

Associazione  
per lo Sviluppo  
degli Studi di  
Banca e Borsa



Università Cattolica  
del Sacro Cuore

**“ESPERIENZE DI AVVIO  
DEGLI ORGANISMI  
DI VIGILANZA *EX D.LGS N. 231/2001*”**

Interventi tenuti nell'ambito degli incontri  
con esponenti degli organismi di vigilanza  
Università Cattolica del Sacro Cuore  
Milano, 18 giugno e 24 ottobre 2007

A cura del Centro Studi “Federico Stella”  
sulla Giustizia penale e la Politica criminale (CSGP)

Associazione  
per lo Sviluppo  
degli Studi di  
Banca e Borsa



Università Cattolica  
del Sacro Cuore

## **“ESPERIENZE DI AVVIO DEGLI ORGANISMI DI VIGILANZA *EX D.LGS N. 231/2001*”**

Interventi tenuti nell'ambito degli incontri  
con esponenti degli organismi di vigilanza  
Università Cattolica del Sacro Cuore  
Milano, 18 giugno e 24 ottobre 2007

A cura del Centro Studi “Federico Stella”  
sulla Giustizia penale e la Politica criminale (CSGP)

Sede: Presso Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano, Largo A. Gemelli, n. 1  
Segreteria: Presso Banca Popolare Commercio e Industria - Milano, Via Moscova, 33 - Tel. 62.755.1  
Cassiere: Presso Banca Popolare di Milano - Milano, Piazza Meda n. 2/4 - c/c n. 40625

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria  
dell'Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: [assbb@bpci.it](mailto:assbb@bpci.it)  
sito web: [assbb.it](http://assbb.it)

Dalla sequenza degli incontri che si sono susseguiti sul tema de “**L’uomo e il Denaro**” promossa dall’Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa in collaborazione con l’Università Cattolica, sono nate due nuove iniziative.

**La prima** ha interessato la promozione di un seminario residenziale annuale sul tema della ricerca delle radici della nostra cultura. **La seconda**, realizzata col Centro Studi Federico Stella ed originata dalla conferenza del Prof. Gabrio Forti sui “Percorsi di legalità in campo economico: una prospettiva criminologico-penalistica”, **ha affrontato** le problematiche relative al Dlgs. n.231/2001 con la costituzione di un gruppo di lavoro formata da magistrati e operatori del credito e dell’impresa responsabili dei “Servizi di Controllo”.

A conclusione di tre riunioni plenarie si realizzò una felice sintesi elaborando i due testi che trovano pubblicazione in questi “quaderni” dell’ASSBB dal titolo: “*Esperienze di avvio degli organismi di Vigilanza ex Dlgs. n.231/2001*”.

È evidente quanto interesse ed attualità ricoprono i due elaborati che si ritiene possano rappresentare un prezioso conforto per chi è investito di responsabilità precise ed istituzionali all’interno della propria organizzazione imprenditoriale con funzione di controllo.

Il proficuo confronto di esperienze diverse ma anche di percorsi culturali e professionali differenti ha permesso di coniugare prassi e teoria con felice esito, sicché l’Associazione ha ritenuto di pubblicare questi due quaderni che pone all’attenzione del proprio mondo del credito e della finanza.

*Giuseppe Vigorelli*

## ELENCO DEI PARTECIPANTI AD ALMENO UNO DEGLI INCONTRI

### Coordinatori del progetto

**Prof. Gabrio Forti**, Ordinario di Diritto penale nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica del S.C. di Milano e Direttore del *Centro Studi "Federico Stella" sulla giustizia penale e la politica criminale* (CSGP)

**Prof. Daniela Parisi**, Ordinario di Storia del pensiero economico nella Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del S.C. di Milano

**Dott. Giorgio Faravelli**, *The European House Ambrosetti S.p.A.*

### Gruppo di ricerca del *Centro Studi "Federico Stella" sulla giustizia penale e la politica criminale* (CSGP)

**Prof. Francesco Centonze**, Associato di Diritto penale nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università del Salento

**Prof. Francesco d'Alessandro**, Associato di Diritto penale commerciale nella Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del S.C. di Milano

**Dott. Gianluca Varraso**, Ricercatore di Procedura penale nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica del S.C. di Milano

**Dott. Enrico Mancuso**, Ricercatore di Procedura penale nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica del S.C. di Milano

**Dott. Matteo Caputo**, Assegnista di ricerca nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica del S.C. di Milano

**Dott. Arianna Visconti**, Assegnista di ricerca nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica del S.C. di Milano

**Dott. Lucia Della Torre**, Dottoranda di ricerca nell'Università Cattolica del S.C. di Milano

**Dott. Giuseppe Rotolo**, Dottorando di ricerca nell'Università Cattolica del S.C. di Milano

**Avv. Gianluca Buffa**

**Avv. Veronica Dini**

**Avv. Maria Francesca Fontanella**

### **Esperti:**

**Prof. Lorenzo Caprio**, Ordinario di Finanza Aziendale nella Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del S.C. di Milano

**Prof. Maurizio Catino**, Associato di Sociologia dell'organizzazione nella Facoltà di Sociologia dell'Università di Milano Bicocca

**Dott. Tomaso Epidendio**, Giudice presso il Tribunale di Milano

**Prof. Alberto Mazzoni**, Ordinario di Diritto commerciale nella Facoltà di Economia e Professore a contratto di Diritto del Commercio internazionale nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica del S.C. di Milano.

### **Ventiquattro esponenti di organismi di vigilanza ex art. 6 d. lgs. n. 231/2001 di ventuno enti e primarie imprese italiane**

Individuati con sigle alfabetiche in ordine di intervento: da **A** a **X**.

## **Introduzione**

*La responsabilità delle persone giuridiche è stata introdotta nell'ordinamento italiano dal d. lgs. 8 giugno 2001, n. 231 ("Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300"). In base all'art. 5, l'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio da soggetti in posizione apicale, oppure da persone sottoposte alla direzione o vigilanza di questi<sup>1</sup>.*

*La realizzazione di un reato a vantaggio o nell'interesse dell'ente è, tuttavia, condizione necessaria, ma non sufficiente, perché si configuri una sua responsabilità<sup>2</sup>. Nel caso di commissione del reato da parte di soggetti in posizione apica-*

---

<sup>1</sup> Art. 5 d. lgs. n. 231/2001. "L'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio:

- a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione ed il controllo dello stesso;
- b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a).

L'ente non risponde se le persone indicate nel comma precedente hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi".

<sup>2</sup> Sulla natura di tale responsabilità, cioè sul suo carattere penale o amministrativo, il dibattito in dottrina è ancora vivace e aperto. Cfr., tra gli altri: G. MARINUCCI, *Societas puniri potest: uno sguardo sui fenomeni e sulle discipline contemporanee*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2002, pp. 1193 ss.; M. ROMANO, *La responsabilità amministrativa di enti, società o associazioni: profili generali*, in *Riv. soc.*, 2002, pp. 393 ss.; C. PIERGALLINI, *Societas delinquere et puniri potest: la fine tardiva di un dogma*, in *Riv. trim. dir. pen. ec.* 2002, pp. 183 ss.

*le, la responsabilità viene esclusa qualora l'ente dimostri la sussistenza dei requisiti elencati nell'art. 6. Tra questi, oltre all'adozione di modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi (lett. a), si prevede (lett. c) la costituzione di "un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo", cui sia stato "affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento"*<sup>3</sup>.

*L'organismo di vigilanza (o.d.v.), la sua composizione e attività, sono diventati dunque un elemento fondamentale per valutare la sottoponibilità dell'impresa alle nuove sanzioni introdotte dal d. lgs. n. 231. Ciò, in effetti, sia quando il reato venga commesso dalle persone indicate nell'art. 5, comma primo, lett. a (soggetti "che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale"), sia anche quando gli autori siano persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno di tali soggetti, visto che le modalità di configurazione e funzionamento dell'o.d.v.*

---

<sup>3</sup> La prova liberatoria da parte dell'ente può avere a oggetto ulteriori elementi o circostanze: l'elusione fraudolenta dei modelli di organizzazione e di gestione da parte delle persone che hanno commesso il reato (art. 6, lett. c); il fatto che non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla lettera b) (art. 6, lett. d). Il secondo comma dell'articolo 6 delinea con maggiore precisione il contenuto dei modelli di organizzazione e di gestione, prevedendo che "In relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, i modelli di cui alla lettera a), del comma 1, devono rispondere alle seguenti esigenze:

- a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
- b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello".

*assumeranno certamente rilievo ai fini della valutazione che il modello di organizzazione, gestione e controllo adottato dall'impresa sia "idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi" (art. 7, comma 2): ai fini, dunque, dell'esclusione di quell'"inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza" da cui dipende la responsabilità dell'ente in caso di commissione del reato da parte di soggetti non apicali.*

*Il rilievo che indubbiamente compete all'organo in questione nell'architettura della responsabilità delle persone giuridiche non trova riscontro in una corrispondente attenzione e cura del dettaglio normativo espresse dal legislatore nel definirne le attribuzioni. Molti degli interventi documentati nel testo seguente hanno sottolineato le difficoltà poste agli operatori da una tale carenza regolativa. E ne sono testimonianza anche i consecutivi e spesso sostanziosi riassetti che in varie imprese gli o.d.v. hanno subito dopo le prime decisioni, adottate con una certa forzata improvvisazione all'indomani dell'entrata in vigore del d. lgs. n. 231, in quella che qualcuno degli intervenuti ha chiamato una sorta di "fase emergenziale".*

*Come rilevato dalla dottrina penalistica, questa materia è rimasta tra i punti più oscuri della nuova disciplina. All'indomani della riforma, sono state soprattutto la dottrina e la prassi - magistratura, associazioni di categoria e imprese - a trovarsi nella necessità di elaborare possibili indicazioni utili a indirizzare le aziende nella configurazione degli organismi di vigilanza, a cominciare da quelle concernenti composizione, dotazione finanziaria, accesso ai flussi informativi, eventuale titolarità di poteri disciplinari. Prevedibile allora che, sulle sabbie alquanto mobili del quadro normativo vigente, finisse per formarsi una congerie variamente argomentata e spesso contraddittoria di "ricette" alchemiche di diversa provenienza, con un non trascurabile effetto di disorientamento tra gli operatori che ha esatto certo il suo prezzo al mondo delle imprese, in termini sia umani e sociali, sia anche sempli-*



*cemente finanziari. Disorientamento reso più acuto, in questa materia, rispetto ad altre pure costrette a dibattersi in analoghi acquitrini normativi, dalla particolare natura del campo disciplinato, caratterizzato da una grande varietà di strutture, dimensioni e settori di operatività degli enti, da continue e progressive modificazioni degli ambiti di applicazione delle fattispecie (si pensi ai successivi incrementi dei reati presupposto, fino alle recenti, temute inclusioni dei reati colposi e del riciclaggio), nonché da una sempre più consistente e complessa rete di interazioni e interferenze della disciplina italiana (e delle sue prime interpretazioni giurisprudenziali) con il quadro normativo ed economico internazionale.*

*Impossibile anche solo elencare per sommi capi i molti problemi sul tappeto, tanto vivacemente dibattuti quanto spesso ancora lontani da una soddisfacente soluzione. Limitandosi a qualche esemplificazione (ma il lettore potrà attingere dal testo che segue un più ampio novero di nodi problematici segnalato dai partecipanti agli incontri), uno degli interrogativi più emblematici, relativi ai modelli di organizzazione, gestione e controllo, ha riguardato la questione della facoltatività od obbligatorietà della loro adozione: a fronte di un orientamento prevalente, indirizzato nel primo senso, si registrano autorevoli voci discordanti, peraltro non concordi tra loro quanto agli elementi ritenuti rilevanti per fondare un tale obbligo. In relazione poi all'ambito degli organismi di vigilanza, ancora assai accesa è la discussione circa la composizione "ottimale" che essi dovrebbero presentare per rispondere al requisito posto dall'art. 6, comma primo, lett. b), considerata la necessità, da un lato, di garantirne "gli autonomi poteri di iniziativa e controllo", e, dall'altro, di assicurarne quella sufficiente "intranità" da cui dipende l'effettiva capacità di penetrazione e comprensione della specifica realtà aziendale di riferimento. Altre questioni significative che si sono precocemente affacciate al dibattito specialistico hanno poi riguardato l'assetto dei rapporti tra organismo di vigilanza e altri organi interni all'impresa (in particolare, consiglio*

*di amministrazione e collegio dei sindaci), le modalità di un'adeguata regolazione dei flussi informativi (con le relative tutele da apprestare nei confronti dei c.d. whistleblowers), il livello necessario di autonomia finanziaria, la dotazione di poteri disciplinari, ecc.*

*Proprio avendo presente un tale mobile e convulso quadro di riferimento normativo-applicativo, si è deciso di sviluppare, nell'ambito dell'Università Cattolica del S.C., un percorso di approfondimento sulle "Esperienze di avvio degli organismi di vigilanza ex d. lgs. n. 231/2001", con il coordinamento e la mobilitazione verso questo obiettivo delle metodologie e delle esperienze scientifiche nel campo del diritto penale dell'impresa e del corporate crime acquisite da un nutrito gruppo di docenti e ricercatori. Tale percorso, inquadrandosi inizialmente entro un progetto di ricerca dell'Università Cattolica, qualificato come di "rilevante interesse" per l'ateneo, sui "Profili giuridici di una nuova responsabilità dell'impresa" (avviato nell'a.a. 2006-2007 presso l'Istituto Giuridico), ha poi ricevuto il convinto sostegno dell'Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa. Spunto di tale iniziativa, di cui si sono fatti promotori la Prof. Daniela Parisi e il Dott. Giorgio Faravelli di The European House Ambrosetti S.p.A., è stata una conferenza da me tenuta il 6 novembre 2006 (dal titolo: "Percorsi di Legalità in campo economico: una prospettiva criminologico-penalistica"), organizzata dall'A.S.S.B.B. nell'ambito del ciclo di conferenze e seminari "L'uomo e il denaro".*

*Con questa finalità e ispirazione, si è dato avvio innanzi tutto a una serie di contatti con le realtà aziendali maggiormente investite dall'esigenza di adeguarsi al nuovo quadro normativo. In seguito, verrà aperto un confronto, proprio alla luce delle esperienze, osservazioni e riflessioni raccolte nel mondo delle imprese, con la magistratura (e un primo incontro con autorevoli esponenti del mondo giudiziario sarà documentato in un successivo Quaderno), il cui ruolo, proprio alla*

*luce delle rilevate carenze di disciplina, sarà decisivo nel configurare l'assetto del d. lgs. n. 231 come law in action e, soprattutto, nel rendere possibile il raggiungimento, con equilibrio e coerenza, di almeno i principali obiettivi che il legislatore ha inteso perseguire.*

