

La responsabilità giuridica del Manager e la corretta applicazione dei modelli di compliance

n. **03**

LUISS



School of Law

La responsabilità giuridica del Manager e la corretta applicazione dei modelli di compliance

Working Paper Series LSL-WP03/2025
ISSN: 2282-4189
July 2025

Nell'ambito della Luiss School of Law, accanto ai percorsi formativi continuamente aggiornati e dedicati ai temi di principale interesse giuridico, sono istituiti degli Osservatori con l'obiettivo di mantenere costante attenzione all'evoluzione delle materie di riferimento.

In questo quadro è nato l'Osservatorio di diritto per le Imprese, alimentato anche attraverso la didattica e gli approfondimenti programmati all'interno di ciascun Master della School e in particolare di ciascun modulo tematico che lo compone.

L'attività dell'Osservatorio, anche in collaborazione con Partner specificamente individuati, è orientata alla raccolta e all'analisi di contenuti scientifici da proporre a fini formativi nonché presentati in un convegno annuale e con la pubblicazione di working paper.

Dunque, quale luogo di selezione di dati e di notizie utili a ricostruire l'evoluzione della materia oggetto di indagine e di organizzazione di incontri, l'Osservatorio svolge un ruolo chiave nella dinamica di formazione e approfondimento che caratterizza la School of Law.

Papers, note di approfondimento e atti dei convegni sono condivisi anche attraverso la pubblicazione nel sito Luiss School of Law o negli altri canali di Ateneo.

I.	TEMI TRATTATI	6
II.	TAVOLA ROTONDA	6
	Introduce e modera	
	<i>Cosimo Pacciolla Head of Legal Risk Management & Integrated Compliance, Kuwait Petroleum Italia S.p.A.</i>	
	Il manager: una figura trasversale - origine e contesto	6
	SESSIONE 1 CONTESTO E DEFINIZIONI	
	Interviene	
	<i>Raffaele Fabozzi Docente di Diritto del Lavoro, Luiss Guido Carli</i>	
	La figura del manager nel diritto del lavoro	7
	SESSIONE 2 LA RESPONSABILITÀ GIURIDICA DEL MANAGER AL MOMENTO DEL VERIFICARSI DI UNA FATTISPECIE RILEVANTE AI SENSI DELLA DISCIPLINA EX D. LGS. 231/2001	
	Intervengono	
	<i>Simone Barnaba Studio Eversheds Sutherland</i>	
	La responsabilità civile del Manager al verificarsi di una fattispecie rilevante ex D.lgs n. 231/2001	9
	<i>Ciro Santoriello Procuratore Aggiunto Cuneo</i>	
	La responsabilità penale individuale del Manager (approfondimento rispetto alle logiche processuali e alle strategie difensive nell'ambito di un procedimento che riguardi tanto l'impresa quanto l'individuo che ricopre la funzione manageriale)	12
	<i>Enrico Di Fiorino Avvocato, Studio Fornari e Associati</i>	
	Internal investigations tra opportunità e obblighi	17
	SESSIONE 3 REGOLAMENTI E CONFORMITÀ. DIALOGO TRA ESPERTI DI COMPLIANCE ANTITRUST, AMBIENTALE E DEL LAVORO.	
	Intervengono	
	<i>Cosimo Pacciolla Head of legal risk management & integrated compliance Kuwait Petroleum Italia S.p.A.</i>	
	Il Ruolo del Manager e la Responsabilità Ambientale	22
	<i>Francesco Giammaria Studio Legale Pessi e associati</i>	
	La responsabilità giuridica del manager e la corretta applicazione dei modelli di compliance	29
	SESSIONE 4 PROFILI COMPORTAMENTALI ED ETICI. LA CONDOTTA ILLECITA E LA COMUNICAZIONE NELL'ILLECITO	
	Intervengono	
	<i>Adelia Lucattini Società Psicoanalitica Italiana (SPI) e International Psychoanalytical Association (IPA)</i>	
	Aspetti psicologici ed etici della condotta illecita.	
	Elementi per la comprensione e prevenzione del fenomeno	34
	<i>Andrea Camaiora CEO The skill</i>	
	Il ruolo della comunicazione nelle vicende mediatico giudiziarie	40
III.	CONCLUSIONI	43

I. ITEMI TRATTATI

Il seminario ha offerto una riflessione articolata e trasversale sulla figura del manager, esaminandone il ruolo, le responsabilità e le implicazioni etiche e normative all'interno delle organizzazioni complesse. Dopo un inquadramento teorico sul significato e sull'evoluzione della funzione manageriale, sono stati approfonditi i diversi profili che caratterizzano questa figura, sia dal punto di vista aziendalistico, in termini di funzioni e collocazione strategica, sia sotto il profilo giuslavoristico, con particolare attenzione alla definizione giuridica della categoria.

Ampio spazio è stato dedicato alla responsabilità giuridica del manager in relazione al D. Lgs. 231/2001, con un'analisi dei doveri di vigilanza e controllo, dei profili di colpa organizzativa e delle relative coperture assicurative. Sono stati inoltre esaminati i risvolti penali legati all'attività manageriale, con un focus sulle logiche processuali e sulle strategie difensive in caso di procedimenti che coinvolgono tanto l'ente quanto il singolo dirigente.

La discussione si è poi spostata sull'importanza della conformità ai regolamenti in ambito antitrust, ambientale e del lavoro, evidenziando il ruolo cruciale della funzione compliance nel prevenire rischi e garantire la tenuta dei presidi interni. In chiusura, è stata proposta una riflessione sui comportamenti individuali, sulle dinamiche psicologiche che possono condurre a condotte illecite e sul ruolo della comunicazione nella gestione – o nella distorsione – dell'illecito.

II. TAVOLA ROTONDA

INTRODUZIONE

Il manager: una figura trasversale - origine e contesto

*Cosimo Pacciolla Head of Legal Risk Management & Integrated Compliance,
Kuwait Petroleum Italia S.p.A.*

Spesso nella mia esperienza di manager ho riscontrato una anomala assenza di consapevolezza del management riguardo non solo la propria esposizione al rischio di illecito, quanto alla stessa possibilità che quest'ultimo si concretizzi, salvo arrivare a confrontarsi all'improvviso con quella che ho definito in passato, l'"epifania" dell'errore. Questa condizione risultava determinata da elementi che si combinavano tra loro in modo complesso e differente da soggetto a soggetto, ma consentendo l'individuazione di alcune costanti: l'assenza di competenza giuridica, l'atteggiamento psicologico, la condizione etica.

Il convegno mira a esaminare approfonditamente il concetto di responsabilità giuridica del manager, esplorando le sfide etiche e legali che i dirigenti devono affrontare nella gestione aziendale contemporanea. Attraverso i vari interventi, eventuali casi studio e approfondimenti, l'evento mira a fornire una panoramica chiara e completa delle responsabilità legali dei manager e delle best practices per gestirle in modo efficace senza escludere una visione psicologica ed etica dell'illecito manageriale, così come il delicato quanto attuale tema del rapporto con i media nella situazione di crisi.

SESSIONE 1 | CONTESTO E DEFINIZIONI

La figura del manager nel diritto del lavoro

Raffaele Fabozzi Docente di Diritto del Lavoro, Luiss Guido Carli

L'identificazione della figura del manager nell'ordinamento italiano non è operazione semplice ed univoca, dal momento che, anche in considerazione della sua matrice anglosassone, non ha un riferimento diretto nel codice civile né (generalmente) nei contratti collettivi.

Ed infatti le fonti nazionali, normative e contrattuali, fanno riferimento alle categorie professionali dei lavoratori subordinati e, più nel dettaglio, alle declaratorie contrattuali, nelle quali (salvo eccezioni) non è indicato il termine "manager".

Secondo la definizione fornita dall'Enciclopedia Treccani il manager è un *"dirigente d'azienda, di elevata posizione, che accentra in sé le funzioni dell'imprenditore, assumendo la responsabilità della conduzione dell'azienda (o di un settore aziendale) e delle relative decisioni, pur non essendo generalmente il proprietario"*.

Questa definizione trova generalmente riscontro nei contratti collettivi per la categoria dirigenziale. Ad esempio, l'art. 2 del CCNL Dirigenti Credito definisce i dirigenti come *"lavoratori/lavoratrici subordinati, ai sensi dell'art. 2094 c.c., come tali qualificati dall'azienda in quanto ricoprono un ruolo caratterizzato da un elevato grado di professionalità, di autonomia e potere decisionale ed esplicano le loro funzioni di promozione, coordinamento e gestione generale al fine di realizzare gli obiettivi dell'impresa"*.

Inoltre, l'art. 1 del CCNL Dirigenti Industria individua i dirigenti nei *"prestatori di lavoro per i quali sussistano le condizioni di subordinazione di cui l'art. 2094 del cod. civ. e che ricoprono nell'azienda un ruolo caratterizzato da un elevato grado di professionalità, autonomia e potere decisionale ed esplicano le loro funzioni al fine di promuovere, coordinare e gestire la realizzazione degli obiettivi dell'impresa o di un suo ramo autonomo"*.

Ancora, ai sensi dell'art. 1 del CCNL Dirigenti Commercio, *"Sono dirigenti a norma dell'art. 2094 c.c., ed agli effetti del presente contratto, coloro che, rispondendo direttamente all'imprenditore o altro dirigente a ciò espressamente delegato, svolgono funzioni aziendali di elevato grado di professionalità, con ampia economia e discrezionalità e iniziativa e col potere di imprimere direttive tutta l'impresa o ad una sua parte autonoma"*.

Dunque, le previsioni dei contratti collettivi dei dirigenti evidenziano una rispondenza con la definizione e le caratteristiche del manager (autonomia, potere decisionale, direzione di una parte importante dell'azienda o dell'intera azienda, etc.).

Ciò anche in coerenza con la realtà socio-economica e l'organizzazione aziendale considerata dalla originaria previsione dell'art. 2095 c.c., che individuava 3 categorie di lavoratori subordinati: operai, impiegati e dirigenti (la categoria dei quadri è stata successivamente introdotta dalla legge n. 190/1985); sostanzialmente, nell'impresa fordista, gli operai erano addetti alla catena di montaggio, gli impiegati svolgevano mansioni di concetto ed i dirigenti sovrintendevano e gestivano l'azienda.

In quel modello, il dirigente era l'alter ego dell'imprenditore, colui che lo sostituiva e rappresentava nell'esercizio dell'attività imprenditoriale. Ciò trovava conferma anche nella circostanza che inizialmente i dirigenti, pur essendo lavoratori subordinati, erano iscritti alle associazioni datoriali (a differenza degli altri lavoratori) e che, in seguito (ed ancora oggi),

l'associazionismo sindacale dei dirigenti è stato (quasi sempre) distinto da quello delle altre categorie di lavoratori, con la sottoscrizione di contratti collettivi specifici per la categoria.

Questo perché evidentemente la categoria dei dirigenti è sempre stata percepita – anche dal legislatore (si pensi, ad esempio, alla disciplina in tema di orario di lavoro o di licenziamento) – come differente dalle altre e caratterizzata da specificità e maggiori responsabilità.

Nel tempo, tuttavia, cambiano significativamente i modelli organizzativi e produttivi, con inevitabili impatti sui rapporti di lavoro (ad esempio, inquadramento unico operai-impiegati, superamento della visione del dirigente come alter ego dell'imprenditore, con la previsione di diversi livelli di dirigenza).

Segnale emblematico di questo mutamento è anche la famosa marcia del 40.000 lavoratori della Fiat del 1980, seguita dalla legge n. 190/1985, con l'introduzione della categoria dei quadri all'interno dell'art. 2095 c.c. Tale categoria *“è costituita dai prestatori di lavoro subordinato che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, svolgano funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa”* (art. 2, legge n. 190/1985).

Quindi i quadri sono lavoratori che, pur non essendo formalmente dirigenti, contribuiscono in maniera significativa al perseguimento degli obiettivi dell'impresa, assumendo molto spesso responsabilità manageriali.

Il nuovo assetto ordinamentale evidenzia una cesura nello stretto collegamento tra la figura del manager e la categoria dirigenziale. Oggi il manager non è più necessariamente un dirigente, in quanto i poteri gestori e direttivi sono esercitati a più livelli, anche da personale avente inquadramento da quadro ed addirittura impiegatizio.

Ad esempio, al primo livello degli impiegati del CCNL Commercio *“appartengono i lavoratori con funzioni ad alto contenuto professionale anche con responsabilità di direzione esecutiva, che sovrintendono alle unità produttive o ad una funzione organizzativa con carattere di iniziativa e di autonomia operativa nell'ambito delle responsabilità ad essi delegate”* tra cui, il capo di servizio e di ufficio tecnico, amministrativo, commerciale (vendita o acquisti), legale; capo centro EDP, gestore o gerente di negozio, di filiale, o di supermercato alimentare, il capofficina con la completa responsabilità sia tecnica che amministrativa, etc.

In altri termini, non è raro trovare figure impiegatizie (o da quadro) a capo di una parte anche importante dell'organizzazione aziendale, che assumono rilevanti responsabilità (difficilmente il *location manager* o lo *store manager* hanno inquadramento dirigenziale).

Pertanto, spesso le multinazionali adottano un sistema di classificazione del proprio organico che non è coincidente con le nostre categorie legali e con le declaratorie inquadramentali dei nostri contratti collettivi.

In definitiva, quando si parla di manager, non ci riferisce più necessariamente ad una figura dirigenziale, ma va considerato caso per caso e nei singoli contesti organizzativi.

L'organizzazione aziendale si presenta sempre più complessa, con molteplici livelli e profili di responsabilità; si pensi agli ambiti della compliance, della privacy, della salute e sicurezza sul lavoro, per i quali molto spesso il legislatore prevede una serie di figure alle quali sono attribuite importanti responsabilità ed alle quali sono assegnate – ancorché non abbiano

inquadramento dirigenziale – significate deleghe e poteri di spesa (in quanto poste a presidio di una parte rilevante dell'azienda o di funzioni aziendali).

In conclusione, sotto il profilo giuslavoristico, il manager è colui al quale sono attribuiti poteri gestori, con adeguata autonomia e poteri, indipendentemente dalla categoria professionale di appartenenza.

SESSIONE 2

La responsabilità giuridica del Manager al momento del verificarsi di una fattispecie rilevante ai sensi della disciplina ex D. Lgs. 231/2001

Simone Barnaba Studio Eversheds Sutherland

1. Premessa

La questione della responsabilità civile del Manager al verificarsi di una fattispecie rilevante ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 è un tema estremamente importante anche se tradizionalmente meno approfondito rispetto a quelli dei reati presupposto ai sensi di tale D.Lgs. e della connessa responsabilità amministrativa degli enti.

Considerati i significativi rischi, anche di natura patrimoniale, che tale responsabilità civile può comportare per i Manager coinvolti, tale responsabilità civile costituisce un importante deterrente nell'ambito del sistema del D.Lgs. n. 231/2001.

Il D.Lgs. n. 231/2001 non contiene una specifica disciplina di tale responsabilità, che è regolata dalle norme del codice civile che disciplinano in via generale la responsabilità degli amministratori di società, quali gli artt. 2392, 2393, 2381, 2394 e 2395 cod. civ.

La responsabilità in oggetto può ricorrere sia nell'ipotesi in cui il Manager abbia commesso il reato, sia nell'ipotesi in cui non abbia adottato ed efficacemente attuato il modello di organizzazione e di gestione idoneo a prevenire i reati disciplinato dal D.Lgs. n. 231/2001 ("Modello 231"), la cui adozione è rimessa all'"organo dirigente".

Tale responsabilità, inoltre, è configurabile, almeno in astratto e pur con importanti differenze applicative, sia nei confronti della società, sia nei confronti dei terzi.

2. La responsabilità civile del Manager verso la società: le sentenze del Tribunale di Milano nn. 1774 del 2008 e 6090 del 2023

Come anticipato, le sentenze in materia di responsabilità civile del Manager in relazione alla violazione degli obblighi di cui al D.Lgs. n. 231/2001 non sono numerose. Vi sono stati tuttavia alcuni precedenti molto significativi.

