

## **Antonio Volanti\***

(Avvocato, Dottore di ricerca in diritto dei contratti ed economia di impresa)

### **Decreto legislativo 231/2001 e regole di “corporate governance”**

*SOMMARIO. 1. Premessa. 2. Regole di governo societario, obbligo di adeguamento dell’assetto organizzativo e modello di organizzazione ex d. lgs. 231/01. 3. Responsabilità dell’organo amministrativo e modello organizzativo. 4. Segue: responsabilità dell’organo di controllo societario. 5. Segue: responsabilità del preposto alla redazione dei documenti contabili societari. 6. Segue: responsabilità nell’ambito dei nuovi modelli di governo. 7. Segue: responsabilità nell’ambito delle società a responsabilità limitata. 8. Segue: responsabilità nell’ambito del gruppo. 9. Organismo di vigilanza ed organizzazione della governance e del controllo delle società di capitali.*

#### **1. PREMESSA.**

Gli studi che si sono occupati della disciplina dettata dal d. lgs. 231/01 si sono preoccupati per lo più degli aspetti penalistici che la normativa solleva, mentre le innegabili interferenze con il diritto societario sono passate praticamente inosservate<sup>1</sup>.

In altri termini non si è dato particolare attenzione alle modalità mediante le quali sia i modelli organizzativi sia gli organi di vigilanza da questi previsti interagiscano con le norme di governo societario.

Cosicché, da un lato, non si è dato conto del rilievo di tale disciplina soprattutto in relazione al tema della responsabilità civile degli amministratori, mentre, dall’altro, non si è adeguatamente valorizzata una disciplina che comunque appare inserita all’interno di una tendenza dell’ordinamento attuale connotata in chiave preventiva piuttosto che risarcitoria nella consapevolezza

---

\* Relazione presentata nel Seminario di studi “*Il decreto legislativo 231/01: gli adempimenti preventivi a carico degli enti ed il ruolo degli avvocati e dei commercialisti*” tenutosi a Tivoli Terme, il 5 giugno 2006.

<sup>1</sup> GALLETTI, *I modelli organizzativi nel d. lgs. n. 231 del 2001: le implicazioni per la corporate governance*, in *Giur. comm.*, 2006, I, 126 e ss.

dell'insufficienza di quest'ultima a compensare i pregiudizi subiti dai soggetti coinvolti.

## **2. REGOLE DI GOVERNO SOCIETARIO, OBBLIGO DI ADEGUAMENTO DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO E MODELLO DI ORGANIZZAZIONE EX D. Lgs. 231/01.**

Appartiene alla comune esperienza che le società di capitali sono caratterizzate, sia pure con accenti diversi nelle società per azioni rispetto alle società a responsabilità limitata, da una organizzazione corporativa allo scopo di condurre in modo economicamente efficiente l'attività<sup>2</sup> di impresa<sup>3</sup>. Tale organizzazione si scompone in più articolazioni che oggi si definiscono nel loro insieme, con terminologia anglosassone, *corporate governance* e che, nella novella del 2003, sono state fatte oggetto di una importante ridefinizione nel tentativo di individuare gli assetti che possano contemperare nel modo più efficiente possibile la discrezionalità tipica della gestione (ad opera dell'organo gestorio) con la tutela

---

<sup>2</sup> Costituisce dato acquisito che il fenomeno societario debba essere studiato con un approccio che tenga conto delle sue peculiarità ed in particolare del particolare angolo visuale rappresentato dall'attività. In altri termini, quando si debbono affrontare le tematiche societarie occorre ricordare che il modello di riferimento non è quello dell'imputazione, tipico del diritto privato, ma piuttosto quello che privilegia la relazione atto-attività e che giustifica le regole di organizzazione sotto un profilo funzionale. Sul tema si rimanda soprattutto a FERRO-LUZZI P., *I contratti associativi*, Milano, 1976, soprattutto pagg. 219 e ss., il quale mantiene inalterata la sua attualità rispetto al problema. Per una riconsiderazione generale del fenomeno impresa-società alla luce dei risultati raggiunti dal FERRO-LUZZI, si v. anche LIBONATI, *L'impresa e le società. Lezioni di diritto commerciale*, Milano, 2004, pagg. 23 e ss.. Vedi anche in un approccio che privilegia il rapporto tra investimento nell'impresa ed attività, FERRI G. jr., *Investimento e conferimento*, Milano, 2001, pagg. 73 e ss..

<sup>3</sup> AA.VV., *Diritto delle società. Manuale breve*, 2° edizione, Milano, 2004, pag. 207.

degli interessi coinvolti (i quali di volta in volta sono rappresentati dai soci stessi e dagli organi di controllo).

È evidente, infatti, che il governo dell'impresa si muove necessariamente all'interno di una dialettica che vede protagonisti, da un lato, coloro che sono deputati alla gestione dell'attività sociale, e, dall'altro, coloro ai quali spetta di controllare l'operato dei primi. Ne deriva che la ricerca di regole efficienti che, al contempo, sappiano coniugare l'esigenza di un'amministrazione agile e pronta<sup>4</sup> ad affrontare le continue scelte che la gestione d'impresa impone con la necessità di verificare che l'agire degli amministratori sia lecito e conforme alla legge ed allo statuto<sup>5</sup>, costituisca da sempre un nodo centrale nella disciplina del diritto societario. Infatti, è intuitivo che il pericolo si annida ai due estremi. Così come una disciplina del governo delle società troppo dirigistica rischierebbe di non rispettare nel giusto grado l'autonomia negoziale (statutaria) che potrebbe voler stabilire regole non (altrettanto) stringenti per gli organi amministrativi e di controllo, è altrettanto evidente che, al contrario, un'eccessivo spazio lasciato all'autonomia delle parti non fornisce

---

<sup>4</sup> GALLETTI, *Op. cit.*, 129 si esprime al riguardo in termini di «*eccessiva burocratizzazione*» e «*stallo organizzativo*».