*Ciò che ha caratterizzato in modo particolarmente innovativo questi incontri, suscitando il vivo apprezzamento di quanti hanno avuto occasione di parteciparvi, è stato soprattutto il metodo prescelto per raccordare snodi operativi e riflessione scientifica. A differenza di altri tavoli di discussione sul medesimo o analoghi temi, infatti, si è cercato di offrire una lettura integrata e aggiornata dei problemi, che tenesse conto delle prime esperienze “sul campo” degli operatori, per selezionare e orientare l'ambito di ricerca e l'esplorazione delle possibili soluzioni giuridiche. Anziché individuare i punti critici della normativa muovendo dal quadro dottrinale e dalle sporadiche applicazioni giurisprudenziali, oppure dal solo angolo visuale della law in action, si è dunque mirato (e si mirerà sempre più con l'avanzare della ricerca) a far dialogare le due sensibilità e a fonderle in un'unica struttura argomentativa, realizzata mediante l'“operazionalizzazione delle domande” e, quindi, l'individuazione degli aspetti sui quali sviluppare la riflessione teorica.*

*Il lavoro di approfondimento e lo studio scientifico che ha preparato ed entro il quale si inquadra il dibattito qui documentato è stato svolto dal Gruppo di ricerca da me coordinato, composto da vari docenti e ricercatori di materie penalistiche e criminologiche dell'Università Cattolica (buona parte dei quali presenti agli incontri e indicati nell'elenco dei partecipanti), anche avvalendosi della consulenza di magistrati ed esperti di diritto commerciale, economia aziendale e scienza dell'organizzazione.*

*Il Centro Studi “Federico Stella” sulla giustizia penale e la politica criminale (CSGP), istituito nel 2008 presso*

*l'Università Cattolica del S.C. di Milano, e il Gruppo di ricerca che ne rappresenta una delle fondamentali componenti operative (ulteriormente allargato e potenziato nella sua organizzazione), ha assunto e prosegue ora attivamente, con lo stesso metodo ormai collaudato e validato da esperienze e risultati significativi, il percorso di approfondimento delle problematiche applicative poste dal d. lgs. n. 231/01. Si tratta, del resto, di un ambito di riflessione e ricerca scientifica che ben si inserisce tra i compiti e obiettivi del nuovo Centro, che ha espresso fin dall'inizio una spiccata vocazione e competenza a occuparsi dei problemi di rilevanza penalistica del mondo dell'impresa e delle esigenze regolative poste dalle nuove forme di corporate crime.*

*Nel presente Quaderno si dà conto di un passaggio significativo del predetto percorso di approfondimento. Si tratta di due tavole rotonde che hanno visto la partecipazione di un nutrito gruppo di esponenti degli organismi di vigilanza d'impresa. Nel primo di tali incontri (18 giugno 2007), l'obiettivo è stato prevalentemente quello di procedere a una raccolta di problematiche e punti di vista segnalati dai soggetti chiamati ad applicare nelle rispettive realtà aziendali il nuovo corpo normativo. Il secondo incontro (24 ottobre 2007) ha seguito binari più definiti, concentrandosi su punti di interesse specifici che gli scambi precedenti avuti con le aziende avevano permesso agli organizzatori di selezionare: agli invitati a questa ulteriore tavola rotonda è stato quindi sottoposto preventivamente un corredo di "tesi" (v. l'allegato A, in calce al testo), la cui formulazione "provocatoria" (e, quindi, non necessariamente corrispondente ai punti di vista degli organizzatori) è stata scelta soprattutto in base all'esigenza euristica di stimolare tra tutti gli intervenuti il confronto dialettico e l'emersione di ipotesi di risoluzione dei problemi dibattuti.*

*Il testo seguente contiene la sintesi (non la registrazione o il resoconto stenografico) dei contenuti dei vari interventi svolti nel corso delle due tavole rotonde. Il lettore noterà che*

*solo delle osservazioni degli organizzatori, dei ricercatori e degli esperti presenti è stata “messa in chiaro” la titolarità . Si è scelto infatti di rendere le dichiarazioni degli esponenti aziendali in forma anonima, identificandone la provenienza con una semplice sigla alfabetica (attribuita progressivamente, nell’ordine con cui si sono succeduti i vari interventi): ciò perché non era evidentemente nell’interesse di questa iniziativa ricondurre le problematiche discusse a questa o quella impresa, bensì solo cercare di far emergere - certo con la maggiore aderenza possibile alla realtà del rispettivo “vissuto aziendale”, ma anche con la massima libertà di chi si era reso disponibile a parlarcene - questioni che solo in quanto realmente sentite, nonché lucidamente e francamente espresse, potevano assumere una rilevanza comune e farci avanzare nella comprensione dei nodi sul tappeto.*

*Tenuto conto dell’intensa riflessione e del cospicuo materiale di ricerca che quelle discussioni hanno generato tra gli studiosi ed esperti presenti e dell’entusiasmo con cui i partecipanti hanno accolto gli esiti di queste iniziative (nelle quali hanno anche colto la non frequente opportunità di confrontarsi con un’ampia cerchia di propri “pari”), possiamo ritenere che i nostri obiettivi siano stati pienamente raggiunti.*

*Oltre che a tutti i nostri ospiti aziendali ed esperti esterni, per il tempo e il prezioso contributo di riflessione che ci hanno generosamente messo a disposizione, e all’intero Gruppo di ricerca del Centro Studi “Federico Stella” sulla giustizia penale e la politica criminale per l’apporto scientifico, un ringraziamento particolare va ai dott. Matteo Caputo, Lucia della Torre, Giuseppe Rotolo e Arianna Visconti che, al comune lavoro di ricerca e di studio, hanno affiancato la non facile impresa di raccogliere e ordinare redazionalmente i testi degli interventi qui riprodotti.*

## **Primo incontro con rappresentanti degli organismi di vigilanza ex d. lgs. n. 231/2001**

Università Cattolica del S.C. di Milano, 18 giugno 2007

**A.:** Vorrei in primo luogo evidenziare che il d. lgs. n. 231 non fornisce alle imprese linee guida sulle quali basarsi per strutturare i diversi modelli di organismi di vigilanza: questo ha spinto molti a ricalcare modelli organizzativi già adottati all'interno di aziende o di gruppi di società più grandi, senza tuttavia adattare tali modelli alle peculiari esigenze e tipologie richieste dalle differenti realtà aziendali. Noi abbiamo proceduto a redigere un modello-base, che funge anche da "linee guida" per tutte le diverse realtà del gruppo, ciascuna delle quali dovrebbe adottare, sulla base di quest'ultimo, un proprio organismo di vigilanza.

In base a queste "linee guida", la forma di o.d.v. raccomandata è collegiale, con la presenza anche di un consigliere esterno indipendente. L'organismo di vigilanza si avvale inoltre del supporto di un comitato tecnico e della collaborazione di esperti esterni, mentre il compito di favorire contatti e scambi di informazioni tra l'organismo di vigilanza e i vertici esecutivi è assegnato al consiglio di controllo interno.

Rimane per noi, tuttavia, una serie di difficoltà, che sono date dall'incompletezza del testo legislativo: in primo luogo, non ci sono indicazioni sui soggetti che concretamente dovrebbero fare parte dell'o.d.v., la cui scelta viene lasciata alla valutazione e al buon senso delle imprese; in secondo luogo, non è chiaro l'ambito applicativo del d. lgs. n. 231: non conosciamo, in altre parole, quali siano esattamente i soggetti che l'o.d.v. dovrebbe controllare e che possono essere soggetti all'applicazione del d. lgs. n. 231. Ad esempio, non sappiamo se all'interno del "perimetro" del decreto rientrino anche agenti e promotori finanziari.

**B.:** Anche io ritengo che il dettato normativo sia parziale e che sconti una traduzione nella prassi abbastanza laboriosa e complessa, che richiede una costante valutazione costi-benefici. In particolare, noi abbiamo trovato estremamente problematico evitare una duplicazione dei controlli, ossia la sovrapposizione dell'attività dell'organismo di vigilanza a quella dei sindaci, e coordinare l'attività dell'o.d.v. con quella dell'*internal audit*. All'interno del mio gruppo è stata, appunto, soprattutto la direzione dell'*internal audit*, con la collaborazione di consulenti esterni e dell'ufficio legale, a individuare le aree sensibili rispetto ai rischi di reato e le criticità dalle quali mettersi subito al riparo; e sono stati sempre i consulenti esterni a occuparsi di rivedere il modello, quando si sono resi necessari dei cambiamenti in conseguenza delle modifiche normative sul *market abuse*. Il nostro organismo di vigilanza, in un primo momento monocratico, è attualmente collegiale: siedono al suo interno il direttore dell'*internal audit*, il direttore degli affari legali, un membro del consiglio di amministrazione, un sindaco e un consulente esterno nominato dalle minoranze. Abbiamo dotato l'o.d.v. di autonomia finanziaria e, in casi urgenti, previa verifica da parte del c.d.a., esso può contare su ulteriori integrazioni economiche. Ritengo che l'adozione di modelli di vigilanza, attualmente, sia molto importante per l'immagine del gruppo: anzi, forse la preoccupazione di evitare cadute reputazionali è ancora maggiore rispetto a quella di prevenire rischi sanzionatori. È anche in quest'ottica che cerchiamo di aggiornare costantemente il modello organizzativo.

**C.:** Riprendendo quanto affermato da **A.**, confermo che, in effetti, anche la mia impresa, in una prima fase di adeguamento al d. lgs. n. 231, si è basata sul modello approntato da uno dei maggiori gruppi italiani del nostro settore, che noi abbiamo considerato un *benchmark*, date le dimensioni dell'impresa "modello" e le sue competenze. In un momento successivo, tuttavia, il modello è stato rivisto proprio in un'ottica

di maggior avvicinamento e di maggiore corrispondenza alle necessità aziendali. Abbiamo prima condotto una mappatura dei rischi, poi abbiamo aggiornato il modello in modo da renderlo idoneo a fronteggiare i reati, e infine abbiamo cercato di implementarlo.

Attualmente, tutti gli o.d.v. sono composti da tre persone: il direttore della singola unità operativa, il direttore degli affari generali e un rappresentante dell'*internal audit*, che ha un ruolo fondamentale perché provvede all'aggiornamento dei modelli e alla redazione, distribuzione e raccolta dei test che sono poi portati all'attenzione dell'o.d.v. Il direttore dell'*internal audit* svolge inoltre la funzione fondamentale di ricordare altre attività di *compliance*, essendo egli membro sia della commissione etica sia della commissione *security*. Con l'eccezione di un sindaco nominato dalla minoranza, presente in uno degli o.d.v. del gruppo, in essi non figurano, in generale, membri esterni: abbiamo infatti voluto limitarne la presenza per cercare di garantire una maggiore frequenza e pervasività dei controlli. Una volta al mese si procede alla verbalizzazione di un incontro dell'o.d.v., ma, oltre a questo, noi riteniamo che la presenza di soggetti interni all'impresa consenta di avere riscontri informali pressoché costanti. Vorrei peraltro segnalare che spesso le società con le quali il mio gruppo entra in contatto ci chiedono di sottoscrivere i loro modelli 231, ISO 9001 e ISO 9002, con i relativi codici di condotta; noi rispondiamo che, essendo già provvisti del codice di autodisciplina delle società quotate, non abbiamo la necessità di sottoscrivere altri modelli; d'altra parte, però, quando siamo noi a chiedere alle nostre controparti di esaminare la struttura e la tenuta dei loro modelli, spesso ci sentiamo rispondere che a questi non possiamo accedere per ragioni di sicurezza. A scanso di equivoci, quindi, abbiamo pensato di introdurre una clausola nei contratti con i nostri fornitori che richieda a questi ultimi di rispettare lo "spirito" del d. lgs. n. 231 e il codice etico: l'inosservanza della clausola può essere fatta valere come causa di rescissione del contratto.



**D.:** Vorrei, in primo luogo, esprimere il mio apprezzamento per iniziative come questa, importanti per un confronto costruttivo e per la diffusione di una cultura comune e particolarmente necessarie laddove, invece, le norme di legge lasciano così tanto spazio a incertezze e difficoltà di applicazione. Anche io, come altri prima di me, vorrei, infatti, sottolineare la mancanza di norme chiare circa il “perimetro” di manovra dell’organismo di vigilanza, soprattutto con riguardo ai suoi rapporti con altre unità di controllo, come ad esempio la direzione *compliance*, il comitato di controllo e così via; e ancora di più vorrei evidenziare che la totale mancanza di una normativa “esterna”, che fornisca almeno alcune coordinate di base precise circa le modalità di organizzazione e funzionamento dell’o.d.v., finisce per lasciare tutto alla “fantasia” e allo spirito di iniziativa del singolo ente, con il rischio che la regolamentazione interna che ogni impresa cerca di darsi risulti sempre, specie *a posteriori*, inadeguata e inadatta a impedire la commissione dei reati.

È innegabile, infatti, che il compito di monitoraggio affidato all’o.d.v. sia davvero improbo: gli si richiede di verificare continuamente l’aggiornamento di tutti i processi in atto nel gruppo, funzione per cui occorre possedere vaste conoscenze di tipo aziendale, economico e giuridico. Per questo motivo, anche se inizialmente avevamo approntato un organismo composto solo dai membri del c.d.a. con l’aggiunta del direttore dell’*internal audit* (peraltro, l’o.d.v. era operativo prima ancora che il modello organizzativo nel suo complesso divenisse definitivo), abbiamo modificato poi la struttura dell’organismo, che al momento è costituito, oltre che dal direttore dell’*internal audit*, anche da consulenti esterni, che dovrebbero fornire le conoscenze e le competenze proprie del singolo ambito di appartenenza. Abbiamo, infatti, ritenuto che la presenza di professionalità diverse potesse facilitare il compito dell’organismo di vigilanza. Cerchiamo tuttavia di coinvolgere anche i membri del c.d.a. dell’impresa, perché sono gli unici ad avere uno sguardo “dall’alto” su tutte le

dinamiche societarie. Oltre alle competenze tecniche, cerchiamo di garantire anche all'o.d.v. adeguati strumenti informativi sui processi organizzativi: a questo scopo sono selezionati, all'interno di ogni unità, uno o più referenti e si stabiliscono incontri occasionali ma continuativi tra questi ultimi e l'organismo di vigilanza in modo tale da rendere il monitoraggio effettivo. Il nostro o.d.v. è inoltre dotato di autonomia finanziaria.

**E., F.:** Dobbiamo anche noi aprire il nostro intervento lamentando che il sistema congegnato dalla normativa appare estremamente incompleto: per un verso, infatti, gli aspetti penalistici della disciplina sembrano essere molto pervasivi; d'altro canto, però, le indicazioni normative relative alla regolamentazione interna appaiono molto carenti, sicché quest'ultima e tutte le scelte organizzative pertinenti risultano interamente lasciate alla valutazione del singolo ente. In questo modo è anche difficile elaborare in via di prassi delle linee guida valide per tutte le imprese, date le specificità aziendali che ognuna di esse presenta; e ci troviamo concordi con **A.** nel ritenere di difficile delimitazione anche l'ambito di applicazione del d. lgs. n. 231, dato che appunto la terminologia utilizzata dalla legge, che impiega il vocabolo "ente", non pare aiutare molto essendo priva di selettività.