La più importante decisione in materia è la sentenza del Tribunale di Milano n. 1774 del 13 febbraio 2008, con cui la questione è stata per la prima volta esaminata in modo dettagliato dalla giurisprudenza.

Nel caso affrontato da tale sentenza, il Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato di una società per azioni, imputato per reati di corruzione, turbativa d'asta e truffa, aveva patteggiato la relativa pena, e la società, imputata per non

aver predisposto un Modello 231, aveva anch'essa patteggiato l'applicazione della sanzione pecuniaria. La società aveva poi promosso azione di responsabilità ex art. 2392 cod. civ. nei confronti dell'amministratore per *"inadeguata attività amministrativa"*. Il Tribunale di Milano ha accolto la domanda della società ritenendo che l'A.D. e Presidente del C.d.A. avesse omesso l'adozione di un adeguato Modello 231 nonostante *"quale Amministratore Delegato e Presidente del C.d.A., ave[ss]e il dovere di attivare tale organo, rimasto inerte a riguardo"* e che tale omissione avesse causato un danno costituito dall'esborso per la sanzione pecuniaria.

I principi dettati dalla suddetta sentenza n. 1774/2008 sono stati ripresi da alcune decisioni successive. Tra quelle più recenti, la più importante è la sentenza del Tribunale di Milano n. 6090 del 18 luglio 2023. In questo caso, il Fallimento di una società attiva nella consulenza ambientale ha promosso un'azione di responsabilità nei confronti degli amministratori per aver compiuto attività distrattive delle risorse della società ai fini del compimento del reato di corruzione e per non aver adottato un Modello 231 volto alla prevenzione dei reati, causando l'irrogazione alla società di una sanzione pecuniaria ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001. Nella sua decisione, il Tribunale ha affermato che della distrazione delle risorse sociali devono rispondere non solo gli amministratori riconosciuti penalmente responsabili ma anche l'amministratore non responsabile poiché l'organo amministrativo è *"specificamente tenuto ad adottare un assetto organizzativo adeguato anche alla prevenzione dei reati onde evitare che siano perpetrati illeciti penali nell'esecuzione dell'attività di impresa e deve, quindi, in mancanza di prova delle misure assunte a tale scopo, rispondere del danno derivato al patrimonio sociale dall'applicazione della sanzione amministrativa conseguente alla commissione del reato"*. Dunque, il tribunale milanese ha enunciato il principio della equiparazione, ai fini della sussistenza di responsabilità civile, tra commissione del reato e mancata prevenzione dello stesso, con conseguente responsabilità in solido degli amministratori per l'intero danno subito dalla società¹.

3. La responsabilità civile del Manager verso i terzi: la recente sentenza del Tribunale di Milano n. 1070 del 2024 – Caso British Telecom Italia S.p.A. ("BT Italia")

Fra le decisioni che hanno affrontato il tema della responsabilità civile del Manager verso i terzi una particolare menzione merita la recente sentenza n. 1070/2024 emessa dal Tribunale di Milano a conclusione del procedimento penale instaurato nei confronti degli amministratori e di alcuni dirigenti di BT Italia, imputati per una serie di reati, tra cui false comunicazioni sociali, nel quale era stata coinvolta, in base al D.Lgs. n. 231/2001 la stessa BT Italia, accusata di aver asseritamente adottato *"un modello di organizzazione e gestione e controllo carente, nella misura in cui lo stesso era privo di un'analisi del rischio-reato, nonché sprovvisto di reali presidi di controllo interno idonei a prevenire la commissione dei delitti di false comunicazioni sociali"*. In particolare, nell'ambito di tale procedimento il tema della responsabilità civile è sorto a seguito a seguito della costituzione di parte civile, con richiesta risarcitoria, di alcuni azionisti e di un cliente di BT Italia.

¹ All'esito del giudizio, l'amministratore non responsabile penalmente non è stato condannato al risarcimento del danno perché in corso di causa ha raggiunto un accordo transattivo con il Fallimento per la sua quota di condebitore solidale, dando luogo allo scioglimento del suddetto vincolo di solidarietà. E' interessante notare però che il Tribunale ha comunque accertato la sua quota di responsabilità al fine di stabilire le somme dovute, nei rapporti interni, tra gli altri due condebitori solidali. Ebbene, a tali fini, il Tribunale ha determinato la quota di responsabilità del suddetto amministratore nella misura del 10% in considerazione del fatto che egli avesse poteri limitati, fosse stato nominato quando i primi atti illeciti si erano già verificati e il suo apporto alla produzione del danno fosse stato limitato all'omessa vigilanza sull'operato degli altri amministratori. In mancanza della transazione, anche tale amministratore sarebbe stato condannato, in sede civile, a rispondere in solido con gli altri amministratori per l'intero danno subito dalla società, pari alla sanzione amministrativa.

Con la suddetta sentenza, il Tribunale di Milano ha condannato penalmente alcuni degli imputati, mentre ha escluso la responsabilità di BT Italia ritenendo inesistente una sua responsabilità amministrativa ex D.Lgs. n. 231/2001.

Sotto il profilo della responsabilità civile, il Tribunale ha accolto la domanda risarcitoria proposta dai soci e dal cliente contro gli amministratori e dirigenti di BT Italia, fondando la responsabilità civile sulla commissione del reato e non sulla mancata adozione o attuazione del Modello 231.

È rimasta invece aperta la questione del danno risarcibile. Il Tribunale di Milano ha infatti rimesso la liquidazione del danno al giudice civile, in ragione (per quanto riguarda la domanda dei soci) *“dell’incompiuto accertamento dell’eventuale incidenza delle false informazioni sociali sulle scelte di investimento (in senso lato) effettuate dai singoli azionisti”*. È importante sottolineare che, pur non entrando nel merito del danno risarcibile, il Tribunale di Milano ha evidenziato come, nell’azione risarcitoria dei terzi, la questione del risarcimento del danno presenti “elementi di complessità”, in particolare sotto il profilo della distinzione tra il danno diretto eventualmente subito dal socio, che secondo la giurisprudenza è risarcibile in favore del socio, e il danno subito dal socio solo come effetto indiretto e riflesso del danno subito dalla società, che viceversa secondo la giurisprudenza non è risarcibile in favore del socio.

4. Profili assicurativi

In materia di responsabilità civile del Manager, notevole importanza rivestono le polizze assicurative “Directors & Officers” (D&O)². Occorre tuttavia considerare che tali polizze prevedono spesso l’esclusione dalla copertura di una serie di rischi, tra cui gli atti dolosi e gli atti compiuti dagli assicurati nei confronti dei quali sia stata promossa azione di responsabilità da parte della Società, dei creditori sociali, nonché di terzi, ovvero denuncia del sospetto di irregolarità nell’adempimento dei doveri dei componenti gli organi di amministrazione (art. 2409 cod. civ. e disposizioni analoghe). In alcuni casi, queste esclusioni presuppongono la condanna in sede penale.

5. Sussiste un obbligo di adottare un Modello idoneo ex D.Lgs. 231/2001?

Vi è da chiedersi se possa ritenersi sussistente nel nostro ordinamento un obbligo per la società, e per essa il suo “organo dirigente”, di dotarsi di un modello idoneo ex D.Lgs. n. 231/2001.

In base al tenore letterale delle norme non sembra configurabile un vero e proprio obbligo in tal senso, salvo nei casi in cui ciò sia espressamente previsto per finalità specifiche³. Può ritenersi tuttavia obbligatoria quantomeno la relativa attività di risk assessment, in considerazione (i) del dovere previsto dall’art. 2086 cod. civ. per l’imprenditore che operi in forma societaria di *“istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura dell’impresa...”*; (ii) dei doveri degli amministratori e dei dipendenti,

² Le polizze D&O sono le polizze che vengono sottoscritte dalle società al fine di assicurare i componenti del Consiglio di Amministrazione e i dirigenti nell’ambito delle loro funzioni manageriali, tenendoli indenni da sanzioni amministrative e richieste di risarcimento avanzate nei loro confronti per danni patrimoniali subiti da terzi a causa di loro atti, e di coprire le relative spese legali.

³ Come, ad esempio, nel Regolamento dei Mercati di Borsa Italiana S.p.A. per ottenere la qualifica STAR.

in particolare del dovere di agire con diligenza (previsto, rispettivamente, dagli artt. 2392 e 2104 cod. civ.); e (iii) dell'orientamento della giurisprudenza che, al ricorrere di alcuni presupposti, afferma la responsabilità civile per omessa adozione e attuazione dei modelli organizzativi previsti dal D.Lgs. n. 231/2001.

La responsabilità penale individuale del Manager (approfondimento rispetto alle logiche processuali e alle strategie difensive nell'ambito di un procedimento che riguardi tanto l'impresa quanto l'individuo che ricopre la funzione manageriale)

Ciro Santoriello Procuratore Aggiunto Cuneo

Come è noto, a differenza di quanto può riscontrarsi nell'esperienza di altri paesi, dove la rilevanza (non solo e non tanto degli esiti, ma anche della stessa circostanza che l'impresa coinvolta in vicende criminose ha svolto) delle indagini interne è riconosciuta a livello normativo (si pensi, ad esempio, negli U.S.A. agli accordi fra prosecutor ed azienda come il non prosecution agreement o il deferred prosecution agreement), nell'ordinamento italiano non compare alcuna previsione di questo genere ed il pubblico ministero o il giudice non hanno alcuna possibilità di modulare la risposta sanzionatoria – salvo ovviamente la scelta da operare entro il differenziale fra minimo e massimo della pena – quando la società dimostri i suoi tentativi di accertare l'accaduto nella struttura aziendale o addirittura porti gli inquirenti a conoscenza di elementi rilevanti ottenuti nel corso della propria investigazione. Si tratta presumibilmente di un (malinteso, a nostro avviso) omaggio al principio di legalità della pena che imporrebbe una uguaglianza sotto il profilo sanzionatorio di tutti i soggetti, con una limitata se non nulla incidenza delle condotte di collaborazione con l'autorità giudiziaria, repute insufficienti a mitigare il disvalore penale espresso dal reato.

Dalla circostanza che nel nostro ordinamento non è presente una disciplina in tema di *internal investigations* ed il pubblico ministero o il giudice parrebbero non avere alcuna possibilità di modulare la risposta sanzionatoria – salvo ovviamente la scelta da operare entro il differenziale fra minimo e massimo della pena – quando la società dimostri i suoi tentativi di accertare l'accaduto nella struttura aziendale o addirittura porti gli inquirenti a conoscenza di elementi rilevanti ottenuti nel corso della propria investigazione si trae la conclusione che le condotte di collaborazione con l'autorità giudiziaria sono prive di incidenza sul processo delle società, non essendo possibile differenziare in maniera significativa fra società che prestano attenzione alle condotte dei propri dipendenti e collaboratori e quante invece non svolgano alcuna forma di indagine in proposito.

Non a caso da più parti si propone l'introduzione di una speciale causa di non punibilità, sul modello di quello introdotto dall'art. 323-ter c.p. e senza una limitazione ai soli delitti contro la pubblica amministrazione. Si ritiene infatti che si tratterebbe di un istituto che potrebbe trovare nella materia della responsabilità dell'ente maggior legittimazione e utilità incentivando la presa di distanze dall'operato illecito delle persone fisiche e valorizzando concretamente l'utilità dei presidi preventivi adottati e, in definitiva, il parametro soggettivo della diligenza organizzativa, come dimostrato dalla circostanza che soluzioni analoghe sono da tempo presenti in altri ordinamenti ed in specie negli Stati Uniti ed in Gran Bretagna.

In realtà, diverse ragioni fanno ritenere che si tratti di una conclusione non condivisibile.

Va considerato, infatti, che sono rinvenibili “proiezioni normative” dell'attività investigativa che l'ente può porre in essere, quand'anche la stessa venga svolta ancor prima della realizzazione o dell'emersione della condotta delittuosa. Il riferimento è evidentemente

alla previsione di cui all'art. 391-nonies c.p.p. che detta una disciplina intesa a governare eventuali forme di indagine di tipo preventivo, compiute per l'appunto nell'intento di ricercare elementi utili alla difesa (in questo caso dell'ente) in caso di successiva instaurazione del procedimento penale. La menzionata previsione consente lo svolgimento di indagini preventive nella quali il difensore appositamente incaricato dall'ente potrà – anche a mezzo di consulenti tecnici o investigatori privati – compiere tutti gli atti volti alla ricerca della prova (ad eccezione di quelli che necessitano di un'autorizzazione o dell'intervento dell'autorità giudiziaria); tali elementi dimostrativi potranno poi costituire un prezioso strumento, utile alla difesa che sia necessario imbastire in caso di successivo procedimento penale ovvero, ma sul punto si dirà meglio in seguito, per dare corso ad una collaborazione volontaria con il pubblico ministero.

In secondo luogo, occorre considerare, per valorizzare le finalità sottese alla previsione di cui all'art. 391-nonies c.p.p., che il controllo delle informazioni utili a ricostruire l'effettivo svolgimento di una vicenda potenzialmente criminale è spesso un elemento necessario per impostare una efficace strategia difensiva. Sotto questo aspetto, può ben sostenersi che la necessità di procedere ad investigazioni interne, prima ed a prescindere dalla formulazione di specifiche accuse da parte degli inquirenti, risponde all'esigenza, ineludibile, per la società di conoscere quanto prima e sulla base di dati di fatto da lei stessa raccolti – e non provenienti da fonti terze – cosa accade o è accaduto al suo interno, evitando magari di comprendere cosa successo da quanto riferisce il pubblico ministero o i mass media alle cui accuse l'ente può non essere in grado di replicare adeguatamente.

Ancora meno condivisibile ci pare la tesi secondo cui lo svolgimento di *internal investigations* da parte dell'ente non avrebbe riflessi sulla determinazione del trattamento sanzionatorio da riservare alla società condannata. A questa considerazione, che pare fondarsi sul dato normativo (o meglio, sull'assenza, nel sistema normativo, di qualsiasi previsione che consenta al pubblico ministero o al giudice di riconoscere una qualche rilevanza all'attivarsi dell'ente per far emergere o accertare quanto accaduto), può replicarsi sotto diversi profili.

In primo luogo, lo svolgimento delle *internal investigations* può rappresentare un indispensabile presupposto per godere del duplice beneficio di evitare l'applicazione di sanzioni interdittive o delle (parimenti devastanti) misure cautelari di analoga natura. Il riferimento è alla previsione di cui all'art. 17 d.lgs. n. 231/2001 ed in particolare alla lettera b) del predetto articolo che fa riferimento alla condotta dell'ente che «ha eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi». Come correttamente sottolineato in dottrina, se la società non vuole farsi trovare impreparata rispetto alle possibili richieste delle autorità occorre che la stessa predisponga meccanismi di risposta utili, che consentano di fornire gli elementi richiesti e determinare l'avvio di un processo decisionale virtuoso, atto a porre una censura rispetto a prassi incerte o di dubbio fondamento. Sotto questo aspetto, può sostenersi che solo una tempestiva (e possibilmente preventiva) attività investigativa può consentire alla società di valutare in termini di consapevolezza se adottare le condotte richieste dall'art. 17 citato, in particolare dalla menzionata lett. b), al fine di ottenere la significativa riduzione (o meglio, una diversa tipologia) della sanzione prevista.

In secondo luogo, occorre considerare come – ancor più rispetto a quanto può già sostenersi con riferimento al processo nei confronti delle persone fisiche – il sistema sanzionatorio nei confronti degli enti presenta un significativo delta differenziale fra il minimo ed il massimo

della pena con conseguente riconoscimento di un potere discrezionale in capo al giudice, il quale, come si è visto, può anche modificare la natura della sanzione applicanda. Vi è ragione di ritenere che nella individuazione dell'entità della pena un ruolo rilevante, nella decisione del giudice, avrà l'acquiescenza – quando non la vera e propria condivisione degli obiettivi – che risulti aver manifestato l'ente rispetto alle altrui condotte delittuose: un conto è ritenere la società incapace di impedire, per difetti di governance o compliance, l'illecito ed altro è invece considerare la stessa quasi una concorrente nel reato, della cui realizzazione l'ente era perfettamente consapevole ovvero dei cui esiti ha pienamente approfittato.