<sup>5</sup> È discusso se in realtà la normativa in commenta imponga anche un comportamento eticamente virtuoso e quindi miri a giuridicizzare l'attività di impresa. Sul punto si v. la critica di ROSSI G., *Nell'etica comode scappatoie*, in *Il sole 24 ore*, 23 aprile 2005, 10. In generale per una panoramica sul tema si v. CONTE, *Codici etici e attività d'impresa nel nuovo spazio globale di mercato*, in *Contratto ed impresa*, 2006, 108 e ss.

sufficienti garanzie di tutela degli interessi in gioco, primi tra tutti quelli dei terzi, i quali debbono essere debitamente protetti a fronte del riconoscimento del beneficio della limitazione della responsabilità per le obbligazioni sociali<sup>6</sup>.

Proprio per rispondere a tale ultima esigenza, il legislatore degli ultimi anni ha così moltiplicato le tipologie del controllo societario non senza causare duplicazioni e sovrapposizioni<sup>7</sup>.

In via generale ed in ogni caso, la riconfigurazione delle regole di *corporate governance* ha proceduto secondo un schema per modelli che tenessero conto della dimensione, della natura, del rapporto tra proprietà e gestione, della propensione o meno al mercato del capitale di rischio, nella convinzione che dette caratteristiche possono incidere in modo significativo sul modello da adottare.

Sicché al modello unitario del codice del 1942, il legislatore del 2003 ha opposto una pluralità di modelli di governo societario che offrono alla proprietà la scelta più adeguata alle proprie esigenze, pur individuando dei vincoli in ragione dei sistemi di controllo interni ed esterni ed al contempo fondando un sistema delle responsabilità che costituisca il controaltare dei poteri di gestione attribuiti.

---

<sup>6</sup> Sul tema, CABRAS, *La forma dell'impresa. Organizzazione della gestione nelle società di capitali*, Torino, 1995, pagg. 29 e ss.

<sup>7</sup> Da ultimo, in senso critico, ERMOLLI, *Controlli societari a un unico soggetto*, in *Il sole 24 ore*, 24.5.2006, n. 140, pag. 31.

Inoltre, gli ulteriori interventi normativi che, sempre recentemente, hanno preceduto e seguito la novella codicistica, hanno contribuito a creare un sistema nel quale si individua, di volta in volta, una responsabilità civile per i danni arrecati alla società ed ai terzi, una responsabilità amministrativa per la violazione di regole imposte nell'interesse pubblico ed, infine, una responsabilità penale, per i comportamenti che l'ordinamento giudica maggiormente gravi e bisognosi – quindi – di sanzioni particolarmente incisive.

Infatti, l'idea di base è che l'efficienza di un sistema di governo dell'impresa societaria sarà tanto più maggiore quanto più il suo sistema di controlli e di sanzioni renda difficoltoso il compimento dell'illecito - in danno della società o dei suoi soci, o dei terzi o dell'interesse pubblico – e comunque, ne assicuri una pronta repressione consentendo, al contempo, che colui il quale sia stato danneggiato possa essere risarcito e chi lo abbia commesso sia adeguatamente sanzionato in via pecuniaria o con una sanzione diversamente afflittiva.

In ogni caso, la necessità che l'agire degli amministratori sia sottoposto a verifica trova la sua immediata applicazione nel sistema di controlli interni che attribuisce al relativo organo a ciò deputato di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto da parte degli

amministratori, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento<sup>8</sup>.

Emerge immediatamente, accanto ad un primo profilo che attiene alla verifica di legalità, un secondo profilo che attiene alla necessità che il controllo sull'agire di questi sia diretto alla verifica che siano rispettati i principi di corretta amministrazione ed in particolare quelli inerenti l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile ed il suo concreto funzionamento<sup>9</sup>.

Tale previsione ha importanti implicazioni anche sulla definizione dei doveri degli amministratori in quanto comporta che, innanzitutto, si debba individuare un parametro di corretta amministrazione e che, inoltre, detto parametro debba tenere conto del concreto assetto della società che può variare sensibilmente in ragione del tipo sociale, della dimensione, dell'attività svolta, ecc...

---

<sup>8</sup> Aggiunge BUONOCORE, *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del codice civile*, in *Giur. comm.*, 2006, I, 11 che l'adeguatezza dovrà riguardare anche gli ulteriori due aspetti, inespressi, attinenti all'assetto patrimoniale ed all'assetto tecnico dell'impresa. Peraltro, osserva l'a. che il precedente relativo all'adeguatezza patrimoniale è rinvenibile nell'art. 53, comma I, lett. a) del testo unico bancario il quale prevede che la Banca d'Italia ha il potere di emanare disposizioni di carattere generale circa, *ex ceteribus*, l'adeguatezza patrimoniale delle banche.

<sup>9</sup> AA.VV., *Diritto delle società*, cit., pag. 211.

La norma si sostanzia, quindi, in un dovere per gli amministratori di fare in modo che la società sia dotata sia per quanto attiene alle decisioni da prendere sia per quanto attiene alla loro esecuzione di una struttura tale da consentire che sia rispettato il parametro di amministrazione ritenuto corretto. Il che comporta che se gli amministratori dovranno predisporre un sistema organizzativo complesso che, in ogni area della vita aziendale, consenta di amministrare correttamente la società, l'organo di controllo, a sua volta, dovrà verificare che la struttura organizzativa così creata sia adeguata al fine di assicurare un funzionamento corretto.

In altri termini diviene norma giuridica<sup>10</sup> una previsione tipica delle discipline che studiano l'organizzazione aziendale secondo le quali solamente un sistema integrato di comportamenti aziendali è in grado di assicurare un risultato di impresa qualitativamente apprezzabile secondo un principio che associa alla riduzione degli spazi di discrezionalità nelle scelte aziendali una corrispondente diminuzione della soglia di errore.

Una siffatta impostazione impone di procedimentalizzare ciascuna attività aziendale secondo formalizzazioni la cui tenuta sia verificata

---

<sup>10</sup> BUONOCORE, *Op. cit.*, 5 e 6. Il precedente, relativo solamente alle società quotate, è rinvenibile nell'art. 149 del testo unico sulla finanza il quale prevede che il collegio sindacale debba vigilare sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo e contabile.

*a priori e a posteriori* per accertarne la loro eventuale (genetica o sopraggiunta) inadeguatezza.