Il nostro gruppo nasce da una fusione recente; ogni società ha mantenuto il proprio organismo di vigilanza, ma le linee generali di organizzazione e gestione dei modelli sono accentrate: i controlli sono presieduti, infatti, dalla direzione *internal audit*, in collaborazione con uno studio legale esterno, al quale si aggiungono professionalità aziendali che possano garantire un controllo ottimale; per quanto riguarda l'impianto sanzionatorio disciplinare, cerchiamo anche la collaborazione dell'area del personale. Ogni o.d.v. ha una composizione plurisoggettiva: vi siedono, infatti, un consulente esterno, un membro del c.d.a., un membro dell'*internal*

*audit* e un responsabile della funzione *compliance*. L'organismo di vigilanza ha ampi poteri di controllo, assicurati da un costante flusso di dati raccolti mediante *reports* e immessi in un *data-base*, gode di piena autonomia e di un finanziamento adeguato che, a seconda delle circostanze, può essere ulteriormente integrato, ma non ha poteri disciplinari. Il suo funzionamento si ispira alle *best-practices*, e l'o.d.v. è munito di un regolamento interno e di un programma di attività. Nonostante le difficoltà di attuazione, devo dire che i vertici aziendali si sono rivelati sensibili alle novità legislative e alle loro implicazioni pratiche, avvertendo la questione del controllo e dei modelli organizzativi come una questione importante sia dal punto di vista del *management*, sia dal punto di vista dell'immagine. Da un lato, infatti, come è stato anche già sottolineato, un organismo di vigilanza operativo e funzionante ha delle ricadute positive sul piano reputazionale; dall'altro, la normativa può anche essere vista come un'occasione importante per coltivare obiettivi coerenti con la crescita economica dell'ente.

**G.:** Il nostro attuale modello organizzativo richiama espressamente il codice di autodisciplina e il codice di comportamento, il cui garante è il direttore delle risorse umane. L'organismo di vigilanza ha come funzione fondamentale quella di monitorare le attività sensibili e di procedere all'aggiornamento dei modelli; gli impulsi per tale costante rinnovamento possono essere i più disparati: violazioni che abbiano sollevato consistenti perplessità sull'adeguatezza del modello, modifiche dell'assetto organizzativo della banca, modifiche normative, legate a un aggiornamento nel catalogo dei reati, oppure controlli interni. Con riferimento agli interventi precedenti, vorrei sollevare un interrogativo: ha davvero senso pensare a un o.d.v. per ogni società del gruppo, o forse sarebbe preferibile pensare a un o.d.v. unico, che filtri l'insieme delle informazioni e delle segnalazioni trasmesse da referenti posti nelle varie società e le passi poi alla capogruppo?

**H.:** Come chi mi ha preceduto, vorrei in primo luogo esprimere il mio apprezzamento per iniziative di questo tipo, importanti proprio perché consentono uno scambio e un confronto fondamentali, soprattutto in conseguenza della già più volte lamentata carenza di una normativa di attuazione sufficientemente dettagliata; anche io ritengo, infatti, che la mancanza di una compiuta elaborazione sulle *best practices* idonee a orientare gli operatori rischi di lasciare troppo spazio all'improvvisazione o alla sottoscrizione di idee propinate dall'ultimo interlocutore di turno.

In qualità di amministratore indipendente, personalmente sono presidente dell'organismo di vigilanza di un gruppo societario il cui modello organizzativo ha seguito una parabola evolutiva particolarmente significativa. In un primo momento, infatti, il gruppo aveva adottato le linee guida prospettate nel modello ABI, che tuttavia non ha dato grande prova di sé. Anche in conseguenza delle valutazioni del nuovo c.d.a., oltre che dell'esperienza maturata nel corso dei primi anni di vigenza del decreto legislativo, si è dunque proceduto a una revisione del modello. Nella prima fase, per così dire emergenziale, di modifiche, l'o.d.v., che ha preso il posto del vecchio comitato di controllo interno e che, appunto, ha supervisionato la revisione del modello organizzativo, ha profittato delle informazioni ottenute e trasmesse dalla magistratura, tenendo in considerazione le concomitanti novità legislative, riguardanti ad esempio la disciplina del *market abuse*. All'opera di revisione, oltre all'o.d.v., hanno collaborato anche avvocati penalisti esterni al gruppo, e vari responsabili di funzioni aziendali. L'o.d.v. ha proceduto a mappare i rischi, valutando le patologie di impresa, ma senza avvalersi di interviste. Il nuovo modello è stato approvato di recente e, tra i cambiamenti di rilievo, vi è anche quello relativo alla composizione dell'organo, che non è più costituito solo da amministratori indipendenti, gli stessi che presiedevano i controlli interni, ma anche dal direttore dei controlli interni e da un membro esterno. La fase successiva alla riforma è quella attuativa, relativa quindi alla

predisposizione di un regolamento, all'elaborazione di procedure adeguate, e all'avvio dei controlli, che è stata iniziata meno di due mesi fa.

Nella mia esperienza ho rilevato soprattutto il problema di far convivere in modo equilibrato le diverse professionalità che devono operare congiuntamente per garantire un'implementazione costante e un efficiente controllo dei modelli: il rischio, infatti, è che la competenza che prende l'iniziativa finisca, in un certo senso, per condizionare l'intera impostazione del modello. Ad esempio, se la redazione del modello è affidata a un penalista, è probabile che da un lato si minimizzi il rischio di reati, ma un'eccessiva "penalizzazione" del modello può, dall'altro lato, risultare di intralcio alle attività di impresa e al perseguimento di un profitto legittimo. E ho anche un altro timore, ovvero che l'adozione del modello rischi di diventare una sorta di "specchietto per le allodole": in altre parole, approvandolo senza, tuttavia, dotarlo degli strumenti adeguati a renderlo davvero efficace, e anzi magari conservando nei suoi confronti una sorta di diffidenza e vivendolo come un corpo estraneo, il c.d.a. può sgravarsi la coscienza, senza tuttavia per questo garantire la correttezza dei comportamenti aziendali. Forse, per evitare un rischio del genere, bisognerebbe, mediante appositi protocolli e procedure, creare un raccordo costante tra o.d.v., strutture di vertice e livelli aziendali più bassi.

**I.:** Il nostro modello organizzativo è stato elaborato dopo una mappatura dei rischi. Attualmente, ogni società controllata è dotata di un organismo di vigilanza, composto da tre membri, mentre l'organismo di vigilanza della controllante è costituito da sei membri: il direttore dei controlli interni, un avvocato penalista (**J.**), quattro amministratori, di cui tre indipendenti. In base alle linee guida elaborate nel modello, ogni o.d.v. dovrebbe essere formato da un presidente esterno e da

due membri interni; ciascun organismo di vigilanza si incarica di raccogliere la documentazione relativa alle procedure di controllo e di riportare ai vertici del gruppo i protocolli di controllo siglati con i responsabili delle aree di rischio. Abbiamo ritenuto opportuno escludere dalla partecipazione agli o.d.v. i sindaci, per evitare che assumano posizioni di garanzia penalmente rilevanti e per evitare la duplicazione di competenze a carico di soggetti già impegnati in altri organismi di controllo. Questo rischio di sovrapposizione si ripresenta, peraltro, anche sotto un altro punto di vista, quello del rapporto tra il protocollo dei controlli e il sistema sanzionatorio interno: non sappiamo, perché la legge non lo dice, se ogni deviazione messa a verbale debba automaticamente comportare l'irrogazione di una sanzione. Ad esempio, se la relazione richiesta non arriva entro la data stabilita, deve scattare obbligatoriamente una sanzione disciplinare?

Un'ulteriore difficoltà applicativa è l'eccessiva estensione del catalogo di illeciti penali nei cui confronti adottare cautele organizzative. Spesso ci imbattiamo in situazioni che sollevano domande prive di risposta, come quando dobbiamo stabilire se l'ente con il quale si contratta sia una P.A. oppure no; e ovviamente i problemi aumentano quando la società è straniera, dato che così risulta ancora più difficile stabilire la sua natura. Tutte queste difficoltà rischiano di ingessare l'attività aziendale e dunque anche di ridurre i margini di profitto legittimo: credo, quindi, che sarebbe auspicabile che nella futura normativa venga introdotto un sistema di soglie, che faccia scattare la punibilità solo per violazioni di una certa rilevanza. Ritengo, tuttavia, che debbano essere sottolineati anche gli aspetti positivi di questa riforma: a differenza di altri gruppi bancari, infatti, noi non abbiamo incontrato particolari difficoltà nella messa a regime dei modelli organizzativi, e anzi abbiamo colto l'occasione per favorire una migliore formazione del personale e per diffondere una nuova cultura di impresa: l'aumento del grado di *accountability*, infatti, serve anche ad agevolare la realizzazione di scopi operativi dell'azienda.

**J.:** Come membro esterno di un organismo di vigilanza, sono chiamato a dare una mano soprattutto sul fronte dell'aggiornamento legislativo e giurisprudenziale. Dalla mia posizione, il problema che maggiormente avverto è quello dei rapporti tra membri interni ed esterni: noi membri esterni dipendiamo, infatti, in tutto e per tutto dalle informazioni che i membri interni, i quali hanno una conoscenza maggiore dell'attività aziendale, decidono di lasciar filtrare. Quindi, diviene difficile per noi svolgere un lavoro efficace, e spesso la nostra attività non riesce ad andare molto più in là della verifica della documentazione (quando questa ci viene effettivamente fatta pervenire), finendo per risolversi in un accertamento puramente formale, che non riesce a scavare in profondità e che si attesta sul controllo della correttezza della compilazione.

Un altro rischio che ho avuto modo di rilevare riguarda l'atteggiamento della magistratura, che sembra muoversi secondo una logica di responsabilità oggettiva: la semplice realizzazione del fatto di reato, infatti, finisce per rappresentare, agli occhi dei giudici, la dimostrazione del fatto che il modello di controllo adottato non sia efficace; ma che cosa deve intendersi per efficacia del modello organizzativo, in assenza di parametri fissati dal legislatore?

**K.:** L'attenzione che la nostra capogruppo rivolge a tutti gli aspetti della sicurezza e della prevenzione dei reati è notevole, anche perché si vogliono evitare ricadute a livello reputazionale. Tutta la questione dei modelli e degli organismi di vigilanza è stata pertanto inserita all'interno della più ampia funzione di *compliance*, che deve tenere conto della strategia di un gruppo internazionale e di grandi dimensioni come il nostro, presidian-  
do trasversalmente realtà aziendali anche molto diverse tra loro. Ritengo che gli o.d.v. debbano, in primo luogo, trovare un approccio corretto per favorire la *disclosure* dell'azienda, onde verificarne l'effettiva conformità ai modelli, e premetto che i modelli a disposizione degli o.d.v. per svolgere un tale control-

lo sono due: il modello *top-down* e il modello *bottom-up*. Mentre il primo prevede che i flussi informativi procedano dall'alto verso il basso, mediante il metodo dei protocolli, seguendo un andamento a cascata, il secondo, molto più difficile da realizzare ma anche più efficace, prevede che i flussi informativi si diffondano dal basso ai vertici. Secondo me, il d. lgs. n. 231 rappresenta un buon punto di partenza per la diffusione della filosofia *bottom-up*, e ha ispirato, ad esempio, la creazione di caselle *mail* per denunce contro i *market abuse* e per violazioni della normativa antiriciclaggio. Ritengo che la strategia *bottom-up* consenta di ottenere un numero maggiore di denunce rispetto alla strategia *top-down*, anche se, per renderla davvero efficace, occorre potenziare una cultura di impresa che ancora non circola a sufficienza tra gli addetti ai lavori. Un'ulteriore *mission* dell'o.d.v. potrebbe essere, allora, proprio quella di diffondere all'interno dell'impresa la cultura della *compliance* e della denuncia. L'esperienza maturata all'estero, all'interno della nostra capogruppo, infatti, ci ha consentito di capire quanto sia importante la formazione del personale e quanto sia utile per raggiungere questo scopo il dotarsi di supporti consultivi sia interni sia esterni. Molto utile si è per noi rivelato il *pool* dei giudici di Milano che, nella sua esperienza applicativa, ha fornito una serie di soluzioni operative per migliorare la tenuta dei modelli organizzativi. Anche io ritengo, comunque, come altri prima di me, che, per funzionare davvero, il modello organizzativo debba calarsi nella realtà aziendale: è allora indispensabile un'attività di *gap analysis*, che penso possa essere svolta con successo solo da unità interne di studio e di controllo.

**L.:** Il mio gruppo si compone di una capogruppo e di altre quattro società controllate: ciascuna ha un proprio o.d.v., autonomo. Ogni organismo di vigilanza è costituito da due amministratori indipendenti, da un penalista, da un responsabile del controllo interno, da un responsabile del *risk-management* e da un esperto di tecnica bancaria. Non abbiamo, tuttavia, proceduto a codificare i rapporti con le altre strutture di controllo



all'interno del gruppo: l'organismo si avvale in generale delle attività svolte dai servizi di controllo interno, fintanto che non si registrino carenze che rendano evidente la necessità di procedere a ulteriori controlli, per i quali richiedere appositi finanziamenti al c.d.a.; il nostro o.d.v., infatti, non gode di autonomia finanziaria, né dispone di un autonomo potere disciplinare. I flussi informativi vengono gestiti attraverso audizioni individuali che interessano i responsabili delle singole funzioni, con riserva, da parte dell'o.d.v., di leggere e di verificare la documentazione interna da questi allegata. I vertici del mio gruppo hanno dimostrato un'alta sensibilità per l'adozione dei modelli e per la circolazione di una cultura di controllo, e tale sensibilità si è tradotta in una serie di attività di formazione dei dirigenti e dei quadri direttivi – attuata mediante lezioni tenute da docenti esterni – e anche del personale, che invece è stato istruito per via informatica. Una delle criticità che abbiamo riscontrato e che vorrei proporre come ulteriore argomento di discussione è la seguente: qualora le società controllate presentino carenze organizzative o funzionali, quali sarebbero i profili della responsabilità della società controllante?

**A.:** Anche io condivido, con riferimento all'intervento di **K.**, l'affermazione relativa all'importanza di un sistema informativo, che supporti l'o.d.v. al fine di dare visibilità alle varie violazioni. Noi, tuttavia, pur avendo provveduto a disciplinare apposite forme di tutela per i *whistleblowers*, distribuite su tre livelli, non abbiamo ancora potuto registrare alcuna segnalazione. Questo forse conferma quanto già constatato, cioè che la strategia del *bottom-up*, sia pure garantendo l'anonimato ai denunciatori, ancora non funziona efficacemente.