Orbene, riteniamo che solo una tempestiva attività investigativa possa consentire alla società di difendersi dall'accusa del pubblico ministero di aver tollerato, essendone a conoscenza, l'altrui condotta criminosa: la minuziosa comprensione dei fatti costituisce presupposto imprescindibile per la pianificazione di scelte difensive e gestorie, anche al fine di evitare il semplice sospetto di aver conosciuto e tollerato – se non addirittura coperto – condotte illecite in seno all'attività d'impresa.

Infine, quanti lamentano l'assenza di previsioni normative dedicate specificamente a tale argomento e traggono da tale considerazione la conclusione che (la previsione del) lo svolgimento di indagini difensive da parte della struttura societaria è sostanzialmente inutile poiché non ne consegue alcun beneficio per l'ente che si attiva in tal senso – quando non è addirittura deleteria, posto che qualora emergesse un eventuale illecito commesso da soggetti interni all'azienda, i vertici della stessa si troverebbero davanti all'alternativa fra il denunciare il fatto all'autorità giudiziaria senza ottenere alcun vantaggio o tacere la cosa, con il rischio di essere accusati anche di connivenza con il responsabile ... –, cadono nell'equivoco di ritenere che il riconoscimento di una valenza e rilevanza a tali attività di approfondimento ed accertamento di quanto avviene all'interno dell'impresa richiede che il legislatore riconosca all'*internal investigations* la natura di causa di non punibilità rispetto alle incriminazioni previste nel d.lgs. n. 231 del 2001, mandando così esente da ogni sanzione l'azienda che, scoperto un delitto commesso a suo interesse o vantaggio da un appartenente alla struttura societaria, denunci prontamente la cosa al pubblico ministero.

In realtà, non ci pare affatto corretto ritenere che le indagini interne possano rilevare nel sistema della responsabilità da reato delle società solo quali cause di non punibilità dell'impresa, sicché o vi è una espressa indicazione normativa in tal senso oppure si tratta di profili della vicenda portata all'esame del pubblico ministero assolutamente irrilevante ai fini della definizione della responsabilità della persona giuridica. Di contro, a nostro parere, la volontà e la capacità di una società di attivarsi per verificare la correttezza di quanti operano al suo interno è profilo che può escludere in termini generali – quindi, a prescindere da una indicazione normativa in tal senso e senza che sia necessaria la previsione di apposita causa di non punibilità – la responsabilità dell'impresa per crimini commessi a suo interesse o vantaggio e ciò in quanto la previsione all'interno del modello organizzativo dello svolgimento di *internal investigations* è un requisito per ritenere lo stesso idoneo, mentre il corretto sviluppo di tali accertamenti è indice della effettiva implementazione del MOG all'interno della struttura aziendale nonché elemento che può consentire di escludere la colpa di organizzazione dell'impresa e la sua compartecipazione nella commissione del reato.

Per comprendere il perché di queste nostre considerazioni occorre fare una premessa attinente allo scopo ed alla funzione del modello organizzativo all'interno del sistema di cui al d.lgs. n. 231 del 2001.

In proposito, è noto come il giudizio sull'idoneità di un modello organizzativo non passa

per la capacità dello stesso di impedire e precludere in termini assoluti la commissione di illeciti nell'ambito dell'attività aziendale e ciò per la semplice ragione che non esiste alcuna misura preventiva che sia in grado di garantire il raggiungimento di un tale risultato. Alla luce di quanto dispone l'art. 6 d.lgs. n. 231/2001 – secondo cui i modelli organizzativi devono essere *“idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi”* – si ritiene correttamente che il legislatore non pretende che il modello organizzativo abbia (e venga quindi giudicato idoneo in relazione alla sua) efficacia impeditiva rispetto al verificarsi di futuri reati ma è invece richiesto all'azienda di individuare un sistema organizzativo che consenta di riconoscere una mitigazione del rischio-reato in origine presente nella struttura ed in questo senso si è espressa la giurisprudenza nella sentenza Cass., sez. VI, 15 giugno 2022, n. 23401 in cui si legge che *“nel giudicare dell'idoneità del modello organizzativo, poi, è indiscutibile che non possa assegnarsi rilievo al fatto che un reato sia stato effettivamente consumato: ad opinare diversamente, infatti, qualora un reato venisse realizzato, essendo il modello rivelatosi, nei fatti, incapace di prevenirne la commissione, la clausola di esonero della responsabilità dell'ente non potrebbe mai trovare applicazione e la citata disposizione normativa [il riferimento è all'art. 6 d.lgs. n. 231/2001] sarebbe, di fatto, inutiliter data. La commissione del reato, in altri termini, non equivale a dimostrare che il modello non sia idoneo. Il rischio reato viene ritenuto accettabile quando il sistema di prevenzione non possa essere aggirato se non fraudolentemente, a conferma del fatto che il legislatore ha voluto evitare di punire l'ente secondo un criterio di responsabilità oggettiva”*.

Orbene, in alcuni casi è senz'altro possibile individuare un sistema di prevenzione particolarmente efficace la cui adozione può giungere al punto di rendere assai poco probabile la commissione degli illeciti che si intende impedire: si pensi, ad esempio, all'adozione di un sistema di contabilità aziendale assai analitico che impedisca la formazione di fondi neri, la cui disponibilità rappresenta l'indispensabile presupposto per la formulazione di proposte corruttive o ad un'azienda che assicura piena osservanza alle prescrizioni presenti nel d.lgs. n. 231 del 2007 per evitare il coinvolgimento in fatti di riciclaggio. In altri casi, però, non si rinviene una tale possibilità giacché o in ragione delle particolari circostanze della vicenda – si pensi alla ricorrenza di particolari complessità organizzative che impediscono l'individuazione di efficaci procedure preventive – ovvero per la particolare tipologia di illeciti presupposto – ad esempio, in tema di infortuni sul lavoro non esiste alcuna soluzione che garantisca che tutti i dipendenti osservino i dettami di sicurezza indicati nel d.lgs. n. 231 del 2001 –, quale che siano i protocolli organizzativi adottati, gli stessi avranno comunque una efficacia preventiva assai poco incisiva sull'attitudine delinquenziale dei dipendenti e dirigenti aziendali.

Nonostante quest'ultima considerazione, tuttavia, nulla esclude che anche nelle ipotesi da ultimo considerate sia possibile individuare un modello organizzativo idoneo che preveda l'adozione di soluzioni organizzative che – per quanto molto lontane dall'ostacolare in modo significativo l'adozione di condotte criminali – incidano comunque sulla loro possibilità di esecuzione, in particolare incidendo sulla spinta motivazione del potenziale delinquente operante all'interno dell'azienda. In particolare, a tale finalità risponde la presenza – non a caso espressamente richiesto dal legislatore (art. 6, comma 2, lett. e d.lgs. n. 231 del 2001) – di *“un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello”*: in effetti, se non esistono o sono difficilmente individuabili o risultano implementabili con estrema complessità nella singola realtà aziendale procedure preventive idonee ad ostacolare l'adozione di comportamenti illeciti, si può ottenere comunque il risultato di incidere ed abbassare sul livello di rischio che venga commesso un illecito nell'ambito dell'attività aziendale prospettando ai dipendenti e soggetti operanti in azienda (in sostanza, nei confronti di quanti possono porre in essere violazioni della legge penale)

l'applicazione di gravi sanzioni quando si accerti la loro responsabilità per illeciti criminali.

E' questa la ragione per cui si ritiene che la presenza di un adeguato sistema sanzionatorio ha una rilevanza decisiva nella valutazione che il giudice opera in ordine all'adeguatezza del modello organizzativo. Da un lato, la configurazione di reazioni punitive alla violazione delle prescrizioni contenute nel modello è in qualche modo garanzia della vincolatività delle procedure di presidi previsti dalla società con le relative previsioni presenti nel modello organizzativo e dall'altro la previsione di apposite sanzioni evidenzia l'attenzione e l'importanza che l'amministrazione riconnette al rispetto di quanto pattuito nel modello organizzativo.

Perché, però, la previsione di sanzioni disciplinari abbia un senso e rappresenti una idonea modalità di gestione del rischio di commissione del reato da parte della società occorre che l'azienda ponga in essere le condizioni perché tali sanzioni vengano ad essere applicate quando ne sussistono i presupposti e la principale condizione di possibilità per la comminatoria delle reazioni punitive previste è che l'ente preveda delle procedure per accertare le violazioni previste nel codice disciplinare. Breve: non è credibile promettere una punizione a chi violi una prescrizione senza predisporre al contempo una procedura ed una struttura dotata di uomini e mezzi onde accertare se tali violazioni si siano o meno verificate.

In conclusione, in relazione ad alcuni reati presupposto richiamati dagli artt. 23 ss. d.lgs. n. 231 del 2001 (o con riferimento ad alcune delle possibili modalità di violazione di tali disposizioni) è accettabile, perché non si rinvergono altre soluzioni per mitigare il rischio di verificazione del reato, che la società, per raggiungere tale scopo, faccia affidamento sul proprio sistema disciplinare purché però al contempo si doti di un'adeguata struttura per accertare la sussistenza delle violazioni cui rispondere con l'applicazione della sanzione. Perché la previsione di un sistema disciplinare possa avere efficacia deterrente occorre che la minaccia della sanzione sia credibile e ciò richiede che il dipendente sappia che ci sono significative possibilità che il suo illecito sia scoperto in quanto l'azienda svolge con continuità accertamenti ed indagini su quanto si verifica al suo interno, andando alla ricerca di condotte non conformi alla legge o al codice etico adottato.

Ecco perché la presenza all'interno del MOG di una regolamentazione delle indagini interne – con indicazione dei soggetti competenti e dei relativi poteri e facoltà, del budget a loro disposizione, delle modalità di investigazione, dei rapporti con l'autorità giudiziaria in caso di emersione di illeciti – è un elemento essenziale perché il modello organizzativo possa superare con esito positivo il giudizio di idoneità.

L'attenzione che la società dimostra di avere nei confronti delle *internal investigations* – nel senso che ne prevede le modalità nel MOG, individua una struttura e persone all'interno dell'azienda deputate a tale scopo, disciplina ed impone le modalità di collaborazione con l'autorità giudiziaria in caso di emersione di illeciti, conferisce agli organi deputati a tale compito poteri e budget, verifica che le investigazioni siano effettivamente poste in essere con i vertici che ricevono, nei tempi predeterminati, adeguati e completi report sulla scorta del cui contenuto vengono presi i dovuti provvedimenti – è circostanza atta a segnare la dovuta distanza fra l'ente e l'illecito ed a dimostrare come l'agire illecito non rientri nel modo d'essere dell'azienda, la quale anzi rifugge ogni tentativo di massimizzare il profitto mediante la violazione della legge penale.

Internal investigations tra opportunità e obblighi

Enrico Di Fiorino Avvocato, Studio Fornari e Associati

Premessa

Chiarito il perimetro delle responsabilità che gravano sull'organo gestorio in caso di mancata adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d. lgs. 231/2001, vorrei esplorare un campo meno battuto, relativo alle conseguenze connesse all'avvio di una investigazione interna.

Come noto, le *internal investigations* si riferiscono all'attività di indagine svolta all'interno di un'organizzazione, mirata a identificare, analizzare e reprimere fatti che potrebbero essere oggetto di indagine da parte delle autorità pubbliche o che potrebbero comportare responsabilità legali per l'ente. Si è soliti leggere che non esisterebbe una norma che imponga un obbligo, per il vertice aziendale, di intraprendere indagini interne. Volendo trovare un ancoraggio giuridico, la deliberazione di *internal investigations* potrebbe costituire espressione del dovere di "*agire informato*" gravante in capo all'organo amministrativo ai sensi dell'art. 2381 c. 6 c.c., così come dell'obbligo di valutare l'adeguatezza degli assetti organizzativi della società previsto in capo all'organo amministrativo dal terzo comma della citata disposizione normativa.

Da un punto di vista giuridico, l'esecuzione di queste indagini sarebbe quindi una facoltà discrezionale. In assenza di un obbligo legale, la decisione di condurre un'investigazione interna dovrebbe quindi essere presa in base a una valutazione economica, che consideri il bilanciamento tra costi e benefici.

Finalità extra-processuali

Partiamo dall'illustrazione dei benefici che possono derivare internamente all'impresa, a prescindere quindi dall'utilizzo degli esiti delle indagini in sede processuale. Sul tale piano, le investigazioni interne possono giocare un ruolo notevole nel monitoraggio e nel governo del rischio di commissione di illeciti nell'esercizio dell'attività di impresa. Si pensi al caso in cui l'investigazione interna porti all'emersione di una condotta suscettibile di avere rilevanza penale: l'ente che si sia prodigato nell'investigare è – in tal modo – nelle condizioni di interrompere la condotta illecita, sanzionare i soggetti coinvolti, individuare l'area di rischio nel quale il modello organizzativo adottato non si è rivelato efficace ed apportare, di conseguenza, le opportune modifiche ed integrazioni.

In altri termini, le investigazioni interne possono rivelarsi particolarmente utili per testare la tenuta del modello, altrimenti appurabile soltanto a valle della commissione dell'illecito con l'emersione di una *notitia criminis*. Invero, soltanto tramite il costante – o, quanto meno, frequente – monitoraggio interno del rischio-reato, l'ente è nelle condizioni di vagliare l'efficace attuazione del modello e di provvedere al suo aggiornamento, ove necessario. In quest'ottica, come più volte suggerito in dottrina, l'attività investigativa aziendale potrebbe costituire uno strumento di auto-manutenzione fisiologica e continuativa del modello.

Inoltre, l'attività investigativa – come anticipato – avrà il pregio di consentire il riscontro della sussistenza dei presupposti per l'avvio di procedimenti disciplinari in capo ai soggetti, apicali o subordinati, che si siano resi colpevoli di condotte illecite. E difatti non è da sottovalutare come le migliori prassi operative (il riferimento è in particolare alle branches italiane di società multinazionali) individuino nell'avvio di una investigazione interna lo sbocco naturale delle segnalazioni dei whistleblowers. In questo senso va, del resto, la previsione normativa di cui al d. lgs. 24/2023: già nelle definizioni contenute nell'art. 2,

comma 1, possiamo leggere che il «seguito» è costituito dal “l’azione intrapresa dal soggetto cui è affidata la gestione del canale di segnalazione per valutare la sussistenza dei fatti segnalati, l’esito delle indagini e le eventuali misure adottate”, e che il «riscontro» è la “comunicazione alla persona segnalante di informazioni relative al seguito che viene dato o che si intende dare alla segnalazione”.

Se solo consideriamo che l’art. 6 indica – tra le condizioni per effettuare una segnalazione esterna – l’ipotesi del “mancato seguito alla segnalazione interna” e che l’art. 21, nel definire l’apparato sanzionatorio, prevede una sanzione quando Anac “quando accerta che non è stata svolta l’attività di verifica e analisi delle segnalazioni ricevute”, appare evidente come – in presenza di una segnalazione effettuata ai sensi del d. lgs. 24/2023 – un approfondimento interno appaia oramai ineludibile, e quindi obbligatorio.

Finalità processuali

Degni di nota sono altresì i benefici che possono derivare dallo svolgimento di investigazioni interne dal punto di vista processuale (o esterno, rispetto all’ente). A ben vedere, vi infatti sono alte probabilità che tali indagini e, in particolare, i relativi esiti, costituiscano un’affilata arma da brandire nell’ipotesi di instaurazione di un procedimento penale per fatti che vedano l’ente parte di un procedimento penale.

A tal riguardo, il primo profilo di utilità processuale delle *internal investigations* è costituito dalla possibilità per l’ente di predisporre tempestivamente la miglior strategia difensiva, mediante la ricerca, la raccolta e l’apprensione di informazioni utili alla ricostruzione dei fatti oggetto di contestazione da parte dell’Autorità Giudiziaria. È evidente che, sotto tale aspetto, le investigazioni interne vengono incontro tanto all’ente imputato ai sensi del d. lgs. 231/2001, quanto all’ente persona offesa: l’impresa potrà godere di un’accurata ricostruzione dei fatti e raccogliere elementi utili a sostenere nel giudizio la propria tesi – difensiva o accusatoria.