Da quanto sopra, si evidenzia che quindi le previsioni contenute nel d. lgs. 231/01, relativamente alla predisposizione del modello organizzativo, debbono collocarsi in un più generale *trend* dell'ordinamento giuridico volto a normativizzare principi che, sino a poco tempo fa, erano collocati fuori dell'area del giuridicamente rilevante e la cui ragione deve, con ogni probabilità, spiegarsi alla luce del sempre maggiore incremento degli interessi che risultano coinvolti nella gestione dell'impresa che non può più essere ritenuta una questione solamente *interna*.

Riprova della sempre maggiore sensibilità verso le tematiche relative all'utilizzo di adeguate strutture organizzative endosocietarie al fine di una corretta (e legale) amministrazione, è rappresentata dalla circostanza che, ancor prima dell'emanazione del d. lgs. 231/01 e della novella del diritto societario, erano già maturate esperienze di adozione di codici di autodisciplina destinati a regolare i processi decisionali e di controllo della gestione di impresa.

Infatti, sulla scorta delle esperienze d'oltreoceano si era già avviata la diffusione di detti codici che, anche mediante una convergenza nella individuazione di principi e procedure uniformi ad opera

soprattutto di associazioni di categoria o di operatori economici di settore<sup>11</sup>, hanno costituito le linee guida comportamentali da seguire per una corretta articolazione della *governance* societaria.

Basti, a tale scopo, ricordare l'esperienza del cd codice Preda e cioè del Codice di Autodisciplina del Comitato per la *Corporate governance* delle società quotate, emanato da Borsa Italiana Spa nell'ottobre 1999<sup>12</sup> e che, pur essendo privo di propria precettività ed avendo quali destinatari unicamente le società quotate, ha in ogni caso costituito il paradigma minimo di riferimento al quale le imprese societarie, soprattutto di dimensioni medio/grandi, possano fare riferimento per la ricerca di modelli gestionali che consentano di ricercare l'incremento di valore in favore degli azionisti nel rispetto di una corretta amministrazione (cd *best practice*).

È evidente, in ogni caso, che mentre il Codice di Autodisciplina attiene ai processi decisionali di competenza degli amministratori ed alle procedure di controllo interno su detti processi, il d. lgs. 231/01 investe sia in senso verticale sia in senso orizzontale in modo più pervasivo la vita aziendale.

---

<sup>11</sup> BARTOLOMUCCI, *Corporate governance e responsabilità delle persone giuridiche*, Milano, 2004, pag. 12.

<sup>12</sup> Il codice ha subito un primo aggiornamento nel luglio 2002 ed un secondo nel marzo 2006. È consultabile all'indirizzo <http://www.borsaitalia.it/documenti/ufficiostampa/comunicatistampa/2006/codiceautodisciplina.pdf.htm>. Peraltro la recente legge cd di tutela del risparmio 28 dicembre 2005, n. 262 si è appositamente occupata dei codici di comportamento inserendo i (nuovi) artt. 124-*bis* e *ter* testo unico della finanza.

Infatti, il modello organizzativo di cui al d. lgs. 231/01 deve riguardare tutti i settori di attività della società o, in altri termini, tutte le sfere di operatività ove esistono processi decisionali e di controllo e ciò ad un fine di carattere preventivo rispetto a possibili comportamenti che integrino fattispecie penalmente rilevanti cosicché la sfera dei soggetti interessati è, come detto, ampio e coinvolge non solo quei soggetti legati da vincoli negoziali interni con la compagine societaria (soci ed investitori) ma anche soggetti terzi che entrano a qualsiasi titolo in relazione con la società medesima<sup>13</sup>.

### **3. RESPONSABILITÀ DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO E MODELLO ORGANIZZATIVO.**

Il D. lgs. 231/01 non impone l'adozione del modello organizzativo ma consente all'ente di andare esente da qualsivoglia coinvolgimento derivante dalla commissione di fatti di reato commessi dai soggetti che svolgono un ruolo rilevante all'interno della società.

In altri termini, l'adozione di modelli atti a prevenire la commissione di reati non è configurata dalla legge come un obbligo ma piuttosto quale atto discrezionale o, in senso tecnico, quale onere lasciando, in ogni caso, libera la persona giuridica di adottarli o meno.

---

<sup>13</sup> BARTOLOMUCCI, *Corporate governance e responsabilità delle persone giuridiche*, cit., pag. 14.

Tale ricostruzione non appare, però, pienamente persuasiva se trasposta sul piano della *best practice* quale parametro a cui deve essere osservato dall'organo amministrativo nella sua attività di gestione.

A tale riguardo gli amministratori sono tenuti ad «*adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico*». Emerge quindi che primario dovere degli amministratori nel perseguire una corretta amministrazione della società è quello di svolgere il proprio incarico secondo una diligenza (che non è più solo quella tipica del mandatario come nella precedente dizione dell'art. 2392<sup>14</sup>) che deve essere necessariamente adeguata rispetto ad esso.

Inoltre, nella riprogrammazione normativa della responsabilità degli amministratori, la novella ha distinto le attività che costituiscano attribuzioni proprie del comitato esecutivo o degli amministratori delegati. Come è noto, tale norma risponde all'istanza di evitare – come spesso accadeva in sede di esperimento dell'azione di responsabilità soprattutto dell'organo fallimentare nell'imperio della

---

<sup>14</sup> Si rimanda per la disciplina anteriore, per tutti, a BONELLI, *La responsabilità degli amministratori di società per azioni*, Milano, 1992, pagg. 47 e ss., e CABRAS, *La responsabilità per l'amministrazione delle società di capitali*, Torino, 2002, pagg. 31 e ss. ove ulteriori riferimenti bibliografici.

disciplina previgente<sup>15</sup> - che tutti gli amministratori venissero coinvolti, in una sorta di responsabilità da posizione, anche per atti di *mala gestio* compiuti solamente da alcuni tra gli amministratori ed in ragione delle deleghe ad essi attribuite<sup>16</sup>. Ciò peraltro non esclude che anche gli amministratori privi di deleghe non siano tenuti ad impedire il compimento di atti pregiudizievoli dei quali siano venuti a conoscenza o eliminarne od attenuarne le conseguenze dannose. Infatti, il richiamo all'art. 2381, comma terzo, c.c. impone anche a costoro compiti di valutazione sull'operato degli amministratori con deleghe<sup>17</sup>.