**Prof. Centonze:** Io vorrei soltanto sottoporre agli intervenuti una serie di questioni, che mi paiono di particolare rilievo. In primo luogo quella relativa a quali siano i soggetti,

all'interno delle differenti realtà aziendali, cui vengono comunicati i risultati delle attività di controllo svolte dall'organismo di vigilanza. Inoltre sarebbe forse interessante conoscere quali reali poteri operativi abbiano gli organismi di controllo, in quale modo tali poteri possano essere esercitati, e che durata abbia l'incarico dei membri dell'organismo di vigilanza. In particolare, poi, sarebbe interessante conoscere le ragioni specifiche che inducono alcune imprese a escludere i sindaci dai vari organismi di vigilanza.

**Prof. Catino:** In primo luogo, vorrei porre una questione forse provocatoria, ma non inutile: quale sarebbe stato il comportamento delle aziende, se il d. lgs. n. 231 non fosse intervenuto obbligandole a modificare i loro assetti organizzativi? E in subordine: i modelli organizzativi elaborati sono realmente in grado di svolgere una funzione preventiva? Io credo che esista il rischio, già sottolineato in vari interventi, che l'adozione di questi modelli finisca per ridursi a una mera operazione cosmetica, finalizzata soprattutto a cautelarsi contro eventuali azioni da parte della magistratura. Soprattutto nei grandi gruppi, questo rischio aumenta, secondo me, anche per la scarsa pervasività dei controlli che possono essere realizzati dall'organismo di vigilanza: in questi ambiti, infatti, tutto dipende dai flussi di informazione. Ne consegue che se la controllante non è in possesso di informazioni utili, il controllo si svuota di qualsiasi funzione e di qualsiasi significato. Un ulteriore problema che mi pare di poter evidenziare, anche basandomi su quanto ho ascoltato fin qui, è quello dell'interazione tra l'o.d.v. e gli altri organi di controllo interno dell'impresa: la sovrapposizione di funzioni è chiara, ma a questo punto sorge la difficoltà di delineare con precisione l'autentico spazio di manovra degli organismi di vigilanza.

**Dott. Epidendio:** Mi pare che gli elementi che emergono con maggiore evidenza dagli interventi svolti siano due: il

primo è la centralità della figura del responsabile dell'*internal audit*, che sembra una figura ineliminabile in tutti i modelli di o.d.v. presentati; il secondo è rappresentato dalle persistenti difficoltà poste dall'assenza di norme che regolino la responsabilità all'interno del gruppo e all'interno dei singoli organismi di vigilanza. Secondo me, uno dei profili di maggiore criticità emerge quando si consideri l'ipotesi di un reato commesso da parte dei vertici stessi della società: in questo caso, infatti, l'o.d.v. verrebbe messo fuori gioco, e non riuscirebbe, credo, a svolgere un ruolo efficace di prevenzione e di controllo.

Ritengo anche di poter desumere, dagli interventi precedenti, che la tutela del denunciante non sia avvertita come sufficiente: tutti sembrano aspettare, in un certo senso, la prova dei fatti, cioè verificare in concreto se il sistema di tutele funzionerà davvero a favore del segnalante, una volta che questi abbia denunciato le mancanze dei singoli o dell'intera società. Forse, tante e tali difficoltà di attuazione possono essere inquadrare in un ambito di spiegazione più ampio, di natura economica e sociale: la ragione ultima, infatti, mi pare essere l'importazione acritica dei modelli organizzativi dall'esperienza U.S.A., che finisce per scontare inevitabilmente la diversa struttura del capitalismo nostrano rispetto a quello statunitense: di taglio prevalentemente manageriale il primo, con un'anima diffusa di azionariato popolare il secondo. Forse, anche per ragioni culturali, la propensione alla denuncia da parte degli operatori è diversa nei due sistemi. Mi pare, infine, che gli operatori intervenuti si siano dimostrati piuttosto reticenti circa la questione dell'autonomia dell'organismo di vigilanza.

**Prof. Caprio:** Sicuramente ogni scelta relativa alla struttura e al funzionamento degli organismi di vigilanza presenta *pro e contra*: io tuttavia mi domando, anche alla luce di quanto previsto dal *Sarbanes-Oxley Act* – in base al quale il prepo-

sto all'informazione contabile è il direttore finanziario, cioè un interno –, se abbia davvero senso prevedere per ogni o.d.v. un sistema di controllo così separato e autonomo. Peraltro, sulla scorta della mia esperienza di membro di un organismo di vigilanza, sottoscrivo le affermazioni relative alle difficoltà cui vanno incontro i membri esterni di un o.d.v. rispetto a quelli interni: occorrono, infatti, tempi enormi per comprendere i processi aziendali, e tale consapevolezza, fondamentale per esprimersi sul tema della sicurezza e della prevenzione del rischio, è sicuramente maggiore nei membri interni che in quelli esterni, i quali finiscono per essere autonomi solo in apparenza, dipendendo in realtà completamente dalle informazioni trasmesse da soggetti più informati di loro. Per evitare che tali squilibri informativi finiscano per vanificare del tutto la funzione dei membri esterni, mi pare allora sia necessario garantirne una formazione adeguata.

Un altro problema che credo di dovervi sottoporre è quello degli indicatori di reato: in altre parole, in presenza di quali indici l'o.d.v. dovrebbe fare scattare i controlli? Soprattutto per le società più grandi, che spesso si avvalgono, per ragioni economico-organizzative, di dinamiche di *outsourcing*, demandando ad altri soggetti (persone fisiche o giuridiche) lo sviluppo di intere attività di impresa, mi pare che emerga l'ulteriore difficoltà di delineare con chiarezza i profili di responsabilità relativi a questi ultimi.

**Prof. Forti:** Mi pare che dagli interventi siano emerse con una certa nettezza le due diverse *formae mentis* che caratterizzano la gestione, diciamo culturale, prima ancora che regolativa, di questa fase di avvio nell'applicazione del d. lgs. n. 231: una di stampo conservativo, che vede nell'adozione dei modelli e nel ruolo dell'o.d.v. principalmente un costo e un ostacolo alle attività di impresa; l'altra tesa, invece, a cogliere nella nuova disciplina significative opportunità per svecchiare i sistemi di *governance* e di controllo più tradizionali e radica-

ti, e per diffondere una nuova visione dei compiti dell'impresa, maggiormente in linea con un'idea allargata (e non meramente reattiva) di *compliance*, ma comunque in sintonia con le esigenze reputazionali e di redditività della società.

Sono vari poi gli interventi in cui è stato sottolineato il rischio che i membri esterni, meno consapevoli delle dinamiche aziendali, possano finire per ricoprire un ruolo decorativo o marginale. Peraltro non trascurerei quanto tale estraneità possa rivelarsi un vantaggio, non solo in termini di indipendenza operativa, ma anche laddove l'esterno si ponga quale *trait d'union* con le *best practices* che ispirano le altre società più virtuose e che possono offrire un parametro cui commisurare comportamenti non adeguati, la cui ripetizione nel tempo può essere anche derivata dalla chiusura di certe realtà aziendali a un confronto competitivo anche sul terreno delle regole.

**Prof. Centonze:** Io mi limito a svolgere ancora un intervento “interrogativo”, con l'intento e la speranza che le mie domande possano rappresentare anche un utile spunto di riflessione per gli operatori intervenuti. Ad esempio: qual è il ruolo degli amministratori indipendenti? Quali tipi di riunione vengono svolti dai vari o.d.v., e con quali funzioni? Quale remunerazione viene assicurata ai componenti dell'organismo di vigilanza, e con quali modalità viene corrisposta?

**Prof. D'Alessandro:** Io ritengo che il profilo di maggiore criticità, volendo operare un parallelo tra il comportamento degli o.d.v. e i casi di “medicina difensiva” registrati negli U.S.A, sia quello di un cortocircuito, se si insiste a ragionare in termini di membri interni/membri esterni: da un lato, infatti, il membro esterno è il più indicato per assicurare quell'indipendenza che è senza dubbio il requisito fondamentale dell'o.d.v.; dall'altro lato, come evidenziato, lo stesso membro esterno rischia di essere tagliato fuori dai flussi informativi

interni all'azienda, che costituiscono, invece, il cuore delle attività di mappatura e di controllo del rischio che il d. lgs. demanda agli o.d.v. Per evitare, appunto, la paralisi, forse sarebbe necessario prospettare delle soluzioni alternative. Ritengo, peraltro, di dover sottolineare che, se eventualmente la “parte speciale” del d. lgs. n. 231 dovesse estendersi anche alla materia ambientale e all'infortunistica sul lavoro<sup>4</sup>, la mappatura dei rischi da evitare si rivelerebbe a dir poco proibitiva.

**Dott. Varraso:** Io credo che l'efficacia del d. lgs. n. 231 sia estremamente modesta. Sostanzialmente, si pretende che il giudice accerti l'idoneità di un modello quando il reato ormai si è effettivamente verificato: è inevitabile che una valutazione operata *ex post* conduca il giudice a ritenere che il modello adottato fosse inadeguato, ma in questo modo l'attribuzione di responsabilità avviene su di una base puramente oggettiva. Quale incentivo, mi domando, potrà mai avere la società se, in ogni caso – ove sia stato commesso un reato a vantaggio dell'ente – il giudice finirà per ritenere colpevole la società? Ed ecco che, in effetti, emerge la componente reputazionale di cui hanno trattato alcuni interventi: quanto perde una società in termini di immagine, se si verifica un reato e si accerta che la società non si era nemmeno dotata di un modello organizzativo? Ma allora, come è stato detto, i modelli non sembrano valere come strumenti per la prevenzione dei reati, quanto, piuttosto, solo come “operazioni cosmetiche”! Ritengo, inoltre, che, in un'ottica di aggiornamento dei modelli organizzativi, sarebbe opportuno studiare l'impatto della Convenzione di Palermo, della normativa sul *market-abuse* e di quella concernente la lotta al riciclaggio.

---

<sup>4</sup> L'intervento è anteriore all'entrata in vigore della legge 3 agosto 2007, n. 123, il cui art. 9 ha introdotto nel d. lgs. n. 231 del 2001 l'articolo 25-*septies*, che ha incluso tra i reati-presupposto della responsabilità dell'ente, le fattispecie di omicidio colposo e lesioni gravi e gravissime, commesse con violazione delle norme anti-infortunistiche.

**Prof. Forti:** A conclusione dell'incontro, vorrei ringraziare tutti i presenti per la loro preziosa partecipazione. Organizzeremo nel prossimo autunno un incontro di ulteriore approfondimento - anche sulla base della riflessione che avremo condotto nel frattempo - su quanto oggi ci ha occupato in modo così vivace e stimolante. Mi auguro e ci auguriamo che questo lavoro comune sia stato per voi - come lo è stato certamente per noi - una proficua occasione di scambio e di arricchimento. Arrivederci a presto.

## **Secondo incontro con rappresentanti degli organismi di vigilanza ex d. lgs. n. 231/2001**

Università Cattolica del S.C. di Milano, 24 ottobre 2007

*Come indicato nell'Introduzione, questo incontro è stato preparato facendo pervenire a tutti gli intervenuti un questionario articolato in "tesi" (riprodotto, infra, nell'Allegato A).*

**Prof. Parisi:** Porgo il mio più cordiale saluto di benvenuto a tutti i partecipanti, anche a nome dell'Associazione per lo sviluppo degli studi di banca e di borsa e del suo Presidente, il Cav. Giuseppe Vigorelli, che purtroppo è oggi impossibilitato a partecipare. Vorrei ringraziare anticipatamente tutti coloro che sono intervenuti, certa che la discussione di oggi potrà rappresentare un'ulteriore e proficua occasione di approfondimento dei temi relativi al d. lgs. n. 231 e in particolare agli organismi di vigilanza. Buon lavoro a tutti.

**Prof. Forti:** Mi unisco ai saluti e ai ringraziamenti della collega. Vorrei aprire questo incontro ricordando gli obiettivi che ci siamo posti sia per l'immediato, sia per un futuro non lontano. Quanto al primo livello, oggi vorremmo in particolare riuscire a portare un po' di chiarezza, facendo dialogare il versante scientifico con quello dei cosiddetti "pratici", in merito a composizione, poteri e funzionamento degli organismi di vigilanza. Nel medio periodo ci proponiamo di aprire un tavolo di confronto con gli esponenti della magistratura che maggiormente si siano occupati di questi temi e, più in generale, dell'applicazione del d. lgs. n. 231/01. Ciò sia per ottenere ulteriori lumi e indicazioni sulle questioni più delicate, sia per prospettare loro i nodi problematici incontrati dagli operatori nell'applicazione della legge e di cui si sono fatti portavoce i rappresentanti delle aziende che hanno accettato con disponibilità ed entusiasmo questo nostro confronto. L'intento



è anche di dare un contributo conoscitivo che possa aiutare la giurisprudenza in un impegno applicativo che certo non è meno difficile di quello in cui devono quotidianamente cimentarsi i destinatari della normativa. E magari contribuire almeno un po' a prevenire quelle prassi inadeguate che a volte si sviluppano quasi per forza di inerzia, per effetto di qualche prima decisione non sufficientemente meditata o documentata sui termini essenziali delle questioni sul tappeto. In una prospettiva ancora più ambiziosa e di lungo periodo, ci auguriamo che la nostra ricerca possa contribuire all'elaborazione di interventi legislativi in grado di migliorare l'impianto del d. lgs. n. 231/01: un *corpus* normativo assai interessante e tra i più innovativi tra quelli varati dal legislatore negli ultimi decenni, ma certo ancora assai perfettibile, specie alla luce dell'esigenza, prospettataci ripetutamente nell'incontro precedente, di potervi rinvenire più sicure e attendibili linee di orientamento per le decisioni aziendali.

Vorrei ora brevemente illustrare il metodo che seguiremo nell'incontro odierno che, come i presenti ben sanno, è lo sviluppo di una precedente, importante, occasione di scambio organizzata il 18 giugno scorso.

L'elenco di tesi che abbiamo inviato ai partecipanti tiene conto dell'avanzamento della nostra ricerca, condotta attraverso lo studio della dottrina e della giurisprudenza maturate finora in tema di organismi di vigilanza, nonché attraverso l'analisi delle previsioni contenute in vari e significativi modelli organizzativi. L'incontro precedente si è rivelato di per sé particolarmente utile non solo all'enucleazione di queste ipotesi di lavoro, ma anche all'opera di approfondimento e documentazione condotta su ciascuna di esse. Tra le varie tesi che vi sono state sottoposte, alcune corrispondono a un orientamento, sia pur provvisorio, maturato all'interno del gruppo di ricerca; altre, invece, sono state appositamente concepite in modo problematico, direi quasi provocatorio, allo scopo di sollecitare opinioni contrastanti e, quindi, stimolare il dibattito.

to. Originariamente erano state previste venti tesi: di queste ne sono state selezionate otto, in modo tale da garantire per ognuna un tempo sufficiente di discussione, con l'esposizione di opinioni motivate, a favore o contro le tesi stesse. Abbiamo comunque invitato, e torno a farlo, tutti i presenti a segnalare, alla fine dell'incontro, eventuali osservazioni relative anche a problemi non oggetto della discussione odierna, in vista dell'impostazione delle fasi successive della nostra ricerca.