Sul punto è doverosa una precisazione sul metodo di svolgimento delle indagini interne. Difatti, ancorché l’assenza di normativa specifica sulle *internal investigations* lasci al singolo ente ampia libertà di scelta in ordine alle modalità con cui condurre l’investigazione, è lecito ritenere che le risultanze di tale attività potranno considerarsi sicuramente utilizzabili in sede processuale soltanto laddove essa sia stata condotta nel rispetto delle disposizioni del codice di rito che disciplinano le investigazioni difensive. E questo alla luce del rinvio alla disciplina codicistica operato dall’art. 34 del d. lgs. 231/01, ai sensi del quale per il procedimento relativo agli illeciti amministrativi dipendenti da reato si osservano, in quanto compatibili, le disposizioni del codice di procedura penale.

In altri termini, per le *internal investigations* svolte in una prospettiva di utilizzo processuale dei dati raccolti, sembra doversi rifare alla disciplina delle investigazioni difensive di cui al titolo VI-bis del libro V del codice di procedura penale, comunemente giudicata compatibile con il procedimento a carico dell’Ente ai sensi del d. lgs. 231/2001. In tal modo, infatti, si conferirà alle indagini interne una veste giuridica adeguata (in termini di garanzie per i destinatari degli accertamenti e di rispetto di requisiti formali) a consentirne l’acquisizione agli atti del procedimento.

In aggiunta, la scelta di seguire lo schema delle indagini difensive quale sfondo giuridico per lo svolgimento delle *internal investigations* appare ulteriormente utile se si considera che il codice di procedura penale consente l’utilizzo di tale strumento anche in via preventiva, ossia ancor prima dell’iscrizione di un procedimento nel registro delle notizie di reato, e

«per l'eventualità che si instauri un procedimento», come specificamente contempla l'art. 391-nonies c.p.p.

Vi è inoltre da segnalare che, stante l'assenza nel nostro ordinamento di una disciplina delle *internal investigations*, la determinazione dell'ente di effettuare tale attività al di fuori del perimetro delineato dalle disposizioni codicistiche, se da un lato consente l'esonero dalle formalità richieste per l'espletamento dell'attività, dall'altro espone lo stesso a conseguenze non desiderabili in punto di opponibilità del *legal privilege* alle autorità (anche in seguito) procedenti. Infatti, l'ordinamento italiano tutela pienamente il solo segreto difensivo (non, anche, il segreto professionale) del quale può beneficiare unicamente l'investigazione interna svolta nel rispetto della lettera codicistica, l'unica in grado – d'altro canto – di selezionare l'attività di difesa rilevante ai sensi degli artt. 24 e 111 Cost.

In breve: la disciplina prevista dal titolo VI-bis del codice di procedura penale in tema di «investigazioni difensive» costituisce un valido «contenitore omnibus» ai fini dello svolgimento in via precauzionale di investigazioni interne, nell'interesse sia dell'impresa persona offesa sia di quella futura indagata, in quanto consente al difensore munito di apposito mandato scritto, con indicazione – pur succinta – dei fatti cui esso si riferisce, di compiere tutti gli atti volti alla ricerca della prova (ad eccezione di quelli che necessitano dell'autorizzazione o dell'intervento dell'autorità giudiziaria). Ciononostante, è doveroso segnalare come nella prassi risulti una applicazione ancora sporadica di tale norma per le *internal investigations*, più sovente svolte in forma sostanzialmente libera.

Conclusa l'analisi dei vantaggi che possono derivare dal punto di vista della scelta della strategia difensiva e della raccolta del compendio probatorio da prodursi in sede processuale, è bene sottolineare come la conduzione di indagini interne possa avere un rilievo – quanto meno auspicabilmente – ai fini dell'accesso agli incentivi previsti dal decreto in favore dell'ente ritenuto responsabile dell'illecito amministrativo dipendente da reato.

Invero, ogni condotta di tipo cooperativo spontaneamente adottata dall'ente potrà innanzitutto essere valutata dall'organo giudicante ai fini della definizione del trattamento sanzionatorio ai sensi dell'art. 12 d. lgs. 231/2001, garantendo all'ente una riduzione delle sanzioni pecuniarie imposte. Inoltre, il comportamento proattivo dell'ente nel reagire all'illecito potrà essere considerato alla stregua di una condotta riparatoria ex art. 17 d. lgs. 231/2001.

Per mezzo di tale norma, di fatto, il decreto – escludendo l'imposizione di sanzioni interdittive – valorizza la condotta post factum dell'Ente che, anteriormente alla dichiarazione di apertura del dibattimento, abbia eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato (o che si sia efficacemente adoperato in tal senso) e le carenze organizzative che ne hanno determinato la commissione, mediante l'adozione e l'attuazione di un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi. In tal senso, la cooperazione dell'ente che si attivi con le investigazioni per ricostruire la catena di eventi che ha condotto alla perpetrazione del reato ed individuare le responsabilità in capo ai singoli non può che costituire un chiaro segnale di funzionamento del sistema dei controlli interni e di non coinvolgimento nella commissione dell'illecito. In altri termini, tale condotta sarà utile al fine di fugare il sospetto che l'ente abbia conosciuto e tollerato – se non addirittura coperto - condotte criminose nello svolgimento dell'attività di impresa.

E, in quest'ottica, lo svolgimento delle investigazioni interne appare importante anche in riferimento alle tempistiche nella reazione alla commissione del reato: non è infatti da

sottovalutare il beneficio che l'ente può trarre dalla pronta conoscenza del fatto, dal punto di vista dell'accesso alle condotte riparatorie, che – come segnalato – devono essere attuate prima della dichiarazione di apertura del dibattimento. Apprendere dell'esistenza di un procedimento pendente a proprio carico in una fase già avanzata delle indagini potrebbe infatti rendere per l'ente particolarmente difficoltoso adempiere nel termine prescritto.

Attuazione del modello organizzativo

Come noto, la strada verso l'esenzione da responsabilità delineata dall'art. 6 del d. lgs. 231/01 passa necessariamente attraverso l'adozione e l'efficace attuazione del modello organizzativo e l'affidamento ad un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo del compito di vigilare sul funzionamento di tale modello, nonché di curarne l'aggiornamento.

In questo contesto, le investigazioni interne possono annoverarsi tra le attività utili proprio a dare efficace attuazione al modello: unitamente alla previsione di un idoneo sistema disciplinare e ad un altrettanto idoneo apparato di comunicazione delle segnalazioni che abbia cura di 'proteggere' i whistleblowers, lo svolgimento di investigazioni interne appare infatti in grado di fornire prova della proattività dell'impresa nell'implementazione del proprio sistema di compliance e, più in generale, di un tangibile orientamento dell'ente verso i valori della legalità.

Invero, un'indicazione di quanto appena detto si rinviene anche nella lettera della legge, posto che all'art. 7, comma 4, del decreto, è previsto che l'efficace attuazione del modello richiede – innanzitutto – “una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni”. I concetti di ‘verifica periodica’ e di ‘scoperta delle violazioni’ sembrano in effetti suggerire l'idea di una necessaria attività indagine interna all'ente: anzi, a conti fatti, non si vede come tali controlli possano essere altrimenti effettuati. L'investigazione interna risulta così il mezzo ideale tanto per monitorare il funzionamento del modello, quanto per individuare eventuali profili di inefficienza, mettendo al contempo l'ente nelle condizioni di definire le responsabilità di coloro che si siano resi colpevoli di violazioni (più o meno gravi) del sistema di compliance aziendale e di adeguare quest'ultimo alla luce dei gap emersi.

Anzi, a ben vedere l'attività investigativa in parola non perde la propria ragion d'essere neppure in relazione ad un ente che non abbia ancora adottato un modello e che, invece, abbia deciso per la prima volta di dotarsene dopo l'apprensione della potenziale commissione di un illecito, al fine di mettere in atto (nella prospettiva di una futura contestazione) quelle condotte postume che consentono di ottenere agevolazioni in termini sanzionatori. In tale prospettiva, le *internal investigations* potrebbero essere efficacemente coordinate con l'adozione di un modello organizzativo ex post quale prova della volontà di dare efficace attuazione al modello organizzativo in via di adozione, incamminandosi nel caso in cui si apra un procedimento penale, su uno dei numerosi ponti d'oro offerti dal d. lgs. 231/2001.

In altri termini, nell'eventualità in cui l'ente si ritrovi ad essere imputato in un procedimento per illecito amministrativo dipendente da reato, le internal investigation possono costituire un utile strumento tanto per adottare e rendere operativo un modello ex novo (e ottenere così i benefici in punto sanzionatorio) quanto per dimostrare l'efficace attuazione di un modello esistente (circostanza determinate in prospettiva di esenzione da responsabilità).

In aggiunta a quanto appena detto, è il caso di evidenziare che l'attività d'indagine interna

si mostra quale strumento idoneo anche a configurare un'ulteriore circostanza necessaria ad ottenere l'esimente prevista dal decreto: in particolare, il riferimento è al ruolo – anzi, al concreto funzionamento – dell'organismo di vigilanza, cui è richiesto, come noto, di vegliare sul funzionamento del modello e di curarne l'aggiornamento.

Il punto in esame è, invero, centrale nel sistema della responsabilità amministrativa dell'ente disegnato dal decreto, tanto che l'art. 6, comma 1, lett. d) del medesimo – nell'elencare gli elementi necessari al fine di escludere la responsabilità dell'Ente – richiede altresì che quest'ultimo dia prova del fatto che, nel caso concreto, non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di Vigilanza. Ed è proprio questa la prospettiva in cui si coglie l'utilità delle *internal investigations*: l'OdV, nello svolgimento della propria attività di vigilanza, potrebbe venire a conoscenza di irregolarità nella gestione dell'azienda astrattamente idonee ad integrare una violazione del Modello e, in tal caso, in virtù dei suoi autonomi poteri di iniziativa e di controllo, potrebbe attivarsi dando l'input per la conduzione di investigazioni interne, eventualmente affidando l'incarico ad un legale esterno all'azienda.

Incentivi: prospettive

Le carenze del nostro ordinamento e, in particolare del d. lgs. 231/01, sotto il profilo dei premi e degli incentivi alla cooperazione dell'Ente non sono di certo un argomento nuovo in dottrina, che – come accennato – più volte si è interrogata circa la possibilità di una riforma, avanzando svariate proposte al riguardo.

Come poc'anzi anticipato, si è in particolar modo ragionato sulla possibilità di introdurre una causa di non punibilità della quale possa giovare la società che, entro un certo lasso di tempo (più volte si è ipotizzato un termine trimestrale) dalla conoscenza dei fatti di reato commessi al suo interno, riporti quanto appreso all'autorità giudiziaria, fornisca a quest'ultima le risultanze dell'attività investigativa raccolte, collabori con l'autorità e metta a disposizione il profitto eventualmente conseguito.

Evidentemente si sono ipotizzate anche alcune condizioni necessarie all'applicazione del beneficio. A titolo di esempio, si è sostenuto che la denuncia in parola non dovrebbe essere considerata tempestiva se presentata a seguito di accessi, ispezioni e verifiche da parte delle autorità precedenti o dell'inizio di qualunque attività di accertamento amministrativo e si è osservato come dovrebbe essere ad ogni modo disposta la confisca del profitto che l'ente abbia eventualmente tratto dal reato, anche nella forma per equivalente.

D'altro canto, si sono segnalate preoccupazioni in relazione ai risvolti pratici di una siffatta previsione legislativa. In primo luogo, la società potrebbe essere incoraggiata a non coltivare la propria difesa – eventualmente accettando un'ipotesi accusatoria dubbia – pur di ottenere un esito celere, certo e più conveniente di quello raggiungibile a valle del procedimento penale. Ancora, non va sottovalutato il rischio che l'autorità giudiziaria sia portata a ritenere, al contrario, la mancata cooperazione alle indagini alla stregua di un indizio di opacità ed ambiguità da parte dell'azienda, con il conseguente rischio che l'esercizio del diritto di difesa, (declinato, innanzitutto, come diritto al silenzio e alla non collaborazione) venga valutato dall'autorità giudiziaria come colpa per l'omessa reazione all'illecito. In ultimo, è stato evidenziato come il sistema premiale sopra immaginato per l'Ente possa indurre ad una 'caccia all'uomo' o alla creazione di capri espiatori, potendo l'ente salvare l'impresa e la sua continuità aziendale riversando sul singolo le responsabilità, pur eventualmente condivise.

Da simili considerazioni emerge la necessità di maneggiare con cura l'eventuale previsione

legislativa tanto dell'istituto delle *internal investigations* come strumento di cooperazione con l'autorità giudiziaria quanto di un parallelo sistema premiale, in particolar modo se declinato tramite la proposta – particolarmente forte – di una causa di non punibilità.

SESSIONE 3 | REGOLAMENTI E CONFORMITÀ. DIALOGO TRA ESPERTI DI COMPLIANCE ANTITRUST, AMBIENTALE E DEL LAVORO.

Il Ruolo del Manager e la Responsabilità Ambientale

Cosimo Pacciolla Head of legal risk management & integrated compliance Kuwait Petroleum Italia S.p.A.

Considerando le attuali politiche aziendali, caratterizzate da una crescente consapevolezza ambientale e dalla necessità di affrontare le sfide del cambiamento climatico, il ruolo dei manager assume un'importanza strategica.

In questa prospettiva, forse in modo più critico che in altre, la responsabilità verso il “profitto” e la “crescita aziendale” non può in alcun modo prescindere dalle implicazioni ambientali e da come le decisioni manageriali siano in grado di condizionarle.

1. L'Importanza della Leadership Responsabile

I manager sono leader chiave all'interno delle organizzazioni. La loro capacità di influenzare le politiche aziendali e di prendere decisioni strategiche è fondamentale per integrare la sostenibilità ambientale nei processi aziendali. La leadership responsabile in questo contesto implica non solo il rispetto delle normative ambientali, ma anche l'adozione di pratiche proattive per ridurre l'impatto ambientale dell'azienda.

Non è certo un caso il riferimento che la G di ESG sia proprio alla Governance come spinta e presidio essenziale ad effettive ed efficaci politiche di tutela sociale (Social) ed ambientale (*Enviroment*). A parere di chi scrive, è fondamentale rammentare il sostanziale significato del predetto acronimo al fine di apprezzarne in maniera sostanziale i contenuti ed assicurarne operativamente la declinazione.

A mente di quanto appena espresso, i manager dovrebbero dunque considerare la sostenibilità come un elemento centrale nelle decisioni aziendali, ossia valutare il rendimento finanziario unitamente all'impatto ambientale e sociale delle decisioni strategiche. Integrare indicatori di sostenibilità nei processi decisionali è sicuramente uno dei primi elementi in grado di creare valore a lungo termine per l'azienda e per l'ambiente.

Una comunicazione trasparente è altresì essenziale per il successo delle iniziative di sostenibilità. I manager devono comunicare apertamente gli obiettivi ambientali dell'azienda, i progressi compiuti e le sfide incontrate. Questo non solo costruisce fiducia tra i vari stakeholder, ma motiva anche i dipendenti e gli investitori a sostenere l'agenda ambientale dell'azienda. Ciò trova diretto complemento nella pubblicazione di report annuali sulla sostenibilità che dettagliano le azioni intraprese e i risultati ottenuti.

Affrontare le sfide ambientali, inoltre, richiede innovazione continua e capacità di adattamento. I manager, pertanto, devono essere in grado di identificare opportunità per migliorare l'efficienza energetica, ridurre gli sprechi e sviluppare prodotti e servizi più sostenibili. Questa specifica capacità di innovazione, infatti, non solo migliora la posizione

competitiva dell'azienda, ma contribuisce anche alla conservazione delle risorse naturali. Quanto appena detto, trova un esempio di concreta applicazione nella scelta di fornitori con politiche ambientali robuste e sostenibili per la catena di approvvigionamento.