Emerge, pertanto, che nel ridisegnare il governo societario, il legislatore – quantomeno per le società per azioni – ha voluto, da un lato, settorizzare le responsabilità degli amministratori con deleghe

---

<sup>15</sup> Ne costituiscono tipica applicazione le massime che affermano, ad esempio, che: *«la responsabilità solidale degli amministratori a norma dell'art. 2392 c.c. può essere in parte attenuata soltanto nelle ipotesi in cui la complessità della gestione sociale renda necessaria la ripartizione di competenze ed attività mediante ricorso ad istituti specifici, quali le deleghe di funzioni al comitato esecutivo o ad uno o più amministratori, attraverso una procedura formalizzata secondo la previsione dell'art. 2381 c.c.; è pertanto da escludere che, al di fuori delle ipotesi riconducibili al citato art. 2381, una divisione di fatto delle competenze tra gli amministratori, l'adozione, di fatto, del metodo disgiuntivo nell'amministrazione, o, semplicemente, l'affidamento all'attività di altri componenti il collegio di amministrazione, possano valere ad escludere la responsabilità di alcuni amministratori per le violazioni commesse dagli altri, posto che la condotta omissiva per affidamento a terzi, lungi dal comportare esclusione di responsabilità, può costituire invece ammissione dell'inadempimento dell'obbligo di diligenza e vigilanza»*. (Cass. 29 agosto 2003, n. 12696).

<sup>16</sup> Per tutti si rimanda a VASSALLI F., *Sub art. 2932*, in NICCOLINI-STAGNO d'ALCONTRES, *Società di capitali. Commentario*, vol. II, Napoli, 2004, pagg. 678 e ss..

<sup>17</sup> La giurisprudenza infatti ritiene usualmente che *«l'art. 2392 c.c. impone a tutti gli amministratori un generale dovere di vigilanza sul complessivo andamento della gestione, che non viene meno - come si evince dall'espressione "in ogni caso" di cui al comma 2 - neppure nell'ipotesi di attribuzioni proprie del comitato esecutivo o di uno o più amministratori. Pertanto, il presidente del consiglio di amministrazione di una società di capitali, chiamato a rispondere come coobbligato solidale per omissione di vigilanza, non può sottrarsi alla responsabilità adducendo che le operazioni integranti l'illecito sono state poste in essere con ampia autonomia da un dirigente della società medesima»* (Cass. 11 aprile 2001, n. 5443).

ma, al contempo, non ha deresponsabilizzato tutti gli altri amministratori obbligandoli non solo a richiedere ed ottenere notizie dagli amministratori esecutivi ma a valutarne la gestione.

E ciò è tanto vero con particolare riguardo proprio all'adeguatezza del sistema organizzativo. La legge impone al consiglio di amministrazione di valutare, sulla base delle informazioni ricevute, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società, mentre assegna agli organi delegati di curare che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura ed alle dimensioni dell'impresa e ne riferiscono al consiglio di amministrazione. In altre parole, al consiglio di amministrazione è sostanzialmente attribuito uno dei molteplici poteri di controllo societario. A ciò si aggiunga che il Codice di Autodisciplina predisposto da Borsa Italiana suggerisce alle società quotate la costituzione di un comitato per il controllo interno composto da amministratori non esecutivi<sup>18</sup> che assista il consiglio di amministrazione (anche) nella sua attività di valutazione

---

<sup>18</sup> Il Codice si esprime in termini di amministratori indipendenti e cioè di amministratori che «non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con l'emittente o con soggetti legati all'emittente, relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio» (paragrafo 3.P.1).

dell'adeguatezza, efficienza ed effettivo funzionamento del sistema di controllo interno<sup>19</sup>.

Nell'ambito di siffatte previsioni, occorre quindi domandarsi se esista un obbligo giuridico per gli amministratori di adottare i modelli organizzativi idonei a scongiurare la responsabilità amministrativa della società.

A tale quesito si giunge a fornire una risposta positiva unicamente se si ritenga che il modello organizzativo previsto dal d. lgs. 231/01 costituisca uno degli elementi necessari (anche se non sufficienti) affinché l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa possa dirsi adeguato alla natura ed alle dimensioni della stessa.

Occorre allora indagare se il modello organizzativo del d. lgs. 231/01 possa inserirsi a pieno titolo quale momento (irrinunciabile) dell'assetto dell'impresa.

Orbene, se, come si ritiene, per assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa si debba intendere l'insieme

---

<sup>19</sup> Definito dal Codice di Autodisciplina quale «insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati» (paragrafo 8.P.2). Peraltro tale sistema prevede anche il preposto al controllo interno (i quali sono incaricati di verificare che il sistema di controllo interno sia sempre adeguato, pienamente operativo e funzionante) e la funzione di *internal audit* di solito da identificarsi con il preposto al controllo interno.

delle regole che vengono predisposte dall'organo amministrativo affinché l'impresa (intesa sia sotto un profilo strutturale sia sotto un profilo teleologico) sia dotata di un apparato organizzativo, amministrativo e contabile che sappia sorreggere in modo adeguato l'attività svolta, predisponendosi, ad esempio, di un organigramma sufficiente a soddisfare le esigenze produttive, di un apparato amministrativo che si occupi in modo efficiente di gestire i flussi di informazione in entrata ed in uscita che costituiscono il prodotto dell'attività rilevante e/o che sono richiesti da prescrizioni di legge, di un sistema contabile che sappia tenere in ordine i libri sociali e le scritture obbligatorie al fine di redigere una rappresentazione veritiera e corretta dei conti e del patrimonio sociale onde evitare di incorrere nelle sanzioni che la legge appresta per la mancata osservanza delle disposizioni in materia.

Se tale è il contenuto minimo che si deve ragionevolmente assegnare alla previsione contenuta all'art. 2381 c.c., si deve ora confrontare tale contenuto con le funzioni che il d. lgs. 231/01 assegna al modello organizzativo.