**M.:** Per quello che riguarda la mia personale esperienza, posso affermare che solo di recente, sotto la mia presidenza, quello che era il semplice comitato consiliare della società capogruppo, privo di autonomia, è stato trasformato in un organismo di vigilanza a tutti gli effetti; quest'ultimo svolge attualmente una funzione di coordinamento rispetto agli o.d.v. che sono singolarmente presenti in ciascuna delle società controllate: e proprio con riferimento alla tesi prospettata nel punto 8, ritengo che la presenza di un organismo di vigilanza all'interno di ogni singola società debba ritenersi imprescindibile, quanto meno nella mia realtà di riferimento. L'organismo di vigilanza della capogruppo ha dunque il compito di fornire indicazioni in merito alla costituzione degli organismi di vigilanza delle altre controllate. Tra le varie linee guida adottate, posso segnalarvi le seguenti: deve essere assicurata, in ogni o.d.v., la presenza di uno degli amministratori indipendenti, così da garantire un collegamento con il c.d.a. della singola società; l'o.d.v. deve essere composto prevalentemente da membri esterni; deve essere presente come membro, o quanto meno come "invitato permanente", il direttore dell'*internal audit*; deve essere presente almeno un membro del collegio sindacale; e deve, da ultimo, sempre essere quanto meno invitato il presidente del comitato controlli. I tre membri esterni dell'organismo di vigilanza della controllante sono altresì membri dell'o.d.v. delle controllate, in modo tale da garantire un collegamento tra le diverse società del gruppo. Riteniamo che un elemento cruciale per garantire l'effettiva indipenden-

za e autonomia dell'organismo di vigilanza sia il *budget*: nel nostro caso, viene stanziata annualmente una cifra fissa.

**N.:** L'organismo di vigilanza della società controllante è costituito dal responsabile dell'*audit*, dal responsabile dell'ufficio legale e da un membro esterno (nel nostro caso, si tratta di un presidente emerito della Corte Costituzionale), con l'aggiunta di un avvocato penalista il quale assiste a tutte le riunioni, che si svolgono con cadenza mensile. Il coordinamento con gli organismi di vigilanza delle controllate non viene effettuato direttamente dall'o.d.v. della controllante, ma è affidato all'*audit*. Non abbiamo predisposto flussi informativi stabili né da parte degli o.d.v. delle controllate, né da parte di altri soggetti, perché abbiamo temuto che, in questo modo, il flusso di informazioni sarebbe stato eccessivo e difficilmente gestibile; ovviamente, l'organismo di vigilanza è aperto a tutte le segnalazioni che dovessero pervenire, ma non è prevista la specifica richiesta di informazioni particolari.

**O.:** Attualmente, il nostro o.d.v. ha una struttura monocratica, ma stiamo valutando la possibilità di passare a una struttura collegiale, più a tutela dell'unico membro – che nel nostro modello è il responsabile dell'*audit* –, che della società nel suo complesso. Dato che ha a disposizione un *team* di persone, il rappresentante dell'o.d.v. può controllare più di una società, ed è anche per questo motivo che non è stata adottata una differenziazione delle attività di vigilanza, se non dal punto di vista formale. L'obiettivo che perseguiamo è quello di ottenere la migliore conoscenza possibile dell'azienda, in modo tale da prevenire i rischi di commissione dei reati ed evitare *tout-court* il rischio di incorrere in procedimenti giudiziari. I controlli sono svolti in modo molto mirato. Anche per questo vorrei sottolineare che la necessità principale dovrebbe essere, piuttosto che l'omologazione dei parametri di conformazione dell'o.d.v., garantire che la vigilanza sia adattata alle singole realtà aziendali.

**P.:** Abbiamo costituito, nel 2007, un organismo di vigilanza a livello di *holding*, che ha anche il compito di mantenere i collegamenti tra la capogruppo e le altre società veicolo. In base al nostro modello, l'organismo di vigilanza è costituito da tre membri: un amministratore indipendente, un membro del collegio sindacale e un membro dell'*internal audit*. Per garantire un controllo il più possibile costante e approfondito, i vari referenti inviano all'o.d.v. un rapporto trimestrale, previa mappatura dei rischi connessi al d. lgs. n. 231. Nella nostra esperienza, abbiamo rilevato due snodi particolarmente problematici: il primo è la sovrapposizione tra le attività e le funzioni dell'organismo di vigilanza e quelle proprie di altri organi interni della società; il secondo è, invece, relativo all'opportunità di adottare o meno un organismo di vigilanza per ogni società del gruppo. Da un lato, ciò consentirebbe certamente una mappatura dei rischi più completa e un controllo maggiore; dall'altro, ci pare che si tratterebbe di un dispendio di mezzi eccessivo, dato che spesso le varie società del gruppo hanno una struttura molto ridotta ed essenziale.

**Q.:** Io rappresento una banca. Vorrei, in via soltanto preliminare, ringraziare gli organizzatori di questo incontro, che rappresenta uno spunto di grande interesse anche per noi che operiamo nel settore bancario. Spero, nella mia veste di "uditore", di poter acquisire conoscenze ulteriori su un tema di così stretta attualità e di grande complessità.

**R.:** Ritengo di poter affermare, in conseguenza della mia partecipazione a diversi organismi di vigilanza, sia in qualità di presidente sia di membro esterno, che primaria è la necessità di uno stretto rapporto tra l'o.d.v. e l'*audit*: un accordo tra i due organi in merito a tempi e modalità di controllo è infatti fondamentale, onde evitare le sovrapposizioni che sono già state segnalate nei precedenti interventi. Proprio a questo scopo, la mia azienda ha previsto che, tra i componenti del-

l'o.d.v., sia sempre presente anche un membro dell'*audit*, oltre che, nella maggioranza degli o.d.v. delle controllate, uno dei sindaci. Riteniamo, peraltro, che non spetti all'*audit* decidere ciò che debba o meno essere comunicato all'o.d.v., dovendo piuttosto essere precisamente quest'ultimo a stabilire quali siano le informazioni rilevanti e quali invece no: non abbiamo dunque voluto assegnare all'*audit* alcuna funzione di "filtro", pur nella consapevolezza che tale scelta potrebbe aggravare la mole di lavoro dello stesso organismo di vigilanza; ci è parso, infatti, più importante garantire a quest'ultimo la possibilità di ottenere un quadro informativo completo. L'organismo di vigilanza della controllante risponde anche delle controllate, tra le quali non tutte hanno adottato a loro volta un organismo di vigilanza: quelle che lo hanno fatto, hanno privilegiato in maggioranza il modello monocratico. Si cerca, peraltro, di favorire anche scambi di informazioni tra le controllate, che ci paiono fondamentali per una migliore gestione del rischio di impresa. L'organismo di vigilanza dovrebbe modificare il modello organizzativo con cadenza annuale ma, stanti anche le frequenti modifiche legislative, l'aggiornamento del modello è pressoché permanente.

**S.:** Io sono membro dell'*audit* di una società controllante e faccio parte anche degli organismi di vigilanza di tre controllate del gruppo. L'organismo di vigilanza della controllante è composto da tre persone, nominate contestualmente al presidente del consiglio di amministrazione e tutte esterne, scelte per esperienza e per indipendenza: tra i membri, ve n'è uno che, avendo fatto parte della commissione parlamentare sul tema, è ovviamente particolarmente competente. A supporto dell'o.d.v., abbiamo poi una segreteria tecnica composta da cinque responsabili delle funzioni interne, tra cui quella di *audit*, che rappresenta il braccio operativo delle verifiche svolte dall'organismo di vigilanza. In ogni caso, vorrei sottolineare che lo stesso o.d.v. ha poteri ispettivi autonomi: esso, infatti, può svolgere direttamente attività di controllo e può richie-

dere informazioni specifiche. Come dicevo, i membri dell'organismo di vigilanza della controllante sono tutti esterni, e non sono quindi compresi tra essi gli esponenti del collegio sindacale. I sindaci, invece, sono talora presenti negli organismi di vigilanza delle controllate, e anzi in questa sede la loro presenza è considerata particolarmente importante, perché in grado di facilitare periodici scambi di informazioni. Nonostante la presenza dei sindaci, comunque, anche negli organismi di vigilanza delle controllate, che possono avere sia struttura monocratica sia collegiale, prevalgono i membri esterni su quelli interni. Nella sua attività, l'organismo di vigilanza si concentra soprattutto sull'individuazione delle aree di rischio; tra i flussi informativi che devono pervenire all'o.d.v., infatti, le c.d. "segnalazioni 231" rivestono un'importanza particolare.

**T.:** L'organismo di vigilanza della controllante è composto da cinque persone, tre interne e due esterne, docenti universitari di economia aziendale. A disposizione dell'o.d.v. abbiamo predisposto una struttura apposita, nonché tutte le risorse necessarie per assicurare un'organizzazione efficiente e un'operatività effettiva; tale struttura è altresì aperta alle segnalazioni che possano provenire da eventuali *whistle-blowers*. L'organismo di vigilanza è peraltro pienamente autonomo anche per quello che riguarda il *budget* e dispone di pieni poteri, anche di firma, esercitabili senza che sussistano filtri di alcun genere. La funzione ordinaria è quella di controllo, salve indagini particolari che possono essere svolte quando pervengano segnalazioni specifiche; a questo proposito, non sono previsti filtri per le informazioni destinate all'organismo di vigilanza. L'o.d.v. si riunisce con cadenza quindicinale.

**U.:** La mia azienda ha adottato un modello organizzativo corrispondente alle linee dettate dal legislatore italiano a partire dal 2003; tuttavia, già un anno prima dell'entrata in vigo-

re del d. lgs. n. 231, per volontà della nostra capogruppo che ha sede all'estero, avevamo attuato un *compliance program* di stile americano. In origine, la struttura dell'organismo di vigilanza era monocratica, dato che, appunto, era stata fatta coincidere con quella del *compliance officer*; in seguito, a far corso dal settembre 2006, è stata trasformata in una struttura collegiale. Attualmente, rientrano nella composizione dell'o.d.v.: un amministratore non esecutivo, che è anche presidente del gruppo; un rappresentante dell'ufficio legale; il *compliance officer* e uno specialista in tema di *Sarbanes-Oxley Act*. Le riunioni dell'o.d.v. si svolgono con cadenza mensile, anche se una riunione può essere convocata ogniqualvolta lo richieda uno dei membri, dato che manca la figura del presidente dell'o.d.v. Le decisioni, secondo il nostro modello, devono essere prese all'unanimità. L'organismo di vigilanza non ha limiti di spesa e, cosa ancor più rilevante, non ha neppure limiti di accesso alle informazioni o alle risorse aziendali. Pur facendo riferimento al c.e.o., infatti, l'o.d.v. non dipende da quest'ultimo: l'amministratore delegato ha il solo potere di ricusare il componente che non adempia ai suoi doveri di controllo, il quale potrà essere sostituito sia da un componente interno sia da un componente esterno. Il flusso informativo deve essere costante. Devo dire, tuttavia, che malgrado gli sforzi costanti per ottemperare alle diverse previsioni di legge, rimane tra noi operatori una forte sensazione di incertezza e l'impressione di navigare a vista, a causa della carente cornice normativa predisposta dal legislatore del 2001.

**Prof. Forti:** Vedo con piacere che il dibattito ha spiccato il volo con molto slancio, e quindi direi che ci siamo portati già abbastanza avanti sulla nostra tabella di marcia. In ogni caso, anche per allargare il dibattito a chi non sia ancora intervenuto, sebbene il punto sia stato già toccato in vari interventi, do lettura alla prima delle tesi che vi sono state sottoposte: *“Nella composizione dell'organismo di vigilanza devono prevalere i membri esterni all'azienda”*.

V.: Io ritengo che si tratti di una prospettazione troppo rigida. Non mi pare che esista alcun obbligo normativo in questo senso e, anzi, la composizione dell'organismo di vigilanza è affidata alla libera scelta dell'ente. Ritengo che l'*internal audit* potrebbe, in generale, essere impiegato per presidiare alcune società controllate, mentre la presenza di elementi esterni può addirittura essere sconsigliabile in alcuni casi, soprattutto nei gruppi composti da molte società: se per ogni o.d.v. fosse prevista la presenza di due componenti esterni e di uno solo interno, è facile prevedere che i costi delle varie consulenze sarebbero ingentissimi. La prevalenza di esterni forse può essere ragionevole solo per la capogruppo, anche se non si deve trascurare l'apporto che può essere fornito da figure interne, che pertanto sarebbe importante trovassero comunque posto entro l'organismo di vigilanza. Anche qui, dunque, qualora si volesse assicurare contemporaneamente sia la presenza di figure interne sia la prevalenza di figure esterne, si andrebbe incontro a una notevole lievitazione dei costi, dato che le seconde dovrebbero essere garantite in numero rilevante. Ovviamente, bisogna tenere in considerazione le differenze tra i diversi tipi di società; ma io credo che, soprattutto per quelle di piccole dimensioni, il problema della lievitazione dei costi potrebbe risultare veramente insormontabile. Mi pare, allora, che la soluzione più pratica sia quella di prevedere che tra i membri dell'organismo di vigilanza uno solo sia quello esterno, salvo poi puntualizzare se, con la qualifica di "esterno", ci si debba riferire a figure completamente slegate e indipendenti dall'azienda; o se, invece, anche sindaci o amministratori indipendenti possano essere considerati "esterni" a questo fine. Se questi ultimi dovessero essere esclusi, mi pare che il rischio maggiore sarebbe quello di un'invasione di consulenti esterni, con il correlato problema, appunto, della lievitazione dei costi.

U.: Anche io credo che in astratto sia difficile stabilire quale debba essere la migliore composizione possibile per un organismo di vigilanza: in particolare, non mi pare indispen-



sabile che l'organismo di vigilanza sia composto interamente o prevalentemente da membri esterni, quanto piuttosto che sia garantita l'effettiva indipendenza dei suoi componenti, interni o esterni che siano. Non è, infatti, da escludere che l'indipendenza dei membri interni possa risultare, in definitiva, maggiore di quella dei membri esterni, i quali comunque dipendono pur sempre dalla parcella che percepiscono a fine mese. La cosa più importante credo sia, allora, che il regolamento si preoccupi di garantire l'effettiva indipendenza dell'o.d.v. e dei suoi componenti. Anche la questione relativa alla predisposizione o meno di singoli organismi di vigilanza per le società del gruppo dovrebbe essere risolta in modo differenziato a seconda della struttura del gruppo stesso: ad esempio, se un gruppo è costituito da tante microsocietà, mi pare che la presenza di un o.d.v. per ciascuna di esse non sia strettamente necessaria, mentre può esserlo per gruppi strutturati in modo diverso; oppure, se la controllante possiede il 100% di una controllata, appare sufficiente, secondo me, la sottoposizione di quest'ultima all'organismo di vigilanza della prima.