Il rapporto tra manager e responsabilità ambientale, in definitiva, è cruciale per il futuro sostenibile delle imprese e della società nel suo insieme. L'integrazione della sostenibilità nelle decisioni aziendali non è solo una necessità etica, ma anche una strategia vincente per creare valore a lungo termine. I manager che abbracciano questa sfida non solo rispondono alle esigenze del presente, ma preparano il terreno per un futuro più verde e resiliente per le generazioni future.

2. La consapevolezza del rischio

Una valutazione forse cinica ma realistica poiché basata su analisi empiriche dirette ed indirette delle patologie delle politiche manageriali tende ad attribuire un "alto" profilo alla sintesi precedente.

Non è necessariamente ipotetico immaginare un meeting in cui il top management riceve un update sulle principali evoluzioni normative e giurisprudenziali in materia ambientale ed all'esito dello stesso è proprio l'amministratore delegato a contestare, alzando il tono, il carattere "*scaring*" della presentazione.

A questo punto, il relatore dovrà spiegare al top manager, senza perdere la calma, che non si tratta certo della volontà di impaurire. L'obiettivo dell'analisi altro non è che un tentativo di "*awareness*" riguardo un tema tanto strategico quanto critico.

Infatti, se una politica manageriale ambientalmente coerente è certamente connotata da caratteri elevati di eticità ed importanti elementi di competenza strategica, come abbiamo provato a sintetizzare nel paragrafo precedente, è altresì innegabile che la c.d. "sostenibilità" ambientale sia sostanzialmente presidiata da normative progressivamente stringenti anche e soprattutto dal punto di vista sanzionatorio.

La responsabilità ambientale può considerarsi paradigmatica di un sistema regolamentare che non solo spinge a comportamenti eticamente orientati ma che di fatto non consente alternative utili né per l'impresa né per la persona fisica.

Lecito domandarsi a questo proposito, così come in generale riguardo la responsabilità del manager, quali siano le spinte economiche, psicologiche, legate all'esercizio del potere che conducano a comportamenti apparentemente privi di utilità ed ancor più di fondamento logico.

Probabilmente si tratta di una motivazione complessa i cui singoli elementi si riposizionano tra loro in relazione allo specifico individuo.

La valutazione economica, il "*saving*" certamente costituisce un driver significativo del processo decisionale in esame, anche se spesso i casi giudiziari ci descrivono effettivi risparmi che rispetto alle dimensioni delle imprese coinvolte trovano difficile spiegazione, tanto più se accompagnati dalle conseguenze di provvedimenti cautelari – temporanei o addirittura definitivi – in grado di colpire l'esistenza stessa dell'impresa.

Analogo ragionamento è possibile svolgere riguardo il manager eventualmente coinvolto

che valorizza quale driver della propria scelta illecita un “bonus” più significativo rispetto a quello, spesso già cospicuo, di suo appannaggio. Anche in questo caso, l’esperienza giudiziaria ci consente di mettere in seria discussione il predetto vantaggio “incrementale” se poi effettivamente comparato con l’esperienza detentiva, sia essa carceraria o domiciliare, insostenibile per un soggetto “non preparato” a tale eventualità.

Neppure si può trascurare l’altrettanto realistico effetto sociale già solo del semplice avvio di un procedimento penale, tanto più riguardo illeciti di peculiare disvalore quali quelli in materia ambientale.

Potremmo, inoltre, aggiungere le criticità riguardo la stabilità della propria posizione professionale, le incertezze della ricerca di diverse collocazioni, i conflitti con l’azienda presso la quale si è volta la propria attività ed eventuali ipotesi risarcitorie.

Quanto sin qui appena accennato non può, in condizioni normali, non imporre, più che suggerire, un diverso atteggiamento psicologico verso apparenti tentazioni economiche o di “potere”.

Siamo, quindi, nostro malgrado ritornati al punto di partenza della nostra analisi; cos’è che conduce o non impedisce al manager di esporsi ad una responsabilità giuridica così severa come quella ambientale.

3. L’ “epifania” dell’errore

Complementare a quanto sin qui argomentato riguardo la posizione e la condotta del manager, è quella che potremmo definire l’ “epifania” dell’errore ossia quella particolare, drammatica condizione di chi si trova, improvvisamente ed inaspettatamente, di fronte alle conseguenze negative della propria condotta illecita ed alle dimensioni delle stesse.

Riflettendo sulla predetta condizione, prima facie riceveremmo il suggerimento di considerare “l’inconsapevolezza” come significativa causa della condotta illecita del manager.

Attenzione, non si tratta di un attenuante o addirittura di una condizione esimente della responsabilità in questione, quanto piuttosto l’esclusione della possibilità che determinate negative conseguenze, quali quelle appena accennate nel paragrafo precedente, possano prodursi.

Questa esclusione può essere frutto di “ignoranza” spesso pervicacemente perseguita rifiutando il confronto e/o l’analisi di collaborazioni competenti o addirittura una convinzione di “impunità” difficilmente spiegabile se non con l’ausilio di valutazioni psicologiche.

Appare inutile ai nostri fini rammentare come il ruolo manageriale imporrebbe responsabilità etiche che da sole dovrebbero essere sufficienti ad orientare i comportamenti in direzione opposta alla commissione dell’illecito.

Piuttosto, potrebbe risultare costruttivo forzare quella barriera di inconsapevolezza ed anticipare, o meglio, neutralizzare ogni possibile critica epifania. A questo proposito, come già anticipato, la responsabilità ambientale presenta caratteristiche tali da superare ogni eventuale resistenza alla consapevolezza.

Numerosi sono gli elementi che caratterizzano la responsabilità ambientale del manager e peculiare è la loro trasversalità rispetto alle differenti discipline giuridiche anche se, ovviamente, ciò che assume immediato rilievo è senza dubbio la sanzionabilità penale.

4. La responsabilità ambientale

Fondamento e collante della generale responsabilità manageriale può rinvenirsi nell'art. 2086 c.c. così come riformato dal D. Lgs. 12 gennaio 2019 n. 14 (c.d. "Codice della Crisi") ed in particolare laddove al II comma recita "L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".

Non può non considerarsi elemento di possibile crisi dell'impresa tale da condizionarne la stessa operatività, l'inadempimento a prescrizioni normative alle quali si colleghino direttamente e/o indirettamente severi apparati sanzionatori. Ciò a prescindere da disposizioni quali quelle, ad esempio, del D.lvo n. 231/01 che prevede misure cautelari o sanzioni interdittive e/o sospensive dell'attività dell'azienda. Rilevano, altresì, violazioni ambientali che obbligano, anche in caso di incidente "incolpevole", ad attivarsi come ad esempio è previsto dall'art. 242 e seguenti del D.lvo n. 152/06.

Ulteriori norme si pongono in modo complementare alla previsione di cui all'art. 2086 c.c.; basti pensare, ad esempio, agli artt. 2381 e 2392 c.c. che forniscono riscontro non solo di quella trasversalità sopracitata, ma di una particolare coerenza giuridica e di sistema che si contrappone e priva di qualsiasi legittimità ogni ipotetica consapevolezza, anche solo limitata, della responsabilità manageriale.

Proseguendo nella disamina civilistica, per coerenza di approccio, giova evidenziare la peculiare responsabilità disciplinata in disposizioni quali l'art. 2051 c.c. che in materia ambientale conduce ad affermazioni giurisdizionali quali: "...la responsabilità ex art. 2051 c.c. per il danno cagionato da cosa in custodia. Il proprietario di un'area contaminata è custode della stessa, e dunque deve adoperarsi per impedire che dalla situazione di inquinamento derivino danni a terzi, senza potersi esimere dimostrando di non essere l'autore dell'inquinamento."⁴

Analoghe attenzione e considerazioni merita il precedente art. 2050 c.c. che disciplina la "responsabilità per l'esercizio di attività pericolose" che ribadisce i medesimi principi di oggettività sopra evidenziati riguardo il "custode". A dirimere ogni dubbio di pertinenza valga la considerazione che causa di un inquinamento non può che essere un'attività pericolosa per l'ambiente che faccia o meno parte di un circuito produttivo genericamente non riconosciuto come tale.

4.1. La responsabilità ambientale (penale)

Altrettanto peculiare e probabilmente paradigmatica nella valutazione della responsabilità del manager è la disciplina sanzionatoria propria del nostro presidio penalistico del bene "ambiente".

⁴ Sent. TAR Lombardia – Sez. Stac. Brescia – 008131/2019 Reg. Prov. Coll

Opportuno avviare questa sintetica analisi dalle disposizioni penali contenute sin dall'origine nel codice penale a tutela di beni oggettivamente diversi dall'ambiente. In particolare, giova rammentare gli artt. 439 e 440 del c.d. anche in combinato disposto con l'art. 452 del medesimo codice nonché l'art. 674 c.p..

Nati i primi a tutela della salute pubblica e della sicurezza del commercio (artt. 439, 440 e 452) ed il secondo della sicurezza pubblica, sono stati estesi nella loro applicazione concreta più recente anche a tutela dell'ambiente valorizzando la complementarietà dell'"ambiente" agli altri beni oggetto originario di tutela.

Il d.lvo n. 152/06, muovendosi nell'alveo tracciato dal D.lvo n. 22/97 "Ronchi", costituisce senz'altro il primo vero corpo organico di disciplina giuridica della tutela ambientale e dei conseguenti obblighi e responsabilità.

Con esse abbiamo per la prima volta un apparato sanzionatorio puntuale ed uniforme caratterizzato dall'utilizzo diffuso dello strumento "contravvenzionale" senz'altro di agevole applicazione e certamente somigliante a quella responsabilità oggettiva descritta nel paragrafo precedente.

Siamo di fronte, infatti, ad un tipo di reato per cui risulta indifferente l'individuazione del dolo o della colpa per la sua concreta punibilità. Inoltre, se è pur vero che alla stessa tipologia di reato si accompagna un regime di prescrittibilità relativamente ridotto, è altresì corretto ricordare come la gran parte delle contravvenzioni di cui al d.lvo n. 152/06 costituisce reato "presupposto" per l'applicabilità della responsabilità ex d.lvo n. 231/01 alla quale si accompagna – tra l'altro – una disciplina della prescrizione particolarmente severa.

Significativa eccezione, ai nostri fini, l'unico delitto inserito nel complesso del D.lvo n. 152/06, costituita dall'art. 259: il traffico illecito di rifiuti. Si tratta di un reato la cui concreta applicazione, soprattutto investigativa, ha evidenziato la delicatezza dell'aspetto organizzativo e gestionale da parte delle imprese e la competenza manageriale nella gestione di attività delicate e rilevanti per l'ambiente.

Si tratta di una fattispecie che, prevedendo il pressoché necessario coinvolgimento di terzi (appaltatori), determina un ampliamento della prospettiva della responsabilità del manager riguardante l'individuazione ed il controllo del partner.

La tutela penale dell'ambiente, poi, trova sostanziale definitivo compimento con la L. 68/15 caratterizzata da due elementi fondamentali: l'introduzione del "delitto" come forma di reato e l'individuazione di specifiche violazioni proprie della tutela ambientale quali l'inquinamento (art. 452bis c.p.), l'omessa bonifica (452terdecies c.p.) ed il disastro ambientale (452quater c.p.).

Certamente l'inasprimento dello strumento e della sanzione possono essere letti come utile deterrente ma resta da domandarsi se la fiducia assoluta ed esclusiva nei predetti elementi costituisca efficace percorso per il predetto obiettivo.

Ciò che, tuttavia, rileva ai fini della consapevolezza manageriale dei profili di responsabilità ambientale è l'assenza di qualsivoglia effettivo percorso premiale che attribuisca rilevanza significativa alla riparazione anche integrale del danno.

Deve, inoltre, evidenziarsi come da sempre nella materia penale-ambientale assuma un

rilievo determinante il c.d. dolo eventuale che impone concretamente un'opzione avanzata d'attenzione dell'operatore nelle sue scelte manageriali.

5. Indicazioni organizzative e “manageriali” – “Organigramma” e “Delega”

La disamina avrebbe potuto proseguire aggiungendo ed approfondendo elementi di maggior dettaglio o addirittura ulteriori. A quest'ultimo proposito assume certamente particolare rilievo la disciplina pubblicistica del risarcimento del c.d. “danno ambientale” ex art. 300 del d.lvo n. 152/06 così come la rilevanza illecita del “greenwashing” dal punto della tutela del consumatore fino alla vera e propria ipotesi di frode in commercio. Senza considerare i danni reputazionali comunque e gravemente collegati alle violazioni in materia ambientale amplificate, poi, mediaticamente dalla estrema ampiezza di diffusione mediatica oggi possibile, nonché dal peculiare disvalore etico che alle stesse si accompagna.

Tuttavia, obiettivo della presente sintesi è quello di fornire l'impressione del complesso reticolato che si sovrappone attualmente all'attività manageriale. Un reticolato “spesso”, rigoroso e la cui trama è inevitabilmente intrecciata da un apparato sanzionatorio le cui caratteristiche rendono non negoziabile qualsivoglia adempimento.

Un apparato applicativo che rende assolutamente anticipata qualsiasi attività di prevenzione o compliance non prevedendo alcun percorso riparatorio, o intervento comunque ex post, che garantisca sufficienti profili di impunità.

Siamo di fronte ad un complesso regolamentare non solo interdisciplinare dal punto di vista giuridico al pari di altri sistemi normativi moderni e contemporanei (i.e. antitrust, cyber security), ma come quest'ultimi, connotati da necessarie contaminazioni tecniche nella loro valutazione ed applicazione.

La complessità impone una necessaria adeguata gestione organizzativa che, nell'attività di impresa, si concretizza materialmente nell'organigramma e nella delega di funzioni.

Tanto l'organigramma quanto la delega sono troppo spesso relegati a ruoli impropri non certo coerenti alla realizzazione di quegli obiettivi di corretta ed efficace applicazione di prescrizione normativa. In particolare, nella implementazione dei predetti istituti ancora troppo spesso prevalgono logiche esclusivamente operative o peggio collocazioni politico-personali e/o mero trasferimento di responsabilità.

Un organigramma trasparente è fondamentale per la compliance aziendale perché consente di definire chiaramente le responsabilità, le gerarchie e i flussi di comunicazione all'interno di un'organizzazione. Ecco alcuni aspetti chiave dell'importanza di un organigramma trasparente in questo contesto:

1. **Chiarezza nelle responsabilità:** Un organigramma ben strutturato e trasparente aiuta a identificare chi è responsabile di cosa all'interno dell'azienda. Ogni membro del team sa esattamente a chi riferire e chi è responsabile di specifiche funzioni o decisioni. Questo è cruciale per garantire che le normative interne ed esterne vengano seguite in modo efficace.
2. **Tracciabilità delle decisioni:** In un contesto di compliance, la tracciabilità delle decisioni è essenziale per poter dimostrare che l'azienda agisce in linea con le normative vigenti. Un organigramma trasparente facilita la registrazione e il monitoraggio delle decisioni,

rendendo più semplice l'audit e la revisione da parte delle autorità competenti.

- 3. Comunicazione interna efficace:** La trasparenza nelle strutture organizzative favorisce una comunicazione fluida tra i vari dipartimenti e livelli aziendali. Una buona comunicazione è cruciale per la gestione delle problematiche di compliance, poiché consente di diffondere in modo tempestivo e chiaro le politiche, le procedure e le eventuali modifiche normative.
- 4. Responsabilità e cultura della compliance:** Un organigramma trasparente contribuisce a creare una cultura aziendale orientata alla compliance, in cui ogni dipendente è consapevole del proprio ruolo e dell'importanza di rispettare le normative. Questo facilita l'integrazione della compliance nelle attività quotidiane e aiuta a prevenire comportamenti rischiosi.

In sintesi, un organigramma trasparente non solo migliora l'efficienza operativa, ma è anche un elemento fondamentale per garantire che l'azienda aderisca alle normative e mantenga elevati standard di governance e integrità.