Da tale confronto<sup>20</sup> emerge che il modello organizzativo, in ragione delle funzioni preventive rispetto ai reati presupposto, si deve necessariamente inserire all'interno del generale assetto organizzativo non costituendone tanto un addendo ma piuttosto un principio ispiratore<sup>21</sup>.

In altri termini affermare, come fa l'art. 6 d. lgs. 231/01, che la funzione del modello organizzativo risiede ne: 1) l'individuare attività; 2) prevedere protocolli decisionali; 3) l'individuare modalità gestionali delle risorse finanziarie; 4) prevedere obblighi informativi; 5) introdurre un sistema disciplinare/sanzionatorio, comporta che detto modello innegabilmente deve costituire parte integrante di quell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile la cui adeguatezza è compito degli amministratori esecutivi.

Ciò comporta, peraltro, che, anche sotto il profilo strettamente formale, soprattutto per le società medio/grandi, sia il complessivo assetto societario di cui all'art. 2381 c.c., sia il modello organizzativo di cui al d. lgs. 231/01 dovranno essere dotati di quella

---

<sup>20</sup> L'art. 6 d. lgs. 231/01 non detta un contenuto minimo essenziale ma piuttosto individua la funzione che detto modello deve assolvere: «a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati; b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire; c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati; d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli; e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello».

<sup>21</sup> In tal senso v. anche, NAZZICONE, PROVIDENTI, *Società per azioni. Amministrazione e controlli* (artt. 2380-2409-noviedecies c.c.), in LO CASCIO (a cura di), *La riforma del diritto societario*, 5, Milano, 2003, pag. 39.

esteriorizzazione che ne consenta non solo una più agevole applicazione ma anche una verifica di adeguatezza.

Peraltro che il modello organizzativo costituisca elemento del più complessivo assetto societario trova una conferma anche nella recente previsione contenuta nell'aggiornamento del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana il quale impone al consiglio di amministrazione, nell'ambito del sistema di controllo di cui si è detto, di tenere non solo «*in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le best practices esistenti in ambito nazionale e internazionale*» ma di curare «*particolare attenzione ai modelli di organizzazione e gestione adottati ai sensi del d. lgs. 8 giugno 2001 n. 231*»<sup>22</sup>.

Ritenendosi, quindi, dimostrato che il modello organizzativo si colloca quale elemento o momento necessario affinché l'assetto societario possa dirsi adeguato ai sensi dell'art. 2381 c.c., ne consegue che ciò che per la società è configurato secondo lo schema dell'onere perché abbia gli effetti esimenti rispetto ai reati presupposti della responsabilità amministrativa, in realtà, per gli amministratori deve essere riconfigurato secondo lo schema dell'obbligo.

---

<sup>22</sup> Paragrafo 8.C.2 del Codice di Autodisciplina.

Infatti, nonostante il d. lgs. 231/01 (artt. 6 e 7) si esprima in termini di facoltà a proposito dell'adozione dei modelli esimenti da parte dell'organo dirigente, la sua mancata adozione comporterà conseguenze negative rilevanti in caso in cui siano commessi i reati presupposto della responsabilità amministrativa. Pertanto a seguito della menzionata novella degli art. 2380-*bis* e 2392 c.c.- i quali, da un lato, prevedono espressamente la riserva di gestione esclusiva agli amministratori e, dall'altro, la qualificano quale attività pericolosa tanto da necessitare della diligenza professionale di cui all'art. 1176, comma secondo, c.c., emerge l'esistenza di un vero e proprio obbligo per gli amministratori esecutivi di adottare il modello organizzativo e di valutarne l'adeguatezza nella dialettica più generale sulla organizzazione amministrativa e contabile tra organi deleganti e delegati di cui si è fatto cenno nel richiamare l'art. 2381 c.c....

In altri termini la responsabilità degli amministratori potrà rilevare sotto un duplice profilo. Innanzitutto per non aver adottato il modello: tale responsabilità sembra riguardare in via diretta gli amministratori esecutivi, ma, necessariamente, riguarderà anche quelli privi di deleghe per non aver vigilato e, quindi, sostanzialmente sollecitato la sua adozione. Inoltre, la responsabilità potrà sussistere anche

laddove il modello, pur essendo stato adottato, non sia adeguato alla struttura societaria con la conseguenza che, anche in tale evenienza, saranno responsabili gli amministratori esecutivi sui quali ricade la responsabilità non solo per l'*an* ma anche per il *quomodo*. Peraltro non andranno esenti da responsabilità anche gli amministratori senza deleghe in quanto è a loro imputabile il non aver fatto «*quanto potevano per impedir*» e che la mancata adozione del modello si tramutasse in un pregiudizio per la società.

#### **4. SEGUE: RESPONSABILITÀ DELL'ORGANO DI CONTROLLO SOCIETARIO.**

La mancata adozione del modello organizzativo ex d. lgs. 231/01 rileva, sotto il profilo della responsabilità, anche con riferimento all'organo di controllo.

Come già accennato, nell'ambito dell'*actio finium regundorum* operata dal legislatore del 2003 in ordine alla *corporate governance* - intesa quale insieme di regole volte a regolare l'esercizio dell'impresa ed il controllo interno che su di esso si applica – il sistema di controllo interno societario è stato sdoppiato distinguendo il controllo di legalità da quello contabile attribuendo l'uno e l'altro a soggetti tendenzialmente distinti.

In particolare al soggetto a cui è deputato di vigilare «*sull'osservanza della legge e dello statuto*» - cioè il collegio sindacale – è altresì

demandato dalla legge il compito di vigilare «*sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento*» (art. 2403 c.c.)<sup>23</sup>.

Tale previsione costituisce il *pendant* di quella contenuta all'art. 2381 c.c.. Infatti, mentre gli organi delegati curano l'assetto; il consiglio di amministrazione valuta l'assetto; il collegio sindacale vigila sull'assetto.

Come visto per gli amministratori, detta norma riverbera i suoi effetti anche sotto il profilo della responsabilità. L'art. 2407 c.c. infatti non solo prevede anche per i sindaci l'adempimento dei loro doveri con la diligenza professionale, ma anche che costoro rispondono solidalmente con gli amministratori per i fatti e le omissioni di questi ultimi dovuti ad una carenza di vigilanza da parte loro.