**J.:** Sulla base della mia esperienza di unico membro esterno dell'o.d.v., ho delle perplessità in merito alla tesi proposta. In effetti, talvolta il componente esterno finisce per essere ostaggio degli interni, che sono gli unici a poterlo mettere in grado di entrare nei gangli della società, condizione preliminare perché egli possa dare il suo apporto di vigilanza. Pertanto, è da ritenersi di essenziale importanza, piuttosto, l'indipendenza dei membri interni. Una soluzione che preveda una composizione dell'o.d.v. integralmente di esterni, con il supporto di una segreteria di interni, conformata, cioè, sulla base del modello precedentemente illustrato da S., può funzionare per la prevenzione dei reati commessi da soggetti in posizione non apicale, ma sembra improbabile che possano pervenire all'o.d.v. molte segnalazioni di illeciti commessi dai vertici: questi ultimi, infatti, sono difficilmente controllabili, senza l'ausilio di una componente interna apicale.

**O.:** Io penso che un modello che prevedesse in ogni caso la prevalenza dei membri esterni su quelli interni sarebbe carente soprattutto sotto due profili. In primo luogo, potrebbe realizzarsi il rischio parallelo rispetto a quello prospettato da **J.**, cioè che i membri interni diventino ostaggi dei membri esterni, facendo sorgere conflitti che ingessano l'attività aziendale. Inoltre, la prevalenza di questi ultimi potrebbe porsi in conflitto con la strategia di *risk assessment* decisa dalla società: il rischio, infatti, è che i membri esterni indirizzino la loro attività di controllo proprio su quelle aree rispetto alle quali si è deciso di correre il rischio di esporsi a responsabilità ai sensi del d. lgs. n. 231. Nella valutazione di accettazione del rischio, in altre parole, non può, secondo me, intervenire, nemmeno in via indiretta, chi sia estraneo all'attività aziendale.

**H.:** Anche io penso che la prima tesi sia troppo rigida, e pertanto non condivisibile. Mi pare che un rischio insito in una scelta di questo tipo e non ancora sottolineato sia anche quello di massimizzare, da un lato, l'indipendenza dell'organismo di vigilanza, ma, dall'altra parte, di ridurre notevolmente la conoscenza della realtà aziendale. Credo, allora, che la soluzione migliore sia l'individuazione di una proporzione corretta tra figure esterne e figure interne, condotta a partire da un'adeguata mappatura dei rischi. Bisogna anche tenere presente che le aziende spesso sono piuttosto restie a nominare componenti esterni, sia per una questione di costi, tanto maggiori quanto maggiore è il numero di esterni richiesto dal modello e quanto maggiore è la competenza di ciascuno di essi, sia per questioni di politica aziendale: si teme, infatti, che una presenza troppo massiccia di soggetti esterni all'impresa possa determinare pressioni e ingerenze da parte di mondi "altri" rispetto a quello dell'impresa, oltre che fughe di notizie. Secondo me, comunque, il rischio maggiore è che manchi un sufficiente coordinamento tra i membri esterni dei vari o.d.v. del gruppo. La soluzione che io propongo, cioè quella di utilizzare al

meglio le strutture di *audit* e di *compliance* già presenti, e rispetto alle quali sono già garantite autonomia e indipendenza, dovrebbe essere idonea anche a ridurre i costi complessivi.

**Prof. Centonze:** Vorrei soltanto aggiungere che forse la presenza di un componente esterno potrebbe essere resa necessaria dall'esigenza di avere a disposizione professionalità differenti, che non sempre possono essere presenti all'interno dell'azienda.

**Prof. Forti:** Do lettura della seconda tesi: "*L'organismo di vigilanza deve avere autonomia finanziaria e le risorse strumentali all'adempimento dei propri compiti istituzionali non dovrebbero subire limitazioni da parte dell'organo gestorio*".

**N.:** L'organismo di vigilanza gode, come tutti gli altri organi aziendali, della possibilità di fruire delle risorse dell'azienda, ma non abbiamo ritenuto necessario stanziare un *budget* separato, anche per la difficoltà di avere previsioni precise riguardo le sue spese. Diciamo che, in merito alla disponibilità economica dell'organismo di vigilanza, è prevista una sorta di affermazione di principio, piuttosto che la specifica disciplina del profilo in questione. In caso contrario, io credo che ci sarebbe poi l'ulteriore problema relativo alla possibilità di considerare il *budget* stanziato per l'organismo di vigilanza come un ulteriore metro per valutare la sua attività: in considerazione di tali rilievi, sarebbe auspicabile la disponibilità illimitata delle risorse aziendali. Noi abbiamo in corso la richiesta di deleghe ai responsabili, per tutte le spese necessarie.

**C.:** Secondo me, anche l'organismo di vigilanza deve muoversi all'interno di certe regole aziendali: la facoltà di

spesa illimitata, dal punto di vista dei controlli, rappresenterebbe un problema, a mio avviso. Anche l'o.d.v. deve essere sottoposto a un controllo di spesa, perché, diversamente, potrebbe a sua volta rappresentare un rischio: anzi, secondo me, dovrebbe essere affrontato il problema dei reati che possono essere commessi da rappresentanti dell'organismo di vigilanza titolari di poteri di spesa e di firma illimitati. Ancora più a monte, tuttavia, ritengo che la stessa scelta di istituire un organismo di vigilanza sia sottoposta a un calcolo costi-benefici: nelle piccole società o nelle piccole imprese, ad esempio, potrebbe addirittura ritenersi più conveniente non dotarsi di un modello e di un o.d.v.

**Prof. Forti:** Dagli interventi odierni e anche da quelli svolti nell'incontro precedente, emergono soluzioni assai variegate quanto all'autonomia finanziaria degli o.d.v., distribuite lungo un *continuum* che ha agli estremi, da una parte, la totale assenza di autonomia finanziaria e, dall'altra, una libertà di spesa illimitata. Credo in primo luogo che sia necessario prestare molta attenzione all'apparente libertà formale di un organismo di vigilanza cui siano stati (troppo) vistosamente concessi generosi stanziamenti. La valutazione di autonomia dell'organismo non può certo appagarsi di questo dato numerico, dovendo tener conto delle reali possibilità di accesso ai fondi stanziati, intendo senza sanzioni "reputazionali" infra-aziendali (nella veste ad es. di arresto o rallentamento delle prospettive di mobilità verticale) inflitte più o meno subdolamente a chi poi vi attinga *realmente*. Il problema si ricollega a quello già affrontato a proposito della tesi n. 1 e rappresenta un elemento a favore dell'inserimento nell'organismo di vigilanza almeno di qualche soggetto esterno, condizionato certo dalla parcella, ma comunque assai meno di chi dipenda interamente per il proprio destino occupazionale dalle decisioni dei vertici. Non dimentichiamo, poi, il rischio che una dotazione finanziaria illimitata all'o.d.v. funga da alibi per le figure apicali, con lo scarica-barile, nel

momento critico, sulle spalle dei controllori, cui sarà facile imputare tutte le carenze nell'individuazione dei rischi di illeciti, una volta che a essi fosse stata concessa illimitata libertà di spesa.

**Prof. D'Alessandro:** Io credo che la disponibilità di risorse autonome sia ritenuta un coefficiente pratico per l'accertamento dell'autonomia dell'organismo di vigilanza, e quindi per la verifica circa l'adeguatezza del modello. Questo, tuttavia, mi pare possa stimolare una riflessione ulteriore: forse il legislatore del d. lgs. n. 231 pretende che l'azienda si dedichi, più che all'attività di impresa, alla repressione dei reati, sostituendo in questa attività la magistratura?

**Prof. Forti:** Mi pare che non ci siano ulteriori interventi su questo punto. Passo allora alla lettura della tesi numero 3: *“L'organismo di vigilanza deve essere in grado di compiere attività ispettiva, mediante accesso a tutte le informazioni e a tutta la documentazione aziendale. Esso dovrebbe regolamentare la propria attività, prevedendo lo svolgimento di verifiche obbligatorie, periodiche e a campione, sui protocolli elaborati in relazione ai processi e agli aspetti di gestione “sensibili”, oltre che sulle modalità di gestione delle risorse finanziarie”*.

**S.:** Mi pare che la tesi sia tautologica: l'organismo di vigilanza, infatti, deve già disporre di tutti i poteri che gli consentano di espletare i compiti succitati, altrimenti verrebbe meno la sua stessa funzione. Mi pare piuttosto che il problema maggiore sia rappresentato dalla concreta impossibilità di vigilare su tutti i reati, soprattutto quelli che vengano realizzati dai vertici; ed esiste secondo me, all'interno del d. lgs. n. 231 e del modello di funzionamento dell'organismo di vigilanza, una contraddizione insanabile tra la volontà di realizzare dei con-

trolli completi e totali, da un lato, e l'impossibilità concreta di realizzare questo obiettivo, dall'altro. I modelli organizzativi del gruppo che rappresento garantiscono all'organismo di vigilanza la massima libertà di accesso alla documentazione aziendale, anche se, dato il rilevante numero di documenti riservati, non si può negare la difficoltà del controllo in concreto. Io credo, inoltre, che, soprattutto per quello che concerne i reati commessi dai soggetti in posizione apicale, un miglior controllo potrebbe essere realizzato da soggetti esterni, che sarebbero forse meno "imbarazzati" nell'esercizio di tale funzione.

**T.:** Anche io devo concordare circa la difficoltà di vigilare sui vertici aziendali, in particolar modo sugli amministratori e sui sindaci. A questo proposito, mi preme precisare che, all'interno del mio gruppo aziendale, l'o.d.v. non porta a conoscenza del consiglio di amministrazione il suo programma di azione.

**Prof. Forti:** In effetti, anche in base ai risultati delle ricerche condotte fino a questo momento, risulta anche a noi che il controllo sugli organi gestori costituisca uno dei punti dolenti della disciplina del d. lgs. n. 231. Considerati gli ultimi interventi, mi viene da pensare, inoltre, che la complessità e delicatezza dei compiti che gravano sugli o.d.v., imponga quasi di rendere l'appartenenza a questi organismi un'occupazione a tempo pieno. Ma ciò, naturalmente, aprirebbe tutta un'altra serie di questioni, a cominciare da quella dei costi, già affrontata sotto altri profili.

Non essendoci altre osservazioni sul punto precedente, passo ora alla lettura della quarta tesi: *"È necessario che ad almeno un rappresentante dell'organismo di vigilanza venga attribuito il potere di assistere alle riunioni del consiglio di amministrazione della società"*.

**M.:** In tema di flussi informativi tra c.d.a. e o.d.v., vorrei sottoporvi la mia personale esperienza. Mentre quando ero al contempo membro di un organismo di vigilanza, di un consiglio di amministrazione e del comitato controlli avevo accesso immediato a tutte le informazioni, una volta uscito dagli ultimi due organismi mi sono trovato improvvisamente nell'impossibilità di visionarne persino i verbali. La soluzione a una situazione di questo tipo – che penso sia abbastanza frequente – potrebbe essere, secondo me, quella di prevedere che uno dei membri dell'organismo di vigilanza sia sempre membro anche del c.d.a. Viceversa, credo che sarebbe fuori luogo, per motivi di riservatezza, che un soggetto esterno, ancorché membro dell'o.d.v., assista anche alle riunioni del c.d.a.

**U.:** In occasione dell'approvazione del bilancio, abbiamo provato a invitare il *compliance officer* alle sedute del consiglio di amministrazione, ma abbiamo dovuto riscontrare l'inutilità di una misura di questo tipo. In sostanza, dato che il *compliance officer* non aveva nessun ruolo, non poteva intervenire in alcun modo nella discussione. Riteniamo, invece, che sia molto importante lo scambio di informazioni tra collegio sindacale e organismo di vigilanza, e infatti da noi un incontro tra i due organi avviene semestralmente.

**O.:** Da noi, invece, il *compliance officer* partecipa a tutti i comitati di direzione. Abbiamo risolto il problema della riservatezza, prevedendo che tutti i verbali delle sedute del consiglio di amministrazione concernenti aree “a rischio 231” vengano messi a disposizione anche dell'organismo di vigilanza, mentre i verbali non immediatamente attinenti all'area in questione restano fuori dalla sua disponibilità. Questo discorso vale soltanto per la società controllante; nelle società controllate, i *compliance officers* partecipano a tutti gli *staff meetings*, e non ci sono limiti per la messa a disposizione dei verbali.

**N.:** La mia impresa ha scelto di dare massima visibilità, mediante la segreteria del c.d.a., ai contenuti di tutte le riunioni. L'organismo di vigilanza ha quindi la possibilità di visionare tutti verbali.

**M.:** Io credo, sinceramente, che i consigli di amministrazione non siano assolutamente sensibili nei confronti delle problematiche del d. lgs. n. 231!.

**Prof. Forti:** L'ultimo intervento mi ricorda una delle tesi che abbiamo preparato, ma che non abbiamo il tempo di esaminare oggi e che forse potrebbe aiutare ad approfondire le ragioni di questa "insensibilità". Ci siamo chiesti se l'adeguamento al d. lgs. n. 231 possa incidere sull'immagine dell'impresa. Prendere atto della scarsa attenzione al problema da parte dei vertici aziendali sembra indicare che gli stessi non vi annettano soverchia rilevanza sul piano reputazionale.

**Prof. Mazzoni:** Io vorrei solo sottolineare che, a differenza di quanto accadeva in passato, il d. lgs. n. 231 lascia piena discrezionalità, sia per quel che concerne la struttura, sia per quel che concerne il funzionamento degli organismi di vigilanza: questo, se da un lato lascia ampio margine di manovra alle società, dall'altro implica che le varie scelte verranno poi valutate o meno come rilevanti per escludere la responsabilità *ex d. lgs. n. 231* in base alla loro intrinseca razionalità.

**Prof. Forti:** Se non ci sono ulteriori interventi, passo a darvi lettura della quinta tesi: *"L'organismo di vigilanza deve essere posto in condizione di verificare e valutare alla fine di ogni anno la congruità dei modelli organizzativi e dovrebbe essere resa obbligatoria una risposta motivata da parte degli altri organi societari"*.



**N.:** Scusate, ma vorrei capire quale differenza ci sia tra questa tesi e quella precedente....

**Prof. Forti:** Bisogna distinguere due diversi piani di azione. Ci siamo posti la seguente questione: oltre a svolgere i controlli di sua competenza, in che modo l'organismo di vigilanza può intervenire sul modello stesso di organizzazione (anche considerato l'art. 6, comma primo, lett. b del d. lgs. n. 231), pur essendo quest'ultimo relativamente rigido o, quanto meno, bisognoso di una certa stabilità, e come eventualmente potrà sindacarne le modalità di funzionamento a seguito delle risultanze della sua attività?