Tuttavia, com'è facile immaginare, cardine della predetta organizzazione e di un corretto e "formativo" sistema di gestione delle responsabilità manageriale, è senza dubbio la "delega" di funzioni e di poteri.

La "delega" è un aspetto cruciale per la gestione efficace della compliance aziendale. Essa consente di suddividere le responsabilità in modo chiaro, garantendo che le normative legali, etiche e aziendali siano rispettate in ogni ambito dell'organizzazione. Ecco i principali motivi per cui la delega è fondamentale per la compliance aziendale:

- 1. Distribuzione delle responsabilità:** la delega consente di attribuire compiti specifici a persone o team all'interno dell'azienda, evitando che un'unica figura sia sovraccaricata e possa trascurare aspetti cruciali della compliance. Con una chiara distribuzione delle responsabilità, ogni dipendente o team è consapevole del proprio ruolo e delle proprie obbligazioni legali, riducendo il rischio di non conformità.
- 2. Specializzazione e competenza:** molteplici aree di compliance, come la protezione dei dati, la sicurezza sul lavoro, le normative fiscali o la gestione ambientale, richiedono competenze specifiche. Attraverso la delega, è possibile affidare queste aree a persone esperte o dedicate, che possano monitorare e applicare correttamente le normative in modo più approfondito ed efficace.
- 3. Gestione dei rischi e tempestività nelle azioni:** una buona delega permette di affrontare prontamente eventuali problematiche di compliance in tempo reale. Ogni delegato, avendo la responsabilità su una determinata area, può agire rapidamente per evitare o risolvere violazioni normative. Ciò rende l'organizzazione più agile nel rispondere a situazioni di rischio.
- 4. Controllo e supervisione:** la delega non implica l'assenza di supervisione. Al contrario, un buon sistema di delega prevede meccanismi di controllo che permettano ai dirigenti o ai responsabili di monitorare costantemente il rispetto delle normative. Ciò consente una gestione operativa efficiente della compliance, pur mantenendo una supervisione strategica a livello aziendale.

5. **Tracciabilità e accountability:** ogni delega stabilisce chi è responsabile per determinate attività di compliance. In caso di audit o ispezioni, è possibile risalire facilmente alle persone o ai team che hanno gestito specifici compiti. La tracciabilità delle decisioni e delle azioni intraprese facilita la dimostrazione dell'impegno dell'azienda nella conformità alle normative, riducendo il rischio di problematiche legali.
6. **Promozione della cultura della compliance:** la delega favorisce una cultura della responsabilità e della compliance a tutti i livelli aziendali. Ogni dipendente, dal top management ai team operativi, è consapevole delle proprie responsabilità e agisce nel rispetto delle normative. Ciò contribuisce a creare un ambiente in cui la compliance non è solo un obbligo, ma una parte integrante delle pratiche quotidiane dell'azienda.
7. **Prevenzione dei rischi legali e reputazionali:** una corretta delega permette di concentrarsi su aree specifiche di rischio, riducendo le possibilità che l'azienda incappi in sanzioni o danni reputazionali. Grazie alla delega, è possibile monitorare in modo mirato aree ad alta criticità come la protezione dei dati, le pratiche anti-corruzione, o la conformità alle normative fiscali, prevenendo violazioni che potrebbero danneggiare l'immagine dell'azienda o portare a conseguenze legali.

La delega, se implementata correttamente, rappresenta un pilastro fondamentale per la compliance aziendale. Non solo aiuta a distribuire le responsabilità in modo efficiente, ma promuove anche una gestione specializzata, una maggiore reattività e una cultura aziendale orientata alla conformità. In questo modo, l'azienda è in grado di rispondere in modo tempestivo e strutturato alle normative, garantendo il rispetto delle leggi e riducendo i rischi di non conformità.

Conclusioni

Sebbene questa breve e forse insufficiente disamina risulta giungere alla oggettiva conclusione della "irrazionalità" giuridica di un comportamento manageriale in contrasto con le prescrizioni giuridiche poste a presidio delle attività di riferimento, in conclusione vorrei recuperare il valore etico delle considerazioni svolte in premessa.

Risulta evidente che anche una consapevolezza compiuta dei rischi conseguenti ad un proprio inadempimento, può non essere sufficiente ad assicurare una coerente condotta professionale, rispetto alla quale risultano ancor più essenziali all'esito di questa sintesi elementi quali: il Carattere, la Competenza e la Coscienza.

La responsabilità giuridica del manager e la corretta applicazione dei modelli di compliance

Francesco Giammaria Studio Legale Pessi e associati

1. In materia di responsabilità giuridica del manager dobbiamo rilevare che - con l'aumentare dei presidi normativi (anche in relazione al recepimento di normative comunitarie) e con il consolidarsi di alcuni principi giurisprudenziali - i profili di rischio dei ruoli manageriali per un verso sono andati crescendo, per un altro si sono delineati in modo più specifico.

Ciò sicuramente ha comportato una maggiore responsabilizzazione dei manager (aspetto,

questo, che incide anche sulle dinamiche retributive degli stessi in relazione alle quali si sono raggiunti – soprattutto sulla retribuzione variabile - livelli di sofisticazione notevoli) e, al contempo, una maggiore consapevolezza sia nello svolgimento di questo mestiere sia nella predisposizione di presidi di garanzia e di tutela adeguati.

2. Un profilo di notevole interesse in termini di responsabilità del manager è quello connesso alla materia della salute e sicurezza sul lavoro.

La norma primigenia è certamente l'art. 2087 c.c. che sancisce un principio di ampia portata quale l'obbligo dell'imprenditore di adottare (in coerenza con la tipologia di lavoro ma anche con l'esperienza e la tecnica) le misure necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei lavoratori.

Ad oggi, però, la principale fonte di riferimento per tale disciplina è rappresentata dal D.Lgs. n. 81 del 2008, più noto come Testo Unico sulla Sicurezza, che negli anni è stato integrato, emendato e modificato da successivi interventi normativi.

Altra disciplina certamente importante è poi quella del D.Lgs. 231 del 2001 in relazione alla quale è opportuno ricordare la modifica apportata dall'art. 9 della legge 123/07 che:

- a) ha introdotto i “Reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro” nella disciplina della responsabilità amministrativa degli enti,
- b) ha incrementato le disposizioni che le aziende devono adottare in materia di sicurezza al fine di non “solo” prevenire gli incidenti e gli infortuni sul lavoro, ma anche di liberare l'ente dall'eventuale responsabilità amministrativa ex D.lgs. 231/01.

Come è noto lo scopo di tale normativa è quello di reprimere e prevenire la commissione di reati da parte di soggetti (come i dirigenti appunto) legati organicamente o funzionalmente all'ente, introducendo nel nostro ordinamento la responsabilità penale degli enti.

Il d.lgs. n. 231/2001 identifica il Modello Organizzativo di Gestione e Controllo (MOGC) come lo strumento che, se correttamente predisposto, tutela le società dalla responsabilità amministrativa.

Così, se un comportamento illecito posto in essere da un dirigente, avvantaggia o interessa l'azienda, questa può essere comunque soggetta a sanzioni pecuniarie o interdittive. La responsabilità dell'ente, infatti, sussiste per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio da parte dei soggetti che ricoprono posizioni di rappresentanza, amministrazione o direzione, oppure da soggetti che operano sotto la direzione o il controllo di questi.

L'azienda può, però, evitare tale responsabilità se dimostra di aver adottato ed efficacemente implementato, prima della commissione del reato, un modello organizzativo adeguato.

Corollario di ciò è che, nel momento in cui l'azienda riesce ad evitare la propria responsabilità diretta o eventualmente concorrente facendo leva sulle proprie capacità di prevenzione, l'unico soggetto responsabile resta il manager.

Si è, quindi, passati da un contesto in cui tale figura, al verificarsi di certe situazioni, veniva in qualche modo appoggiata o protetta dall'azienda che, così facendo tendeva a tutelare

anche se stessa, ad un contesto in cui la difesa dell'ente passa attraverso l'adozione e l'implementazione di un modello organizzativo il cui funzionamento corretto porta inevitabilmente ad una separazione o, per meglio dire, ad una contrapposizione degli interessi aziendali rispetto a quelli del manager.

3. La responsabilità giuridica del dirigente involge profili civilistici, penalistici e disciplinari.

Questi ultimi sono direttamente derivanti dal contratto di lavoro subordinato e, dunque, dagli obblighi di cui agli artt. 2094, 2104 e 2105 c.c. la cui violazione consente al datore di lavoro di esercitare il potere disciplinare conformemente a quanto sancito dall'art. 2016 c.c. e dall'art. 7 legge n. 300 del 1970. Quello in parola è, dunque, un profilo di responsabilità contrattuale (detta anche interna) che deriva dalla legge, dal contratto collettivo e dal contratto individuale di lavoro.

C'è poi un ulteriore profilo di responsabilità del dirigente direttamente connesso alle funzioni che lo stesso è chiamato a svolgere e che in qualche modo impegnano la società nei confronti di terzi (siano essi soggetti pubblici, come gli enti previdenziali o l'agenzia delle entrate, oppure soggetti privati come clienti o fornitori). Rispetto a tali situazioni si delinea una responsabilità c.d. esterna che può essere civile ma anche penale, se il fatto illecito costituisce reato.

Il dirigente se, per un verso, è esposto ad importanti responsabilità, per un altro non è abbandonato a se stesso.

La contrattazione collettiva di "categoria", infatti, prevede esplicitamente delle forme di tutela del dirigente volte a consentirgli di lavorare con tranquillità ed evitare che il timore di dover rispondere personalmente di errori o danni provocati nello svolgimento della prestazione lavorativa, possa rallentare se non bloccare completamente l'attività aziendale.

Ovviamente le tutele e le garanzie disposte non trovano applicazione qualora la condotta del dirigente sia stata tenuta con dolo o colpa grave ma supportano il manager anche qualora il fatto commesso costituisca reato. In questa ipotesi, infatti, fermo il principio costituzionale (art. 27 Cost.) secondo cui la responsabilità penale è personale, la contrattazione collettiva generalmente prevede che:

- » il rinvio a giudizio non è di per sé giustificato motivo di licenziamento;
- » le spese di assistenza legale, sono a carico del datore di lavoro;
- » l'azienda ha facoltà di scelta del difensore ma il dirigente può farsi assistere anche da un legale di fiducia, con onere sempre a carico della società;
- » in caso di privazione della libertà personale, al dirigente dovrà essere conservato il posto di lavoro e corrisposta la retribuzione.

Infine, le tutele disposte dalla contrattazione collettiva, dovranno essere applicate al dirigente anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro, ovviamente per fatti accaduti durante il rapporto stesso.

Sotto altro profilo, e sempre a supporto del dirigente rispetto ad eventuali responsabilità a cui dovesse essere esposto, occorre ricordare che oggi sono molto diffuse anche le Polizze

D&O – Directors & Officers che, inizialmente, erano previste in favore dei soli amministratori di grandi aziende quotate ma poi sono state estese a contesti anche meno rilevanti ed a figure anche dirigenziali a conferma della crescente sensibilità delle aziende per la tutela dei propri manager.

La polizza D&O è un'assicurazione che tutela il patrimonio personale di amministratori, dirigenti e sindaci delle società dalle richieste di risarcimento danni e viene contratta dall'azienda proprio al fine di garantire i beneficiari dalle azioni di terzi.

In buona sostanza la copertura in parola ha la funzione di proteggere il patrimonio dei manager in quanto personalmente responsabili degli eventuali danni causati a terzi o alla società medesima, in seguito alle decisioni prese per conto della stessa.

L'esigenza di tutela nasce dalla sempre maggiore severità con cui la magistratura valuta la diligenza richiesta ai manager nell'esercizio delle loro funzioni e dal fatto che questi, se dovessero venire meno al proprio dovere con comportamenti illeciti, possono essere giudicati solidalmente responsabili e subire azioni che possono portare al sequestro conservativo del loro patrimonio personale.

In tale contesto, le aziende che desiderano avvalersi delle competenze di manager di successo sono ormai munite di polizze D&O in grado di offrire loro protezione e tutela adeguate.

4. Tornando alla responsabilità in tema di salute e sicurezza sul lavoro occorre ricordare che l'art. 2 comma 1 lett. d) del D. Lgs. n. 81/2008 (TUS) individua il dirigente come il garante organizzativo della sicurezza del lavoro (ruolo che viene ripartito tra datore di lavoro, dirigenti e preposti) e l'art. 299 del richiamato TUS lo qualifica come la *“persona che, in ragione delle competenze professionali e di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, attua le direttive del datore di lavoro organizzando l'attività lavorativa e vigilando su di essa”*.

Ebbene, in questo contesto il termine incarico va letto con un approccio sostanzialista volto, cioè, a guardare e valutare prima di tutto la concretezza dei fatti così come rivenienti dagli organigrammi e dalle gerarchie aziendali (e dai connessi poteri ed obblighi in materia di sicurezza, prevenzione e spesa) e non in senso formalistico vale a dire limitandosi a considerare la presenza o meno di uno specifico incarico in materia di sicurezza del lavoro oppure di una delega *ad hoc* di funzioni antinfortunistiche o dei connessi poteri di spesa.

In buona sostanza il dirigente è quel collaboratore dell'imprenditore che, rispondendo direttamente allo stesso o ad altro dirigente, svolge funzioni aziendali di elevato grado di professionalità, con ampia autonomia, discrezionalità, iniziativa e dispone del potere di imprimere direttive a tutta l'impresa o ad una sua parte autonoma.

Tanto ciò è vero che, il Dirigente è tenuto ad assolvere obblighi ben precisi delineati nell'art. 18 del TUS che, nei limiti delle attribuzioni e competenze conferitegli, coincidono con quelli del Datore di lavoro. Da ciò consegue l'importanza della job description e il ruolo concretamente ricoperto all'interno dell'azienda per poter individuare la responsabilità del manager in merito alla corretta attuazione delle norme di sicurezza.

A tal riguardo, la Corte di Appello di Caltanissetta (Sez. I, sent. n. 266 del 2.07.2019) ha confermato l'insegnamento della Corte di Cassazione secondo cui *“l'individuazione dei*

destinatari degli obblighi di prevenzione dagli infortuni sul lavoro va compiuta caso per caso, con riferimento alla organizzazione dell'impresa e alle mansioni esercitate in concreto dai singoli" (Cassazione sez. IV, n. 927 del 29.12.82).

Secondo la giurisprudenza di legittimità, infatti, impartire ordini e direttive sullo svolgimento dell'attività lavorativa è un elemento dimostrativo della qualifica datoriale anche di fatto (cfr. ex multis Cass. pen., Sez. IV, Sent., 29/09/2023, n. 39547) atteso che *"In materia di prevenzione degli infortuni sul lavoro, in base al principio di effettività, assume la posizione di garante colui il quale di fatto si accolla e svolge i poteri del datore di lavoro, del dirigente o del preposto, il che non vale, tuttavia, a rendere efficace una delega priva dei requisiti di legge"* (Cass. Sez. 4, n. 22246 del 28/02/2014, Rv. 259224).

In proposito è utile ricordare il caso relativo all'infortunio subito dal dipendente di una ditta addetta al posizionamento di cartelli di segnalazione, con lavoro in quota, in cui anche il "project manager" responsabile di funzione, per quanto non superiore diretto dell'infortunato, è stato ritenuto preposto, in quanto aveva, di fatto, commissionato il lavoro da cui era originato l'infortunio e aveva provveduto a realizzare corsi di formazione nell'ambito del reparto, riguardanti l'uso della cesta per le lavorazioni in quota (Cass., Sez. 4, n. 31863 del 10/04/2019, Rv. 276586); o anche quello che ha sancito l'assunzione di fatto degli obblighi di garanzia del datore di lavoro da parte del legale rappresentante di una ditta subappaltatrice di lavori di posa in opera della copertura in legno di un fabbricato, nei confronti di un artigiano da lui incaricato di provvedere allo scarico di un automezzo, nonostante tale attività non fosse di competenza nè della sua impresa, né della sua committente (Cass., Sez. 4, n. 22079 del 20/02/2019, Rv. 276265).