Nello specifico i sindaci saranno quindi tenuti non solo a vigilare a che gli amministratori esecutivi abbiano adottato il modello e che questo sia stato valutato nella sua adeguatezza dal consiglio di amministrazione, ma anche a vigilare loro stessi a che detti modelli

---

<sup>23</sup> Con la cd legge sulla tutela del risparmio 28 dicembre 2005, n. 262 al collegio sindacale (delle società quotate) è attribuito anche il compito di vigilare sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento di cui si è detto nel testo. (art. 149, comma I, lett. *c-bis* testo unico sulla finanza).

siano comunque adeguati alla società ed al suo concreto funzionamento.

Nel caso in cui emergano omissioni da parte degli amministratori, i sindaci dovranno avvalersi, nei casi più gravi e dove la loro *moral suasion* sia risultata vana, dei poteri loro concessi dagli artt. 2406 e 2409 c.c.

#### **5. SEGUE: RESPONSABILITÀ DEL PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI.**

Si è già fatto cenno che la recente normazione nazionale che ha riguardato la disciplina delle società di capitali si è connotata per una ipertrofica introduzione di modelli e sistemi di controllo soprattutto con riferimento alle società per azioni aperte e cioè a quelle che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio (art. 2325-*bis* c.c.).

Se la ragione di un siffatto aumento di organi e funzioni di controllo societario costituisce in alcuni casi la reazione (più o meno) immediata a casi nei quali il sistema previgente si era dimostrato inidoneo a sventare frodi e raggiri nei confronti di alcuni dei soggetti portatori di autonomi interessi rispetto a quelli societari (risparmiatori, creditori, ecc,...), occorre però porre in debita evidenza che un aumento incontrollato e privo di sistematicità può condurre non ad

una maggiore ed auspicata incisività di intervento soprattutto preventivo, ma piuttosto ad una sovrapposizione di ruoli e funzioni che per definizione di rivelerebbe inefficiente<sup>24</sup>.

A tali considerazioni non si sottrae la nuova figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Si tratta, come è noto, di una previsione introdotta nel testo unico sulla finanza (art. 154-*bis*) dalla recente l. 28 dicembre 2005, n. 262. Si è individuato un soggetto, legato da rapporto subordinato con la società quotata, il quale è preposto alla redazione dei documenti contabili societari. A tal fine e per quel che rileva in questa sede, tale preposto è tenuto a predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario.

Inoltre, a costui si applica, sia pure nei limiti dei compiti assegnati, la disciplina relativa alla responsabilità degli amministratori.

Tale norma, al di là delle contingenze che l'hanno determinata, riveste un indice sistematico da non sottovalutare. Infatti, poiché, tra le categorie dei reati presupposto della responsabilità amministrativa delle società, l'art. 25-*ter* del d. lgs. 231/01 inserisce quelli societari, ancora una volta si evidenzia il necessario legame (o addirittura

---

<sup>24</sup> Si v. ERMOLLI, *Op. cit.*.

l'identificazione) che esiste tra le regole di governo delle società e le previsioni del d. lgs. 231/01. Infatti, la predisposizione di procedure amministrative e contabili adeguate in tema di comunicazioni sociali non può non evocare la cura dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile che il più volte invocato art. 2381 c.c. assegna agli amministratori creando di fatto una responsabilità solidale, ovviamente limitata al bilancio ed alle altre forme di comunicazione sociali, all'interno delle società quotate, tra il preposto alla redazione dei documenti contabili e gli amministratori. Al contempo però il riferimento alle procedure amministrative e contabili contenuto all'art. 154-*bis* del testo unico sulla finanza contiene un evidente rimando anche al modello organizzativo non solo perché esso deve essere redatto anche al fine di evitare la commissione, tra gli altri, dei reati societari, ma anche e soprattutto perché il modello stesso si configura, al suo interno, (anche) mediante la predisposizione di «*specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire*» (art. 6, comma 2, sub b) d. lgs. 231/01).

## 6. SEGUE: RESPONSABILITÀ NELL'AMBITO DEI NUOVI MODELLI DI GOVERNO.

La introduzione da parte del legislatore del 2003 dei modelli alternativi di governo societario monistico e dualistico, non importa sostanziali alterazioni nei ragionamenti che si sono espressi con riferimento al modello tradizionale di *corporate governance* ed al regime di responsabilità connesso.

Vale unicamente osservare che, probabilmente per un difetto di coordinamento, nel disciplinare il sistema dualistico, il legislatore si è limitato al richiamo all'art. 2381 c.c. per quanto attiene al consiglio di gestione ed all'art. 2403 per quanto riguarda il consiglio di sorveglianza<sup>25</sup>.

Invece, all'interno del sistema monistico, nel disciplinare le funzioni del comitato per il controllo<sup>26</sup> anziché utilizzare la tecnica del rinvio, ha previsto espressamente (art. 2409-*octiesdecies* c.c.) la vigilanza «*sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo e contabile,*

---

<sup>25</sup> FARINA, *I reati societari e la responsabilità delle persone giuridiche*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2004,I, 164, ritiene che detto organo possa essere dotato di quella sufficiente autonomia ed indipendenza in modo da renderlo (anche) responsabile del sistema di controllo di cui al d. lgs. 231/01. Sul punto si ritornerà nel paragrafo 8. V. in senso critico, GALLETTI, *Op. cit.*, 133.

<sup>26</sup> FARINA, *Op. cit.*, 164, osserva che tale organo sembra soddisfare le aspettative di chi si attendeva dalla riforma del diritto societario una attenzione al tema della responsabilità amministrativa delle società, in quanto il comitato per il controllo richiama l'organismo di vigilanza previsto dal lgs. 231/01. L'autore osserva comunque che la possibilità che detto comitato per il controllo possa essere revocato proprio dagli amministratori lo priva di quella necessaria autonomia ed indipendenza che sono elementi necessari dell'organo di controllo sul modello organizzativo.

*nonché sulla sua idoneità a rappresentare correttamente i fatti di gestione».*

Pur nella diversità della dizione della norma, emerge, ai fini che qui interessano, anche in questo caso la necessità che la società si doti di un apparato organizzativo, amministrativo e contabile adeguato e trasparente.