**N.:** In realtà, io credo che il modello organizzativo non debba considerarsi rigido. Bisogna distinguere quello che emerge dal documento di sintesi, che presenta un modello statico, fornendone solo le linee generali, e il modello vero e proprio: quest'ultimo, invece, muta di giorno in giorno, ad esempio tramite modifiche di deleghe o provvedimenti simili, per adeguarsi alle esigenze che emergono nell'attività quotidiana. Solo i principi generali del modello sono abbastanza stabili, quindi, e vengono aggiornati o in seguito a modifiche normative, o in seguito a modifiche sostanziali dell'organizzazione aziendale; il resto, invece, è più fluido, dato che l'intento dell'azienda rimane quello di adeguare il modello in base alle segnalazioni. È certamente possibile che, a seguito di una valutazione costi-benefici, si decida comunque di non apportare modifiche, assumendosene il rischio conseguente; ma proprio per questo, perché si tratta di una valutazione discrezionale che spetta al consiglio di amministrazione, non può essere attribuito, secondo me, all'organismo di vigilanza il potere di modificare il modello.

**Prof. Centonze:** Vorrei sottolineare l'enorme differenza che esiste tra le modifiche quotidiane del modello e le modifi-

che che, invece, sono apportate in funzione di un'eventuale valutazione di idoneità da parte della magistratura.

**N.:** È proprio la presenza di membri interni in seno all'organismo di vigilanza che consente un adattamento continuo del modello, che deve essere concepito in chiave dinamica e soggetta a costanti modifiche in base alle esigenze aziendali. Sono poi da noi previste delle relazioni semestrali, con indicazioni relative agli esiti dell'attività di verifica sull'adeguatezza del modello svolte dall'organismo di vigilanza. Resta comunque fermo che la decisione circa l'adeguamento del modello spetta esclusivamente al consiglio di amministrazione.

**O.:** Nella mia azienda, l'organismo di vigilanza interviene sia sull'aggiornamento del modello sintetico, che però non è, chiaramente, quello su cui si misura l'adeguatezza dell'assetto dell'impresa, sia sul modello "in azione". Dato che nella nostra azienda organismo di vigilanza ed *audit* coincidono, è quest'ultimo a fornire i suggerimenti necessari per l'adeguamento alla realtà aziendale. Tali suggerimenti, poi, possono essere accolti o meno, ma l'organo deve avere sempre la possibilità di sanzionare chi non recepisca immediatamente la richiesta di adeguamento: un tale potere, secondo me, è indispensabile.

**Prof. Forti:** Passo ora a darvi lettura della sesta tesi: *“L'organismo di vigilanza non rappresenta un'aggiunta superflua agli organi di controllo societari, ma ha una funzione essenziale per assicurare il rispetto delle normative da parte dell'azienda e può favorire un adeguamento del modello alla prevenzione di reati diversi da quelli originariamente previsti dal decreto legislativo 231, come dimostrano le recenti estensioni in tema di sicurezza sul lavoro”*.

**W.:** Io sono membro o consulente di svariati organismi di vigilanza. Ritengo che quest'organo sia molto importante e che la sua importanza cresca davvero di giorno in giorno, contribuendo, tra l'altro, ad aumentare la consapevolezza della necessità di un'etica anche negli affari. Certamente molto dipende, per quanto attiene all'efficacia dell'organismo di vigilanza, anche dall'appoggio del consiglio di amministrazione. Ma anche l'o.d.v. dovrebbe, a sua volta, spronare i vertici aziendali a un comportamento etico *prima* di trovarsi di fronte a un processo penale: un'erronea valutazione costi-benefici, infatti, potrebbe indurre questi ultimi a dimenticare che, una volta coinvolti in un processo, le spese da sostenere sarebbero ben più ingenti di quelle necessarie per un'effettiva attuazione del modello. Far comprendere all'azienda che non è nel suo interesse violare la legge è un compito essenziale dell'organismo di vigilanza. Particolarmente importante in questo senso è, secondo me, la possibilità di infliggere sanzioni disciplinari interne, per colpire le violazioni del d. lgs. n. 231: di fronte a un magistrato, anche il modello organizzativo perfetto sulla carta si sgretola, se si constata l'assenza di un effettivo potere disciplinare. Fondamentale, inoltre, sarà l'adeguamento alle future modifiche legislative: compito dell'organismo di vigilanza è pressare il consiglio di amministrazione su questo punto. Penso poi che un ulteriore tema di notevole rilievo sia la questione relativa alla remunerazione dei membri interni.

**U.:** Anche io credo che l'organismo di vigilanza, come i *compliance officers* del modello americano, abbia un'importanza notevole e autonoma rispetto agli altri organi aziendali. Esso non è, infatti, un duplicato né del collegio sindacale, né dei revisori, dal momento che questi ultimi hanno il compito di concentrarsi esclusivamente sul bilancio, mentre – come si è visto – ben più ampi sono i poteri e le competenze di un o.d.v.

**M.:** Secondo me, bisogna distinguere a seconda del tipo di azienda. In una banca, ad esempio, che ha già un sistema di controlli molto articolato, l'organismo di vigilanza rischia davvero di apparire superfluo; non è invece così per altri tipi di aziende. Allo stesso modo, poi, aziende di dimensioni differenti avranno problemi diversi nel sostenere il costo aggiuntivo dell'organismo di vigilanza. In ogni caso, la remunerazione dei membri dell'organismo di vigilanza è un problema importante: per ora, infatti, i compensi non sono sufficienti neppure per la copertura assicurativa dei membri dell'organo.

**N.:** In effetti, la necessità di un organismo di vigilanza varia a seconda del tipo di settore che si prende in considerazione. Però mi pare che vi sia in generale una notevole sovrapposizione delle varie attività di controllo, non bilanciata, se così posso dire, da alcuna delimitazione delle rispettive responsabilità. Le duplicazioni, poi, mi paiono in aumento a mano a mano che aumenta il numero di reati di cui l'impresa può essere chiamata rispondere.

**T.:** Io penso di poter affermare che la centralità dell'organismo di vigilanza sia riconosciuta all'interno della mia azienda. Certo, vi sono sovrapposizioni con le funzioni e le attività di altri organi di controllo, ma anche queste ultime devono essere accettate e integrate nell'organizzazione. Penso, invece, che si ponga un problema differente quando la sovrapposizione riguarda le persone e non gli organi, ovvero l'attribuzione ai medesimi soggetti di compiti all'interno sia dell'organismo di vigilanza, sia di altri organi di controllo. Ci si muove in una logica di *do ut des*: l'organismo di vigilanza gode di piena autonomia, di ampi poteri disciplinari e di poteri di spesa, oltre che di un'ottima remunerazione, perché questo è il modo migliore per permettere una sua effettiva responsabilizzazione. Così, ed è questo il pensiero degli amministra-

tori, se succede qualcosa, la responsabilità viene scaricata interamente sull'o.d.v. e i magistrati “sanno da chi andare”.

**X.:** Il mio timore è che i vari organismi e comitati di controllo assolvano principalmente a un'unica funzione, quella di scaricarsi reciprocamente la responsabilità. Quanto al consiglio di amministrazione, il problema è che, secondo me, quest'ultimo non possiede ancora, per parte sua, una “cultura dei controlli”: spesso non è, quindi, in grado di comprendere la differenza tra un comitato di controllo e un organismo di vigilanza, e non capisce perché dovrebbe sottostare a una duplicazione dei costi.

**Prof. Forti:** Interrompo solo per specificare che la sesta tesi voleva essere uno spunto per discutere dell'estensione della disciplina prevista dal d. lgs. n. 231 anche ad ambiti ulteriori rispetto a quelli originariamente previsti dal dettato normativo. In effetti, l'impianto della normativa in questione sembrerebbe contraddittorio rispetto alla previsione di responsabilità in capo all'ente per la realizzazione di reati colposi.

**U.:** Di certo, l'estensione del d. lgs. n. 231 ai reati in tema di sicurezza sul lavoro non può ritenersi inaspettata. In effetti, tali ambiti erano contemplati dalla legge delega. Nella nostra azienda, l'o.d.v. ha già iniziato ad attivarsi per l'adeguamento.

**N.:** Io credo, invece, che il d. lgs. n. 231 sia perfettamente compatibile con una responsabilità dell'ente anche per reati colposi, dal momento che l'inosservanza di norme cautelari da parte dei suoi dipendenti può comportare un risparmio, e quindi un vantaggio, per l'ente. Il problema che si pone, piuttosto, è come sia possibile per l'organismo di vigilanza monitorare questo tipo di rischio. Inoltre, è difficile capire se la responsabilità debba estendersi fino alla vigilan-

za sull'attività di appaltatori e subappaltatori. A questo proposito, la mia impresa si sta concentrando soprattutto sui reati concernenti la sicurezza del lavoro, e ciò che ci preoccupa di più non è tanto doverci adeguare alla previsione dei reati in materia di sicurezza, dato che comunque si tratta un ambito normativamente definito, quanto, piuttosto, l'ampliamento del catalogo dei reati alle fattispecie in materia ambientale. La disciplina, in questo caso, è infatti estremamente disorganica, tanto che presenta differenze in merito al *risk assessment* addirittura su base regionale.

**Prof. Centonze:** Io, invece, sono dubbioso sulla reale compatibilità tra il d. lgs. n. 231, così come strutturato, e la responsabilità dell'ente anche per i reati colposi.

**P.:** Quanto alla questione dei subappaltatori, la mia azienda ha effettivamente cercato di monitorarne l'attività. In effetti, il problema maggiore pare essere quello dei reati ambientali. La normativa in materia è assai frammentaria, differenziata a seconda dei diversi enti territoriali e tale da imporre specifiche valutazioni del rischio per ogni regione, ogni provincia e ogni comune.

**Prof. D'Alessandro:** Per quello che concerne i reati in materia di lavoro, il legislatore ha adottato un approccio di massima severità (sanzione non inferiore alle mille quote, che però rappresenta anche il limite massimo stabilito dal d. lgs. n. 231) che, tuttavia, rischia di porre alle imprese obiettivi irraggiungibili, con effetti potenzialmente controproducenti.

**Prof. Forti:** Do ora lettura della settima tesi: "*Perchè l'o.d.v. sia posto nella condizione di operare efficacemente, i modelli organizzativi devono predisporre canali di afflusso delle*

*informazioni bottom-up, anche attraverso una tutela non generica, ma precisa ed articolata dei 'segnalanti' (whistleblowers)".*

**U.:** Nella nostra azienda abbiamo inserito una *hotline* sul modello *Sarbanes-Oxley*: la linea garantisce assoluta riservatezza ai segnalanti. È prevista anche l'assistenza di traduttori, trattandosi di un gruppo multinazionale, e la linea è attiva ventiquattro ore su ventiquattro. Tuttavia, i risultati non sono stati finora molto incoraggianti: la maggioranza delle segnalazioni riguardano, infatti, discriminazioni e molestie, non denunce *ex d. lgs. n. 231*.

**S.:** Ogni tre mesi i *process owner* inviano relazioni per costruire gli indicatori di rischio, ed è stata attivata una *mail box* dedicata – anche in forma cartacea – alle segnalazioni in base al d. lgs. n. 231. Tuttavia, io ho grossi dubbi sulla possibilità di fare effettivo affidamento sulle segnalazioni: l'organismo di vigilanza deve avere una forte capacità di autodiagnosi che permetta di far emergere autonomamente le violazioni *ex d. lgs. n. 231*.

**M.:** Credo che un passo essenziale sia un mutamento all'interno dell'azienda: il personale deve capire che, qualora si accorga di un illecito commesso da un collega, la scelta giusta non è fare finta di niente, ma segnalare la violazione. Al momento, peraltro, i risultati dell'introduzione della casella dedicata sono poco incoraggianti: arrivano solo reclami, mentre le segnalazioni *ex d. lgs. n. 231* sono rarissime e, finora, non molto affidabili.

**Prof. Forti:** Diverso il quadro che sembra giungerci dall'esperienza americana del *whistleblowing*. Da alcuni studi – ricordo, tra i molti lavori in argomento, quello noto di Alford

(C.F. ALFORD, *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*, Cornell University Press, 2001) - risulta che il numero di false segnalazioni, motivate da ripicche o da intenti ricattatori, sia in realtà abbastanza basso, e la maggioranza dei *whistleblowers* sia spinta alla decisione di “soffiare il fischietto”, assumendosene costi personali spesso molto elevati, da motivi etici.

**T.:** Nella mia azienda, che è quotata anche alla borsa di New York, abbiamo adottato una variante della procedura *Sarbanes-Oxley*. Per regolamento, quindi, anche le segnalazioni anonime devono essere tenute in considerazione. In verità, noi abbiamo riscontrato esigenze di tutela non solo nei confronti del segnalante, ma anche nei confronti del segnalato: abbiamo, infatti, registrato casi di denunce false. In un caso abbiamo addirittura appurato che la denuncia veniva letta in copia dal magistrato.

**Prof. Forti:** Vi leggo l’ottava e ultima tesi: “*Nei gruppi di società, devono essere previsti tanti organismi di vigilanza quante sono le società che compongono il gruppo, predisponendo altresì adeguati flussi informativi tra l’organismo di vigilanza della capogruppo e quelli delle società controllate e partecipate*”. In realtà, su questo punto ci sono già stati interventi molto significativi all’inizio dell’incontro, ma ripropongo il quesito, non solo per rispettare fino in fondo la nostra agenda di lavori, ma anche perché, considerata l’importanza del tema, può essere interessante ascoltare ulteriori interventi in argomento. Visto che siamo giunti al termine dei problemi oggi proposti alla vostra attenzione, invito tutti i presenti ad avanzare liberamente ogni ulteriore indicazione od osservazione ritenuta utile non solo per il dibattito odierno, ma anche per l’avanzamento della nostra ricerca e l’impostazione dei prossimi incontri, con la magistratura o le aziende.



**T.:** La mia azienda ha società controllate in 70 Paesi diversi. Abbiamo deciso di dotare ognuna di queste di un organismo di vigilanza e di un modello organizzativo, sia che operi in Italia, sia che operi in Paesi esteri. Mi pare ovvio che imporre un organismo di vigilanza a una controllata, poniamo, kazaka, sta a indicare che al modello e all'o.d.v. non è attribuito rilievo solo perché richiesto dalla legislazione italiana, ma anche perché se ne considera l'effettiva importanza e utilità per la stessa azienda. Malgrado, infatti, indubbe difficoltà nell'"esportazione" dei modelli e degli o.d.v. anche all'estero, noi abbiamo riscontrato un generalizzato miglioramento nell'etica di impresa, e una conseguente diminuzione nel numero delle violazioni. I singoli modelli delle controllate sono individuali: certo, essi devono omologarsi alle linee generali stabilite dalla capogruppo, ma sono anche tenuti a discostarsene, qualora le leggi locali lo impongano.

