente piano d'azione» – ⁽³⁶⁾, d'organizzazione – «volt[e] a predisporre le risorse, comprese quelle umane,

⁽²⁹⁾ R. CARLONI-M. CARLONI, *Responsabilità della holding*, cit., 229.

⁽³⁰⁾ P. GHINI, *Gruppi, attività e rapporti infragruppo*, cit., 264.

⁽³¹⁾ Il riferimento è qui agli artt. 2621, 2621 *bis*, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2629 *bis*, 2632, 2633, 2635, 2635 *bis*, 2636, 2637 e 2638 c.c. e, più in generale, all'art. 25 *ter* d.lgs. 8-6-2001, n. 231.

⁽³²⁾ Il riferimento è qui agli artt. 416 *bis*, 416 *ter* e 630 c.p., 74 d.p.R. 9-10-1990, n. 309 e, più in generale, all'art. 24 *ter* d.lgs. 8-6-2001, n. 231.

⁽³³⁾ Il riferimento è qui agli artt. 648, 648 *bis*, 648 *ter* e 648 *ter*.1 c.p. e, più in generale, all'art. 25 *octies* d.lgs. 8-6-2001, n. 231.

⁽³⁴⁾ Il riferimento è qui agli artt. 2, 3, 4, 5, 8, 10, 10 *quater* e 11 d.lgs. 10-3-2000, n. 274 e, più in generale, all'art. 25 *quinquiesdecies* d.lgs. 8-6-2001, n. 231.

⁽³⁵⁾ Nello stesso senso, R.M. MANENTE-R. GIOVENCO-P. MAGI, *La compliance al D.Lgs. 231/01*, cit., 19.

⁽³⁶⁾ P. GHINI, *Gruppi, attività e rapporti infragruppo*, cit., 268.

dell'organizzazione» ⁽³⁷⁾, nonché, nel caso del gruppo d'impresa multinazionale, ad «uniformare le regole [...] a quelle dei Paesi ospitanti le varie società del gruppo senza [...] perdere la propria identità» ⁽³⁸⁾, di guida – «volt[e] ad assicurare il funzionamento delle azioni e dei processi dell'organizzazione» – ⁽³⁹⁾, di coordinamento – «volt[e] ad assicurare l'allineamento e l'armonizzazione degli apporti delle varie componenti dell'organizzazione» – ⁽⁴⁰⁾ e di controllo – «volt[e] ad assicurare che le attività e i processi dell'organizzazione si svolgano in accordo con le regole e gli obiettivi stabiliti» – ⁽⁴¹⁾.

⁽³⁷⁾ P. GHINI, *Gruppi, attività e rapporti infragruppo*, cit., 268.

⁽³⁸⁾ E. SCAROINA, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, cit., 13.

⁽³⁹⁾ P. GHINI, *Gruppi, attività e rapporti infragruppo*, cit., 268.

⁽⁴⁰⁾ P. GHINI, *Gruppi, attività e rapporti infragruppo*, cit., 268.

⁽⁴¹⁾ P. GHINI, *Gruppi, attività e rapporti infragruppo*, cit., 268.