In buona sostanza, è responsabile dell'incolumità dei lavoratori colui che, pur apparentemente preposto solo a funzioni dirigenziali, di fatto, provvede all'organizzazione del lavoro aziendale (Cass. pen., sez. IV, 22 novembre 2006, n. 38428).

L'indagine su tale assetto di poteri/ responsabilità è dunque una costante della giurisprudenza che generalmente ricorda come *"la posizione di garanzia deve essere individuata accertando in concreto la effettiva titolarità del potere-dovere di gestione della fonte di pericolo, alla luce delle specifiche circostanze in cui si è verificato il sinistro"* (Cass. Pen. 16 marzo 2021, n. 10143; Cass. pen., Sez. IV, Sent. 16/03/2021, n. 10143).

La Suprema Corte ha così ampliato il novero dei soggetti tenuti *ex lege* a predisporre gli strumenti idonei a garantire sicurezza ed incolumità dei lavoratori ed esteso significativamente le posizioni di garanzia in una materia delicata come quella in parola poiché afferente al bene costituzionalmente tutelato della salute.

In altri termini, anche senza una formale investitura da parte del datore di lavoro, il dirigente di fatto è tenuto a cooperare con quest'ultimo per assicurare l'osservanza della disciplina legale nel suo complesso e potrà dunque essere responsabile, al pari del datore di lavoro, finanche penalmente.

Da quanto sopra esaminato discende, dunque, un monito importante per il ruolo e la figura del dirigente che oggi, per non incorrere in responsabilità anche penali, è chiamato ad individuare e porre in essere misure organizzative in linea anche con i principi stabiliti dalla magistratura penale in materia antinfortunistica.

SESSIONE 4 | PROFILI COMPORTAMENTALI ED ETICI. LA CONDOTTA ILLECITA E LA COMUNICAZIONE NELL'ILLECITO

Aspetti psicologici ed etici della condotta illecita. Elementi per la comprensione e prevenzione del fenomeno

Adelia Lucattini Società Psicoanalitica Italiana (SPI) e International Psychoanalytical Association (IPA)

Introduzione

La condotta illecita da parte di dirigenti apicali, sia in ambito pubblico che privato, rappresenta un fenomeno di particolare rilevanza non solo per le sue implicazioni legali ed economiche, ma anche per il suo impatto sociale e culturale. Questi episodi sollevano interrogativi sul rapporto tra potere, responsabilità ed etica, evidenziando come il ruolo dirigenziale possa esporre l'individuo a dilemmi etici complessi e tentazioni di abuso.

Le organizzazioni moderne, caratterizzate da elevata competitività e obiettivi ambiziosi, possono creare ambienti che incoraggiano o tollerano pratiche illecite. La cultura aziendale, la pressione per ottenere risultati e la percezione dell'impunità contribuiscono a costruire una "zona grigia" in cui i confini tra comportamento etico e illecito diventano sfumati (Kaptein, 2011).

Secondo Linda Treviño e Catherine Nelson (2011), la cultura organizzativa svolge un ruolo cruciale nella promozione o nella prevenzione di comportamenti scorretti, influenzando i valori e le norme dei leader e dei dipendenti.

L'analisi psicologica della condotta illecita si concentra su fattori come il narcisismo, il senso di invulnerabilità, e la razionalizzazione morale. Dirigenti apicali possono essere spinti a commettere illeciti dalla convinzione che il loro comportamento sia giustificabile, necessario o inevitabile nel contesto in cui operano. Albert Bandura (1999) descrive il fenomeno del moral disengagement come un meccanismo chiave per comprendere come individui altrimenti morali possano agire in modo contrario ai propri valori.

L'analisi delle motivazioni alla base delle condotte illecite non si limita a un'indagine retrospettiva, ma si propone come strumento per prevenire future trasgressioni. La formazione di una classe dirigente eticamente consapevole richiede una comprensione approfondita dei processi psicologici e culturali che portano alla devianza.

In questo lavoro ci proponiamo di analizzare ed approfondire dal punto di vista psicologico e della motivazione, le differenti ragioni che spingono i dirigenti a commettere illeciti.

L'importanza di un'attitudine etica e di assunzione di responsabilità nella leadership

La leadership etica è essenziale per costruire organizzazioni che promuovano integrità, trasparenza e responsabilità. I leader non solo stabiliscono la direzione strategica di un'organizzazione, ma modellano comportamenti e valori che influenzano profondamente la cultura aziendale. Secondo Michael Brown, Linda Treviño e David Harrison (2005), i leader etici agiscono come esempi di comportamento morale, ispirando fiducia e promuovendo norme etiche tra i dipendenti.

Da un punto di vista psicologico, implica l'impegno a promuovere decisioni responsabili,

l'abilità di gestire scelte difficili, la capacità di mantenere un equilibrio tra la necessità di ottenere risultati per la propria azienda e la responsabilità personale e del gruppo di lavoro.

Quando i dirigenti apicali hanno comportamenti illeciti, le conseguenze sono estremamente rilevanti a livello individuale, organizzativo e sociale. Tra gli impatti principali possiamo citare i più diretti, il primo a manifestarsi è la perdita di fiducia nell'organizzazione che, coinvolgendo dipendenti, clienti e investitori, causa danni reputazionali talvolta irreversibili. A questo possono seguire, i danni economici poiché corruzione, frodi o altre condotte illecite portano a perdite finanziarie significative, anche sotto forma di sanzioni e richieste di risarcimenti.

Infine, vi è un'erosione culturale, infatti, i comportamenti illeciti dei dirigenti possono indurre una normalizzazione dell'etica deviante all'interno dell'organizzazione e alimentare cinismo e distacco tra i dipendenti (Treviño et al., 2006).

Quando vi sono conseguenze legali, la responsabilità personale dei dirigenti, combinata con le sanzioni per l'organizzazione, è un fattore aggravante che impatta in modo ulteriormente negativo.

Una leadership basata sull'etica è cruciale poiché funge da vero e proprio "antidoto" contro le condotte criminose, potenzia le difese positive, alimenta il circolo virtuoso della creatività e collaborazione all'interno del gruppo di lavoro.

Numerosi studi hanno dimostrato che leader etici sono in grado di prevenire comportamenti illeciti: Promuovendo una cultura della trasparenza e della responsabilità.

Favorire la resilienza morale: Insegnando ai dipendenti a riconoscere e affrontare dilemmi etici.

Migliorare le prestazioni aziendali: Le organizzazioni con leader etici ottengono risultati migliori in termini di reputazione, attrattività per i talenti e fiducia degli investitori (Ciulla, 2014).

Quando i leader operano senza un fondamento etico (leadership tossica), i loro comportamenti spesso innescano una spirale di disfunzioni organizzative e di corruzione. Il *Hubris Syndrome* (Owen, 2008) descrive le trasformazioni psichiche attuate dal potere e come possa distorcere il giudizio morale dei leader, portandoli a sovrastimare le proprie capacità e a sottovalutare i rischi per una capacità ridotta nel fare un obiettivo esame della realtà e delle circostanze.

Le motivazioni psicologiche alla base della condotta illecita

Non tutte le condotte illecite derivano da intenzioni malevole o da un consapevole disprezzo delle norme. Nella maggioranza dei casi, l'ignoranza del reato è il fattore chiave, dovuto a errori di formazione, zone grigie normative e all'ambiguità organizzativa. La mancanza di un'adeguata educazione giuridica o etica può lasciare dirigenti e dipendenti impreparati a riconoscere comportamenti potenzialmente illeciti; La complessità delle leggi e delle regolamentazioni, soprattutto in ambiti come la finanza o il diritto commerciale, può rendere difficile distinguere ciò che è lecito da ciò che non lo è; un clima aziendale privo di chiarezza sui confini etici e legali può contribuire a diffondere l'ignoranza o a creare tolleranza verso comportamenti illeciti su una base di incompetenza oppure possono sopravvalutare la propria comprensione delle norme, ritenendo erroneamente che il loro comportamento sia conforme. Cercano informazioni che confermano le loro convinzioni, ignorando segnali che indicano l'illegalità di un'azione (Kahneman, 2011). La cultura aziendale e il comportamento

dei pari possono modellare la percezione del lecito. Ad esempio, se un'azione illecita è ampiamente accettata all'interno dell'organizzazione, può essere percepita come "normale" o addirittura necessaria (Treviño et al., 2011). Come descritto da Bandura (1999), l'ignoranza può essere un prodotto del "disimpegno morale". Quando questo si verifica, i soggetti razionalizzano il proprio comportamento come accettabile, disimpegnandosi dalle proprie auto-sanzioni morali, inconsciamente vengono a patti con i propri criteri interiori, riuscendo a mantenere un senso di integrità. Questo processo psichico è facilitato in contesti dove non ci sono chiare linee guida. Inoltre, sotto forte pressione per raggiungere gli obiettivi, i dirigenti e i dipendenti possono trascurare gli aspetti legali, concentrandosi esclusivamente sui risultati immediati.

Consapevolezza e dinamiche inconsce a confronto

Quando i dirigenti non sanno di commettere un illecito, gli aspetti psicologici, sia consci che inconsci, giocano un ruolo cruciale. Dal punto di vista psicoanalitico, tali dinamiche possono includere difese psicologiche, meccanismi di disimpegno morale, influenze del contesto organizzativo e processi inconsci legati alla percezione del potere e dell'autorità.

Dal punto di vista psicoanalitico, la rimozione è un meccanismo difensivo attraverso il quale i dirigenti possono inconsciamente rimuovere dalla consapevolezza il fatto che il loro comportamento è illecito. Questo avviene quando l'idea di violare la legge o i principi morali è troppo minacciosa per l'immagine di sé (McWilliams, 2011). Nella rimozione inconscia (Freud, 1926), il dirigente potrebbe "non sapere" di violare la legge perché rimuove dalla coscienza i segnali che lo indicherebbero. Un'altra difesa comune è il diniego, che permette di ignorare inconsapevolmente la realtà scomoda che potrebbe suscitare un conflitto intrapsichico e un dolore mentale, poiché in contrasto con la propria educazione e convinzioni.

Secondo Heinz Kohut (1971) e Otto Kernberg (1984), dirigenti con tratti narcisistici possono sviluppare una visione grandiosa di sé che li porta a percepire le regole come non applicabili a loro. Questo può sfociare in un'illusione di invulnerabilità e nell'idea di essere sopra le norme sociali. Da non sottovalutare, la percezione di sé come infallibile o al di sopra del giudizio morale, proprio e sociale. Questa dinamica può renderli anche inconsapevoli delle implicazioni etiche e legali delle loro azioni. Di fatto si può parlare di "cecità mentale", dovuta ad un impedimento a pensare proprio per rimozione e dissociazioni, talvolta di barrage che bloccano i nessi associativi e impediscono ragionamenti complessi ed un esame di realtà lucido e articolato.

La dissociazione e la compartimentazione sono processi psichici attraverso cui il dirigente separa inconsciamente i propri comportamenti lavorativi dalla propria etica personale. A causa della dissociazione, il dirigente può mantenere una visione positiva di sé ignorando inconsapevolmente l'illegalità del proprio comportamento. La compartimentazione, invece, fa sì che le norme morali che sono mantenute e applicate in alcuni ambiti, soprattutto privati, possono essere sospese nel contesto lavorativo (Fonagy, Target, 2007).

Gestione del potere e regressione mentale

Dal punto di vista psicoanalitico, il potere può provocare una regressione psicologica, portando i dirigenti a comportarsi in modo infantile o onnipotente. Nell'onnipotenza infantile, il potere può risvegliare fantasie primitive (della primissima infanzia), che poiché inconsce e onnipotenti, possono portare alla convinzione acritica che le regole siano

irrilevanti o che non li riguardino personalmente. Come se l'istituzione fosse unna mamma che ama incondizionatamente, tutto perdona e allatta a richiesta, senza fare mai domande (Ogden, 1986).

Idealizzazione del Sé, può indurre il dirigente a identificarsi con un'immagine idealizzata di se stesso, percepito come leader infallibile e portandolo inconsciamente a ignorare o a non valutare, i segnali di allarme.

Contesto organizzativo. Introiezione e identificazione proiettiva

In un contesto aziendale, dinamiche inconsce come l'introiezione (interiorizzare le norme aziendali) e l'identificazione proiettiva possono giocare un ruolo importante (Bion, 1961). I dirigenti possono interiorizzare norme organizzative che tollerano o incoraggiano comportamenti illeciti, percependoli come normali (introiezione). Può esserci una dinamica di pressione inconscia in cui i superiori "proiettano" aspettative irrealistiche sui dirigenti, spingendoli a comportamenti rischiosi (Identificazione proiettiva).

La devianza e la sua normalizzazione

Diane Vaughan (1996) ha descritto il fenomeno della normalizzazione della devianza, in cui comportamenti inizialmente considerati inappropriati diventano accettabili nel tempo perché non producono immediati effetti negativi. Questo processo può avvenire inconsciamente, spingendo i dirigenti a ignorare segnali che indicano l'illegalità di determinate pratiche.

La devianza e la sua normalizzazione nei comportamenti illeciti dei dirigenti possono essere esaminati da un punto di vista psicoanalitico attraverso concetti come la razionalizzazione inconscia, l'identificazione con il gruppo, la compartimentazione psichica e i meccanismi difensivi che permettono di integrare o giustificare comportamenti devianti senza un conflitto conscio significativo.

La normalizzazione della devianza può essere vista come un processo inconscio in cui il comportamento illecito diventa parte del setting mentale e organizzativo del dirigente. Questo processo si sviluppa attraverso lo spostamento del confine morale. La devianza viene gradualmente accettata attraverso una serie di piccoli compromessi, riducendo la percezione del comportamento come deviante. Possiamo intenderlo come una delle funzioni di adattamento progressivo descritte da Sigmund Freud (1920) e poi esplorate da autori come Melanie Klein e Donald Winnicott.

La desensibilizzazione emotiva è condizionata dall'esposizione continua a comportamenti illeciti che col tempo, riducono l'impatto emotivo negativo, favorendo una percezione di "normalità" o anche inevitabilità, sostanzialmente una sensazione d'impotenza che porta all'identificazione con l'aggressore, descritta anche come "Sindrome di Stoccolma" (Frankel, 2022).

La razionalizzazione è un meccanismo difensivo che aiuta a evitare conflitti interni tra il Super-Io (norme morali interiorizzate) e l'Es (impulsi desideranti) e permette ai dirigenti di giustificare le loro azioni attraverso spiegazioni apparentemente logiche. La razionalizzazione spesso si accompagna al diniego e alla scissione (Klein, 1946), che separano i comportamenti devianti dalla percezione cosciente del Sé come "etico".

La psicoanalisi dei gruppi, sviluppata da Wilfred Bion (1961), sottolinea che i dirigenti possono inconsciamente conformarsi a norme deviate attraverso l'identificazione con il gruppo dirigente o l'organizzazione. Attraverso la "fusione psichica" con il gruppo in cui dirigente può adottare valori e comportamenti collettivi come propri. E identificazione con il senso di onnipotenza del gruppo stesso che indica una percezione del gruppo come invulnerabile può ridurre la consapevolezza del rischio morale (Kaës, 1994).

La compartimentazione psichica, invece, permette ai dirigenti di mantenere due sistemi di valori separati. In un contesto personale, il dirigente può essere moralmente rigoroso. Nel contesto aziendale, comportamenti devianti possono essere considerati accettabili. Questa scissione può riflettere una dissociazione, in cui la connessione tra azioni e responsabilità morale viene temporaneamente sospesa.

Prevenzione e formazione. Quali strumenti per il dirigente e per l'Istituzione

Prevenire i fenomeni psicologici che portano alla normalizzazione della devianza e ai comportamenti illeciti nei dirigenti richiede strategie che agiscano su più livelli: individuale, organizzativo e culturale. Le indicazioni pratiche devono combinare la conoscenza psicologica con approcci concreti per promuovere una leadership etica, la consapevolezza dei rischi morali e una cultura aziendale orientata alla responsabilità.