#### **7. SEGUE: RESPONSABILITÀ NELL'AMBITO DELLE SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA.**

Le considerazioni sin qui svolte hanno avuto ad oggetto la disciplina delle società per azioni, cosicché occorre verificare come il tema della presente indagine debba essere modificato allorquando si occupi della disciplina delle società a responsabilità limitata. Disciplina che ha subito una importante rivisitazione che l'ha condotta all'ottenimento di una sua autonomia rispetto al paradigma precedente in forza del quale era considerata una società per azioni più piccola e quindi la cui disciplina era articolata secondo lo schema del rimando.

La nuova disciplina consente una pluralità notevole di opzioni lasciate ai soci che, così, possono articolare l'organizzazione e la gestione societaria secondo la più ampia autonomia negoziale e

questo nella consapevolezza che usualmente il socio è anche il gestore dell'impresa<sup>27</sup>, tanto da non rendere necessaria la previsione di un organo di controllo *ad hoc*.

Il carattere tendenzialmente ridotto delle dimensioni di tali società e la tendenziale assenza di una dialettica tra proprietà e gestione, probabilmente avrebbero potuto scongiurare l'applicazione del d. lgs. 231/01.

E ciò, non tanto, perché in tali realtà non si possano compiere (alcuni) dei reati presupposti, ma perché, appunto, la confusione delle qualità di soci e di amministratori, potrebbe svilire l'elemento della personalità giuridica.

Ad ogni buon conto, la legge non esonera le società a responsabilità limitata dall'adottare modelli organizzativi. Anzi, l'art. 2476 c.c., nell'imporre, da un lato, agli amministratori l'osservanza dei doveri imposti dalla legge e dall'atto costitutivo e, dall'altro, nell'attribuire al singolo socio il potere di promuovere l'azione di responsabilità, nonché l'art. 2477 c.c. nel prevedere che il collegio sindacale, quando nominato, debba svolgere le sue funzioni secondo le regole delle società per azioni, consentono di giungere a risultati non dissimili a quelli indicati per le società per azioni.

---

<sup>27</sup> Per tutti si v. BARTOLOMUCCI, *Op. cit.*, pag. 196.

Unicamente la previsione derogatoria di cui all'art. 6, quarto comma, del d. lgs. 231/01 probabilmente se da un lato costituisce il tentativo di non appesantire strutture societarie di piccole dimensioni<sup>28</sup>, dall'altro, costituisce però, sul punto, una ragione di aggravamento di tale responsabilità che gli amministratori non possono condividere con l'organo di controllo.

Occorre però valutare in sede di applicazione pratica, quanto il modello previsto dal d. lgs. 231/01 abbia ad oggi trovato concreta applicazione in ragione delle perplessità che si sono sopra espresse.

## **8. SEGUE: RESPONSABILITÀ NELL'AMBITO DEL GRUPPO.**

La diffusione della struttura organizzativa intersocietaria del gruppo non può non avere ripercussioni anche sulla disciplina del d. lgs. 231/01.

Ciò soprattutto in relazione alla introduzione nel diritto societario del tema della responsabilità derivante dall'attività di direzione e coordinamento (art. 2497 c.c.).

Come è noto infatti il legislatore non ha voluto (o potuto?) disciplinare compiutamente il fenomeno del gruppo, tanto che la stessa terminologia usata dal legislatore non contempla tale espressione avendo adottato quella della «attività di direzione e

---

<sup>28</sup> Si v. in proposito le *Linee guida per la costruzione di modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d. lgs. 231/01*, predisposte nel 2002 ed aggiornate nel 2004 da Confindustria.

*coordinamento*» la quale, comunque, si avvale delle presunzioni di cui all'art. 2497-sexies c.c..

Vale notare, peraltro, a proposito della responsabilità di chi esercita l'attività di direzione e coordinamento, che la legge si riferisce anche alla violazione dei principi di corretta gestione societaria, sia pure mitigandoli alla luce del risultato complessivo dell'attività di direzione e coordinamento.

Da questi brevi tratti emergono due profili.

Un primo profilo sembrerebbe enfatizzare il ruolo della società che esercita l'attività di direzione e coordinamento tanto da renderla responsabile anche della corretta gestione societaria e quindi, si potrebbe sostenere, anche della mancata o inadeguata realizzazione del modello organizzativo da parte della società sottoposta alla sua direzione e coordinamento.

Un secondo profilo, però, deve distinguere le ipotesi nelle quali le funzioni societarie interessate dal modello organizzativo del d. lgs. 231/01 siano accentrate nella capogruppo. Si deve, cioè, ritenere che solamente in questo ultimo caso l'attività di direzione e coordinamento comporterà (anche) l'obbligo di dotare le controllate del modello organizzativo secondo una gradazione che potrà andare dalla predisposizione di direttive o linee guide infragruppo sino alla predisposizione di veri e propri modelli magari da adattare nelle singole società controllate<sup>29</sup>.

Occorrerà, poi, verificare come si concilia la responsabilità amministrativa che, a norma del d. lgs. 231/01, non può non investire unicamente la società che non ha adottato o ha adottato in

---

<sup>29</sup> V. GALLETTI, *Op. cit.*, 143.

modo inadeguato il modello e la diversa responsabilità civile prevista dall'art. 2497 e ss. c.c., soprattutto in questi casi in cui il reato presupposto sia stato commesso (si pensi a quelli indicati all'art. 25-ter d. lgs. 231/01) nell'interesse esclusivo della capogruppo senza neppure la prefigurazione di un cd vantaggio compensativo per la controllata.

#### **9. ORGANISMO DI VIGILANZA ED ORGANIZZAZIONE DELLA GOVERNANCE E DEL CONTROLLO DELLE SOCIETÀ DI CAPITALI.**

Elemento caratterizzante del modello organizzativo previsto dal d. lgs. 231/01 è costituito dall'organo di controllo e vigilanza il quale ha per legge «*il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento*». Si tratta di «*un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo*» (art. 6, comma 1, sub b)).