Per rafforzare la consapevolezza individuale è necessaria una formazione etica e psicologica, i dirigenti dovrebbero ricevere formazione regolare sui temi dell'etica, della compliance e delle responsabilità legali. È essenziale includere una componente psicologica per aumentare la consapevolezza dei meccanismi inconsci, come la razionalizzazione e la dissociazione.

Il potenziamento della riflessività può promuovere nei dirigenti la capacità di riflettere sui propri processi decisionali e di riconoscere i meccanismi inconsci che potrebbero influenzarli. Per la prevenzione del diniego e della dissociazione, è utile affrontare i comportamenti difensivi attraverso una comunicazione chiara dei valori aziendali e un monitoraggio continuo dei processi decisionali.

All'interno dell'azienda, può essere utile realizzare workshop che simulino dilemmi etici, in modo da sviluppare capacità di riflessione in contesti realistici. Anche le tecniche di *role playing* che riproducano situazioni aziendali complesse, stimolando i partecipanti a identificare e correggere decisioni potenzialmente illecite. I dirigenti devono anche avere accesso a mentori o supervisor che possano fornire una guida etica e riflettere con loro su eventuali decisioni critiche. Introdurre programmi di *mentorship* con leader esperti, noti per la loro comprovata integrità.

Importante organizzare formazioni mirate che includano analisi di casi reali di dissociazione aziendale con supervisioni di psicoanalisti esperti nella psicoanalisi gruppale e delle istituzioni.

Favorire la psicoterapia analitica individuale, anche attraverso assicurazioni aziendali e certamente non ostacolare questo tipo di scelta individuale anche autonoma.

Conclusioni

Le condotte illecite ai livelli apicali delle organizzazioni rappresentano una sfida complessa,

che affonda le sue radici in dinamiche psicologiche profonde e nel contesto culturale e organizzativo in cui operano i dirigenti. Tuttavia, una comprensione approfondita dei processi psicologici e organizzativi può fornire strumenti pratici ed efficaci per prevenirle.

La psicologia e la psicoanalisi offrono un contributo cruciale nell'analisi dei fattori inconsci che influenzano le decisioni manageriali. Come evidenziato da Manfred Kets de Vries (2006), i leader spesso affrontano conflitti interni e razionalizzazioni che li portano a giustificare condotte eticamente discutibili. Meccanismi come il disimpegno morale, descritti da Bandura (1999), e la normalizzazione della devianza, analizzata da Vaughan (1996), evidenziano come tali comportamenti possano radicarsi in contesti culturali aziendali disfunzionali.

Investire in formazione etica è fondamentale per aiutare i dirigenti a riconoscere i propri pregiudizi e rigidità, e a sviluppare una maggiore riflessività. Treviño e Nelson (2021) sottolineano che una formazione etica efficace non solo migliora la consapevolezza individuale, ma può anche rafforzare la cultura organizzativa nel suo complesso. La leadership etica, come descritto da Brown e Treviño (2006), è un elemento cruciale per promuovere comportamenti corretti e prevenire illeciti.

Parallelamente, il ruolo della cultura aziendale è determinante. Edgar Schein e Peter Schein (2017) evidenziano che i valori condivisi e le norme organizzative influenzano profondamente i comportamenti individuali e collettivi. Creare un ambiente che valorizzi la trasparenza, il dialogo aperto e l'integrità è essenziale per limitare i rischi di devianza. Inoltre, la promozione di meccanismi di supervisione e mentoring, come suggerito da Lynn Paine (1994), può favorire un controllo più efficace delle decisioni ai livelli apicali.

Un altro aspetto rilevante è la gestione del potere. Studi come quelli di Bion (1961) e Kernberg (1994) mostrano come le dinamiche di gruppo e i processi di identificazione con la leadership possano amplificare comportamenti devianti. Per questo, è fondamentale bilanciare il potere decisionale attraverso strumenti come la rotazione dei ruoli di leadership e l'implementazione di comitati etici (Manzoni, 2002).

Nonostante le difficoltà, il cambiamento è possibile. Attraverso un approccio integrato che combini formazione, supervisione psicologica e interventi organizzativi, le aziende possono promuovere una leadership etica e responsabile. Questo non solo aiuta a prevenire comportamenti illeciti, ma contribuisce anche a costruire organizzazioni più sostenibili, innovative e rispettate (Mitchel, 2022).

In conclusione, l'etica non deve essere vista come un vincolo, ma come una risorsa strategica per il successo organizzativo. I leader hanno l'opportunità di trasformare le loro aziende in esempi di integrità, dove il rispetto delle norme e dei valori umani diventa il fondamento del progresso economico e sociale. Solo unendo le competenze della psicoanalisi, della psicologia, del diritto e della gestione aziendale possiamo affrontare in modo efficace le sfide poste dalle condotte illecite, aprendo la strada a un futuro più giusto e trasparente.

A livello organizzativo è auspicabile che la concentrazione di potere non sia posta nelle mani di un singolo dirigente bensì che siano attivati sistemi di rotazione nei ruoli di leadership e di bilanciamento interno, questo tipo di assetto permette di ridurre i rischi di devianza. Al contempo, sono risultati efficaci sistemi di controllo incrociato che non lascino i dirigenti da soli, senza intervizione e supervisione, questo può essere attuato implementando audit sia interni che esterni, con controlli regolari sui processi decisionali, sull'efficacia e sugli effetti delle decisioni prese.

Il ruolo della comunicazione nelle vicende mediatico giudiziarie

Andrea Camaiera CEO The skill

Introduzione

Nel contesto delle controversie legali, la comunicazione gioca un ruolo strategico fondamentale. Le Litigation PR (Public Relations) sono attività giornalistiche e di relazioni pubbliche finalizzate alla gestione del processo di comunicazione durante procedimenti o controversie legali. Non sono solo supporto alla difesa legale, ma rappresentano una disciplina specifica di gestione della reputazione, rivolta a contrastare la narrativa mediatica sfavorevole che può influenzare profondamente l'immagine e la carriera di persone o enti coinvolti in procedimenti giudiziari. Lo scopo principale delle Litigation PR è influire sulle conseguenze che il procedimento potrebbe avere sulla reputazione di una persona o di una società.

La cura delle vicende mediatico giudiziarie non riguarda solo la protezione dell'immagine pubblica, ma anche la tutela della verità processuale. In molti casi, la rappresentazione mediatica può discostarsi dalla verità giuridica, generando una "verità mediatica" parallela che condiziona la percezione collettiva. Questo fenomeno richiede una gestione accurata e professionale, che sia capace di bilanciare le informazioni diffuse dai media con la realtà dei fatti.

La necessità delle Litigation PR

I soggetti coinvolti in dispute giudiziarie spesso si trovano esposti al rischio di compromissione della propria immagine a causa di una copertura mediatica negativa. Che fare, allora?

Un professionista in questo settore gestisce il processo di comunicazione per bilanciare l'impostazione inquisitoria dei media, assicurando che l'opinione pubblica non sia esclusivamente influenzata dalla versione fornita dall'accusa e promuovendo una copertura giuridistica, equilibrata e accessibile, delle "complessità legali". In questo modo, pubblico e media ottengono le informazioni necessarie per comprendere la prospettiva della difesa. Ciò è decisivo non solo in termine di grande pubblico.

Uno studio tuttora valido ma sempre più datato e risalente ormai al 2009 dell'Università Johannes Gutenberg di Mainz evidenzia come quasi la metà dei giudici e procuratori risenta delle narrazioni mediatiche: il 40% presta attenzione a ciò che dicono i media sui casi, il 50% è emotivamente influenzato, e il 30% riflette tale influenza nelle decisioni riguardanti la durata della pena. Le Litigation PR, quindi, non si limitano a reagire al rischio di danno reputazionale, ma si impegnano proattivamente per una copertura equilibrata e accessibile delle complessità legali.

L'evoluzione storica delle Litigation PR

Le Litigation PR hanno radici negli anni '80 negli Stati Uniti, grazie a figure pionieristiche come John Scanlon, che distribuiva documenti ai media all'esterno dei tribunali subito dopo le udienze. Nel corso degli anni, personalità come Albert Hilburg negli Stati Uniti e Daniel Soulez Larivière in Francia hanno contribuito a formalizzare la disciplina; quest'ultimo, nel 1993, pubblica il pamphlet *Du cirque médiatico-judiciaire et des moyens d'en sortir*, criticando la spettacolarizzazione dei processi. Nel sistema di common law,

J.F. Haggerty definisce le Litigation PR come la “*gestione del processo di comunicazione per influenzare l'esito della controversia*”. In Italia, casi come Mani Pulite e il “processo di Perugia” hanno segnato un crescente interesse per la comunicazione nei contesti giudiziari, culminato con una sentenza della Corte di Cassazione del 2014 che riconosce l'importanza di proteggere la reputazione degli imputati anche sul piano mediatico.

Il caso Mani Pulite rappresenta un momento cruciale nella storia delle Litigation PR in Italia. La copertura massiccia e spesso unilaterale dei media ha contribuito a creare una narrazione fortemente orientata che ha influenzato non solo l'opinione pubblica, ma anche il corso stesso della giustizia. Questo evento ha sottolineato la necessità di un approccio professionale e strutturato alla gestione delle PR nei casi giudiziari, evidenziando il ruolo centrale della comunicazione strategica.

Come reagire

In caso di crisi mediatica legata a un procedimento legale, è fondamentale attivare una strategia comunicativa sinergica tra il professionista della comunicazione e lo studio legale. Creare un canale di dialogo con la stampa sin dai primi momenti della vicenda è essenziale per prevenire danni reputazionali irreparabili. Diventa quindi cruciale predisporre protocolli e piani di attuazione, e coinvolgere un esperto in litigation communication per sviluppare una strategia comunicativa adeguata, in grado di arginare gli effetti della controversia e proteggere la reputazione dell'assistito.

In particolare, è importante preparare una risposta rapida e coordinata che permetta di affrontare i punti critici del caso, chiarire eventuali fraintendimenti e offrire una versione dei fatti che rispecchi la realtà processuale. Senza un'azione tempestiva, il rischio è che si diffonda una narrativa sfavorevole e difficile da contrastare, con conseguenze significative per l'immagine del cliente.

Un difficile equilibrio

I casi mediatici giudiziari richiedono un delicato equilibrio tra narrazioni contrastanti, poiché i protagonisti spesso assumono ruoli opposti con tesi, strumenti e capacità d'azione differenti. La pluralità di fonti e punti di vista contribuisce alla ricerca della verità, evitando rappresentazioni monotematiche che danneggiano l'informazione e la sua efficacia. Rappresentare i fatti in modo completo e considerare posizioni diverse è vantaggioso per il dibattito pubblico e per tutti gli operatori dell'informazione, favorendo una visione più equa e dettagliata della realtà.

Un'efficace difesa mediatico giudiziaria richiede responsabilità e rapidità di lavorare in team con figure che hanno professionalità ed estrazioni diverse: Ceo, comunicatore di crisi/esperto in Litigation PR, direttore di stabilimento, periti, legali interni ed esterni, capi di personale.

Obiettivi delle Litigation PR (Fitzpatrick, 1996)

Gli obiettivi principali delineati da Fitzpatrick per le Litigation PR comprendono il contrasto alla pubblicità negativa, l'affermazione del punto di vista del cliente con un approccio proattivo, la garanzia di una copertura mediatica equilibrata e il supporto ai media e al pubblico nella comprensione delle questioni giuridiche complesse. Inoltre, risultano essenziali la capacità di disinnescare ambienti ostili e il contributo a una risoluzione favorevole del conflitto.

Oltre a questi obiettivi, le Litigation PR mirano anche a rafforzare la credibilità del cliente, dimostrando trasparenza e correttezza nella gestione delle informazioni. Questo approccio contribuisce a creare un'immagine positiva che può influire positivamente sull'esito della controversia, in quanto la reputazione giusta può influenzare la percezione di giudici, pubblico e media. La proattività e la coerenza comunicativa sono quindi aspetti essenziali per costruire un rapporto di fiducia con tutti gli stakeholder coinvolti e contribuire a un esito positivo del caso.

Strumenti operativi delle Litigation PR

Per tutelare efficacemente un cliente, l'esperto di Litigation PR si avvale di strumenti operativi diversificati. Questi includono l'analisi dello scenario e il posizionamento strategico, accompagnati dalla mappatura degli stakeholder rilevanti. In seguito, viene elaborato un piano di comunicazione dettagliato, che guida la formulazione dei messaggi chiave e delle informazioni da veicolare. Le media relations e il media training sono componenti cruciali della strategia, poiché permettono di gestire in modo efficace le interazioni con la stampa e di preparare i portavoce aziendali o i legali a rispondere alle domande difficili in modo chiaro e sicuro.

Le campagne di sensibilizzazione possono aiutare a influenzare positivamente l'opinione pubblica, rendendo il pubblico consapevole delle complessità del caso e delle ingiustizie potenzialmente subite dal cliente. La comunicazione è diffusa attraverso canali online e offline, incluse piattaforme digitali, social media e mezzi di informazione tradizionali, per garantire che il messaggio raggiunga il maggior numero di persone possibile.

Infine, la misurazione dei risultati consente di valutare l'efficacia delle azioni intraprese. Questa fase è fondamentale per analizzare quali strategie hanno avuto successo e quali necessitano di miglioramenti, permettendo di adattare la comunicazione in tempo reale e rispondere alle esigenze mutevoli del caso.

Conclusione: un'attività indispensabile

Affrontare un processo senza un team di comunicatori esperti è come intraprendere una guerra senza aviazione. Le Litigation PR risultano quindi indispensabili per tutelare la reputazione in procedimenti giudiziari, garantendo che il cliente sia difeso non solo in aula, ma anche nella sfera pubblica. Grazie a un approccio ben strutturato e a una gestione proattiva delle comunicazioni, le Litigation PR assicurano che l'onorabilità del cliente sia salvaguardata contro il rischio di danni irreparabili alla reputazione.

Le Litigation PR non solo proteggono l'immagine del cliente durante il processo, ma creano anche una base di supporto nella comunità e tra i media, che può essere essenziale per mitigare eventuali effetti negativi di lungo termine. Attraverso una comunicazione chiara, tempestiva e mirata, le Litigation PR aiutano a creare una narrazione coerente e positiva che supporta l'assistito anche oltre la conclusione del procedimento.

In sintesi, le Litigation PR rappresentano uno strumento strategico che, se usato in modo competente e consapevole, può fare la differenza nella gestione della reputazione di un cliente coinvolto in una controversia legale. Essere preparati a gestire non solo la difesa legale, ma anche la percezione pubblica della vicenda, permette di affrontare la complessità delle sfide reputazionali contemporanee con competenza e professionalità, rafforzando la posizione del cliente nel lungo periodo.

III. CONCLUSIONI

In chiusura di questo seminario, emerge con chiarezza quanto la responsabilità giuridica del manager rappresenti oggi un tema centrale e complesso, strettamente connesso alla corretta applicazione dei modelli di compliance all'interno delle organizzazioni. La crescente attenzione delle normative e degli organi di controllo impone ai manager non solo una conoscenza approfondita delle regole, ma anche un impegno costante nel garantire che tali regole vengano effettivamente rispettate.

Abbiamo visto come i modelli di compliance, se adeguatamente progettati, implementati e monitorati, costituiscano strumenti fondamentali per prevenire il rischio di illeciti, tutelare l'azienda e, in ultima analisi, difendere la figura del manager da potenziali responsabilità penali e civili.

Tuttavia, la sola adozione formale di tali modelli non è sufficiente: è indispensabile che i manager sviluppino una cultura della responsabilità e dell'etica aziendale, favorendo un ambiente lavorativo trasparente e integrato con le best practice di compliance. Solo attraverso questa sinergia si può realizzare un'efficace governance aziendale, capace di coniugare efficacia organizzativa e rispetto delle norme.

Il seminario si conclude con la consapevolezza che la responsabilità giuridica del manager, unitamente alla corretta applicazione dei modelli di compliance, rappresenta non solo un obbligo normativo, ma soprattutto un'opportunità strategica per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni nel lungo periodo.

LUISS



School of Law