Si tratta, pertanto, dell'ennesimo organo al quale è demandato il controllo societario<sup>30</sup>. Al di là delle considerazioni che si sono già svolte, sulla reale efficacia di un sistema così articolato in punto di controlli, si osserva che la presenza di tale organo è nevralgica al fine di consentire al modello organizzativo di svolgere efficacemente il suo ruolo di esimente. Infatti, laddove tale organismo, sia pure esistente, non operi in tutto o in parte una adeguata vigilanza,

---

<sup>30</sup> In contrario, GALLETTI, *Op. cit.*, 133 osserva che più che di organo si tratta di una funzione relativa all'organizzazione di impresa e non di una struttura societaria.

l'efficacia esimente del modello viene meno (art. 6, comma 1, lett. d)). Sicché tale organo dovrebbe, nei fatti, operare periodicamente (*rectius* costantemente) una verifica sulla *tenuta* del modello sia in ragione delle lacune eventualmente evidenziatesi nella fase di prima applicazione sia in ragione de mutamenti interni all'organizzazione ed alla struttura societaria, nonché applicare l'apparato sanzionatorio/disciplinare a chi non abbia osservato le prescrizioni del modello.

La previsione di tale organismo suscita una serie di interrogativi che riverberano i loro effetti sulla sua pratica attuazione. Nella presente indagine ci si soffermerà unicamente su due aspetti, rilevanti, ai fini delle considerazioni già svolte.

In primo luogo, occorre verificare quale sia la responsabilità (civile) imputabile all'organo di vigilanza che sia venuto meno ai suoi doveri. In astratto sono ipotizzabili sia la imputabilità contrattuale nei confronti della società alla quale l'organismo potrà essere legato con le modalità più varie di cui si dirà di seguito, sia la responsabilità aquiliana nei confronti di soggetti terzi rispetto alla società (e quindi in primo luogo, soci e creditori). Tale responsabilità propria peraltro non consentirà agli amministratori ed all'organo di controllo, sempre per le ragioni espresse precedentemente, dall'andare esenti da

(co)responsabilità atteso che comunque l'(omessa o carente) attività svolta dall'organismo di controllo rientra necessariamente nell'inadeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società.

Il secondo tema che si evidenzia attiene al collocamento dell'organo di vigilanza all'interno della *governance* societaria<sup>31</sup>. La legge ne tratteggia la caratteristica di autonomia nei suoi poteri di iniziativa e di controllo. Tale qualità, alla quale si ritiene debba essere affiancata quella dell'indipendenza<sup>32</sup>, deve essere coordinata alla luce della – altrettanto necessaria – *appartenenza* dell'organo alla società<sup>33</sup> onde evitarne una insanabile aporia. L'organo in questione dovrà, pertanto, da un lato essere dotato di quei poteri che gli consentano di svolgere il suo ruolo di controllore in piena autonomia, pur però in uno stabile inserimento dello stesso nell'organigramma societario, condizione questa che gli consenta di svolgere con continuità ed adeguatezza il proprio ruolo.

È stato da più parti posto in dubbio che tali qualità possano nel concreto essere esistenti in capo all'organo di vigilanza tanto da renderlo insensibile a possibili influenze da parte dei *controllati*. Ciò

---

<sup>31</sup> V. nota 30.

<sup>32</sup> BARTOLOMUCCI, *Op. cit.*, pag. 243.

<sup>33</sup> L'art. 6 d. lgs. 231/01 si esprime in termini di «*organismo dell'ente*».

soprattutto in considerazione del fatto che l'organo di controllo sarà nominato dagli amministratori (art. 6, comma I, lett. a) d. lgs. 231/01) e, quindi, da coloro che sono i primi ipotetici soggetti sottoposti al controllo sull'osservanza del modello<sup>34</sup>.

Si rischia pertanto di creare un organo svuotato *ad origine* di un reale potere di controllo e sanzione. Non a caso il d. lgs. 231/01 prevede che il modello, quando è riferito alla prevenzione della commissione di reati da parte dei dipendenti della società, debba riguardare non solo l'organizzazione e la gestione ma anche il controllo (art. 7, comma II), mentre tale ultimo aspetto non è riportato con riferimento ai soggetti in posizione apicale (art. 6, comma 1, lett. a) d. lgs. 231/01) quasi a dimostrare che il controllo sui vertici societari è praticamente impossibile<sup>35</sup>.

Nella pratica la funzione di un siffatto organismo, anche se astrattamente potrebbe essere attribuita non solo agli organi di controllo tipici della nuova *governance* societaria<sup>36</sup> e ciò al fine di ridimensionare il proliferare di organi di controllo societario, è

---

<sup>34</sup> Secondo FARINA, *Op. cit.*, 162, il discorso non muta anche ipotizzando che la nomina sia affidata all'assemblea dei soci. In tal caso la circostanza che il necessario *quorum* assembleare debba evidentemente coincidere con quello di nomina degli amministratori, anche i componenti dell'organo di controllo finirebbero per essere espressione della stessa maggioranza che ha nominato gli amministratori.

<sup>35</sup> FARINA, *Op. cit.*, 163.

<sup>36</sup> V. FARINA, *Op. cit.*, 159 e ss. Il che, però, comporta in sé il problema che detti organi spesso possono divenire correi dei responsabili come ad esempio nella più tipica delle categorie dei reati presupposti, quelli societari (art. 25-ter d. lgs. 231/01). Sul punto v. anche GALLETTI, *Op. cit.*, 132 e ss..

usualmente attribuita ad organismi diversi già presenti e tipicamente quelli di controllo interno (*internal auditing*)<sup>37</sup> comunque già esistenti all'interno dell'organigramma societario (direzione legale, ufficio delle risorse umane, ecc...)<sup>38</sup> o organismi *ad hoc* tipicamente collegiali nei quali siedono sia componenti degli organi di controllo, sia dei sistemi di controllo interni, sia consulenti esterni dotati di particolari qualità ed esperienze professionali.

---

<sup>37</sup> FARINA, *Op. cit.*, 161.

<sup>38</sup> FRIGNANI, GROSSO, ROSSI, *I modelli di organizzazione previsti dal D. lgs. n. 23172001 sulla responsabilità degli enti*, in *Società*, 2002, 149 i quali però dubitano correttamente, anche a proposito di tali soluzioni, che esse rivestano quei caratteri di sufficiente indipendenza richiesti dalla legge.