**H.:** La presenza di un modello e di un organismo di vigilanza per ogni controllata è più facile quando la controllante è italiana; sorgono maggiori difficoltà, invece, quando la controllante è straniera e opera in Italia, giacché non sempre riesce a comprendere la necessità di dotarsi di un apposito modello e di un organo di vigilanza. Inoltre, in tali situazioni, la mappatura dei rischi che nascono all'estero, ma si riverberano sulle controllate italiane, diventa estremamente ardua e complessa.

**T.:** Nella mia impresa sono previsti flussi informativi dalle controllate alla controllante. Io credo, peraltro, che una struttura molto dirigistica, all'interno del gruppo, possa comportare rischi notevoli per l'autonomia degli organismi di vigilanza delle controllate. Per questo, nel mio gruppo, si è previsto che gli organismi di vigilanza delle controllate non possano limitarsi a segnalare alla controllante i soli problemi individuati, ma debbano accompagnare tale informazione con la comunicazione delle contromisure già adottate o in corso di

attuazione, in modo da evitare il rischio che le responsabilità vengano scaricate sulla controllante.

**E.:** Io credo invece che, soprattutto quando la struttura societaria è estremamente complessa, si rendano necessarie forme più spinte di coordinamento, eventualmente anche sotto forma di un o.d.v. unico per tutto il gruppo.

**S.:** Probabilmente la forma proposta da **E.** sembra la più efficiente, in astratto. Tuttavia, a parte il fatto che non viene specificamente prevista dalla legge, io credo che risulti piuttosto problematica da attuarsi.

**M.:** La magistratura, peraltro, è portata a diffidare di modelli organizzativi identici per tutte le società del gruppo, dal momento che appare quanto meno contestabile, di primo acchito, l'effettiva adeguatezza di questi ultimi alle diverse e specifiche realtà su cui dovrebbero incidere.

**X.:** Nel caso del mio gruppo, i veicoli societari hanno una gestione amministrativa completamente accentrata, anche se le società del gruppo sono, formalmente, decine. Sarebbe quindi forse meglio, per realtà aziendali così strutturate, se la normativa fosse meno rigida, dal momento che la responsabilità della vigilanza sulla miriade di microcontrollate non può che essere dell'o.d.v. della *holding*. La moltiplicazione degli organismi di vigilanza per ciascuna controllata ha ragione di esistere, infatti, solo nel caso di controllate dotate di autonomia contabile e amministrativa.

**Prof. Forti:** Il nostro incontro è giunto al termine. Vorrei sentitamente ringraziare, anche a nome del Dott. Faravelli e

della Prof. Parisi, tutti coloro che vi hanno partecipato, per gli stimolanti interventi svolti e per gli spunti di riflessione che ci hanno fornito. Vi invitiamo caldamente, peraltro, a far pervenire al nostro gruppo di ricerca tutte le valutazioni che riteniate opportune sulla presente riunione, oltre che le vostre opinioni sul metodo di lavoro prescelto ed eventuali ulteriori osservazioni e consigli per il futuro. Ancora grazie a tutti, e arriverci.

*Allegato A)*

**Elenco delle “tesi” sottoposte alla discussione nell’incontro con gli esponenti degli organismi di vigilanza (o.d.v.) del 24 ottobre 2007**

**A) LA COMPOSIZIONE DELL’O.D.V.**

**1. Nella composizione dell’organismo di vigilanza devono prevalere i membri esterni all’azienda**

È d’accordo con questa tesi?

(decisamente sì: 3, più sì che no: 2, più no che sì: 1, decisamente no: 0)

3     2     1     0

Se è d’accordo (2-3), può motivare la sua opinione?

---

Quali ostacoli vede alla realizzazione di questo obiettivo?

---

Quali ritiene siano le modalità essenziali per raggiungerlo?

---

Se non è d’accordo, può motivare la sua opinione?

---

**B) I POTERI DELL’O.D.V.**

**2. L’organismo di vigilanza deve avere autonomia finanziaria e le risorse strumentali all’adempimento dei propri compiti istituzionali non dovrebbero subire limitazioni da parte dell’organo gestorio.**

È d'accordo con questa tesi?

(decisamente sì: 3, più sì che no: 2, più no che sì: 1, decisamente no: 0)

3  2  1  0

Se è d'accordo (2-3), può motivare la sua opinione?

---

Quali ostacoli vede alla realizzazione di questo obiettivo?

---

Quali ritiene siano le modalità essenziali per raggiungerlo?

---

Se non è d'accordo, può motivare la sua opinione?

---

**3. L'organismo di vigilanza deve essere in grado di compiere attività ispettiva, mediante accesso a tutte le informazioni e a tutta la documentazione aziendale. Esso dovrebbe regolamentare la propria attività, prevedendo lo svolgimento di verifiche obbligatorie, periodiche e a campione, sui protocolli elaborati in relazione ai processi e agli aspetti di gestione "sensibili", oltre che sulle modalità di gestione delle risorse finanziarie.**

È d'accordo con questa tesi?

(decisamente sì: 3, più sì che no: 2, più no che sì: 1, decisamente no: 0)

3  2  1  0

Se è d'accordo (2-3), può motivare la sua opinione?

---

Quali ostacoli vede alla realizzazione di questo obiettivo?

---

Quali ritiene siano le modalità essenziali per raggiungerlo?

---

Se non è d'accordo (0-1), può motivare la sua opinione?

---

**4. È necessario che ad almeno un rappresentante dell'organismo di vigilanza venga attribuito il potere di assistere alle riunioni del consiglio di amministrazione della società.**

È d'accordo con questa tesi?

(decisamente sì: 3, più sì che no: 2, più no che sì: 1, decisamente no: 0)

3     2     1     0

Se è d'accordo (2-3), può motivare la sua opinione?

---

Quali ostacoli vede alla realizzazione di questo obiettivo?

---

Quali ritiene siano le modalità essenziali per raggiungerlo?

---

Se non è d'accordo, può motivare la sua opinione?

---

**5. L'organismo di vigilanza deve essere posto nella condizione di verificare e valutare alla fine di ogni anno la congruità dei modelli organizzativi e dovrebbe essere resa obbligatoria una risposta motivata da parte degli altri organi societari.**

È d'accordo con questa tesi?

(decisamente sì: 3, più sì che no: 2, più no che sì: 1, decisamente no: 0)

mente no: 0)

3  2  1  0

Se è d'accordo (2-3), può motivare la sua opinione?

---

Quali ostacoli vede alla realizzazione di questo obiettivo?

---

Quali ritiene siano le modalità essenziali per raggiungerlo?

---

Se non è d'accordo, può motivare la sua opinione?

---

### **C) LE REGOLE DI FUNZIONAMENTO DELL'O.D.V.**

**6. L'organismo di vigilanza non rappresenta un'aggiunta superflua agli organi di controllo societari, ma ha una funzione essenziale per assicurare il rispetto delle normative da parte dell'azienda e può favorire un adeguamento del modello alla prevenzione di reati diversi da quelli originariamente previsti dal d. lgs. n. 231, come dimostrano le recenti estensioni in tema di sicurezza del lavoro.**

È d'accordo con questa tesi?

(decisamente sì: 3, più sì che no: 2, più no che sì: 1, decisamente no: 0)

3  2  1  0

Se è d'accordo (2-3), può motivare la sua opinione?

---

Se non è d'accordo (0-1), può motivare la sua opinione?

---

**7. Perché l'organismo di vigilanza sia posto nella condizione di operare efficacemente, i modelli organizzativi devono predisporre canali di afflusso delle informazioni *bottom-up*, anche attraverso una tutela non generica, ma precisa e articolata dei "segnalanti" (*whistleblowers*).**

È d'accordo con questa tesi?

(decisamente sì: 3, più sì che no: 2, più no che sì: 1, decisamente no: 0)

3  2  1  0

Se è d'accordo (2-3), può motivare la sua opinione?

---

Quali ostacoli vede alla realizzazione di questo obiettivo?

---

Quali ritiene siano le modalità essenziali per raggiungerlo?

---

Se non è d'accordo, può motivare la sua opinione?

---

**8. Nei gruppi di società, devono essere previsti tanti organismi di vigilanza quante sono le società che compongono il gruppo, predisponendo altresì adeguati flussi informativi tra l'o.d.v. della capogruppo e quelli delle società controllate e partecipate.**

È d'accordo con questa tesi?

(decisamente sì: 3, più sì che no: 2, più no che sì: 1, decisamente no: 0)

3  2  1  0

Se è d'accordo (2-3), può motivare la sua opinione?

---



Quali ostacoli vede alla realizzazione di questo obiettivo?

---

Quali ritiene siano le modalità essenziali per raggiungerlo?

---

Se non è d'accordo (0-1), può motivare la sua opinione?

---

**ADERENTI ALLA ASSOCIAZIONE  
PER LO SVILUPPO DEGLI STUDI DI BANCA E DI BORSA**

Aletti Montano & Co.  
Allfunds Bank, S.A.  
Allianz Bank Financial Advisors, S.p.A.  
Anima SGR S.p.A.  
Asset Banca S.p.A.  
Assiom  
Associazione Nazionale per le Banche Popolari  
Banca Agricola Popolare di Ragusa  
Banca Aletti & C. S.p.A.  
Banca Antoniana - Popolare Veneta  
Banca di Bologna  
Banca della Campania S.p.A.  
Banca Carige S.p.A.  
Banca Carime S.p.A.  
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.  
Banca C. Ponti S.p.A.  
Banca CRV - Cassa di Risparmio di Vignola S.p.A.  
Banca della Ciociaria S.p.A.  
Banca Commerciale Sammarinese  
Banca Esperia S.p.A.  
Banca Fideuram S.p.A.  
Banca del Fucino  
Banca Imi S.p.A.  
Banca di Imola S.p.A.  
Banca per il Leasing - Italease S.p.A.  
Banca di Legnano S.p.A.  
Banca delle Marche S.p.A.  
Banca Mediolanum S.p.A.  
Banca del Monte di Parma S.p.A.  
Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.  
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.  
Banca Network Investimenti S.p.A.  
Banca della Nuova Terra S.p.A.  
Banca di Piacenza  
Banca del Piemonte S.p.A.  
Banca Popolare dell'Alto Adige  
Banca Popolare di Ancona S.p.A.  
Banca Popolare di Bari  
Banca Popolare di Bergamo S.p.A.  
Banca Popolare di Cividale  
Banca Popolare Commercio e Industria S.p.A.  
Banca Popolare dell'Emilia Romagna  
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio  
Banca Popolare di Garanzia  
Banca Popolare di Intra S.p.A.  
Banca Popolare Lodi S.p.A.  
Banca Popolare di Marostica  
Banca Popolare del Materano S.p.A.  
Banca Popolare di Milano  
Banca Popolare di Novara S.p.A.  
Banca Popolare di Puglia e Basilicata  
Banca Popolare Pugliese  
Banca Popolare di Ravenna S.p.A.  
Banca Popolare di Sondrio  
Banca Popolare di Spoleto S.p.A.  
Banca Popolare Valconca

Banca Popolare di Verona - S. Geminiano e S. Prospero S.p.A.  
Banca Popolare di Vicenza  
Banca Regionale Europea S.p.A.  
Banca di Roma S.p.A.  
Banca di San Marino  
Banca di Sassari S.p.A.  
Banca Sella S.p.A.  
Banco di Brescia S.p.A.  
Banco di Desio e della Brianza  
Banco di Napoli S.p.A.  
Banco Popolare Scpa  
Banco di San Giorgio S.p.A.  
Banco di Sardegna S.p.A.  
Barclays Bank Plc  
Carichieti S.p.A.  
Carifermo S.p.A.  
Cassa Lombarda S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Alessandria S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno S.p.A.  
Cassa di Risparmio in Bologna S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Cento S.p.A.  
Cassa di Risparmio Città di Castello S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Firenze S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Foligno S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Forlì S.p.A.  
Cassa di Risparmio Friuli Venezia Giulia S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Prato S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.  
Cassa di Risparmio della Repubblica di S. Marino  
Cassa di Risparmio di Rimini S.p.A.  
Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.  
Cassa di Risparmio della Spezia S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Venezia S.p.A.  
Cassa di Risparmio di Volterra S.p.A.  
Cedacri S.p.A.  
Centrale dei Bilanci  
Centrobanca S.p.A.  
Credito Artigiano S.p.A.  
Credito Bergamasco S.p.A.  
Credito Emiliano S.p.A.  
Credito di Romagna S.p.A.  
Credito Siciliano S.p.A.  
Credito Valtellinese  
CSE - Consorzio Servizi Bancari  
Deutsche Bank S.p.A.  
Eticredito Banca Etica Adriatica  
Euro Commercial Bank S.p.A.  
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo  
Federcasse  
Findomestic Banca S.p.A.  
Interbanca S.p.A.  
Intesa SanPaolo S.p.A.  
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane

MCC S.p.A.  
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.  
Meliorbanca S.p.A.  
Sedicibanca S.p.A.  
SIA-SSB S.p.A.  
UBI Banca  
UBI Banca Private Investment S.p.A.  
UBI Pramerica SGR S.p.A.  
Unibanca S.p.A.  
Unicredit Banca S.p.A.  
Unicredit Management Bank  
Unicredito Italiano S.p.A.  
Unipol Banca S.p.A.  
Veneto Banca

*Amici dell'Associazione*

Arca SGR S.p.A.  
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno  
Banca Intesa a.d. Beograd  
Centro Factoring S.p.A.  
Finsibi S.p.A.  
Fondazione Cassa di Risparmio di Biella S.p.A.  
Kpmg S.p.A.  
Casse del Centro S.p.A.  
Sofid S.p.A.

## ELENCO DEGLI ULTIMI QUADERNI PUBBLICATI

PER L'ELENCO COMPLETO DELLE PUBBLICAZIONI ASSBB CONSULTARE IL SITO  
[www.assbb.it](http://www.assbb.it)

- N. 200 «I CAMBIAMENTI NELLA REGOLAMENTAZIONE SUI REQUISITI PATRIMONIALI E NEGLI ASSETTI PROPRIETARI DELLE BANCHE»  
T. Bianchi - G. Carosio - F.M. Frasca - S. Cassese - luglio 2002
- N. 201 “L'EVOLUZIONE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI: IMPLICAZIONI PER L'EFFICIENZA E LA REDDITIVITA' DEI GRUPPI BANCARI”  
G. Fiorani - A. Profumo - M. Gasco - P. Gualtieri - P. Gavazzi - luglio 2002
- N. 202 “PROBLEMATICHE DELL'ATTIVITÀ BANCARIA E FINANZIARIA IN ITALIA”  
V. Desario - aprile 2003
- N. 203 “I RIFLESSI DEL CICLO ECONOMICO SULL'ATTIVITÀ DELLE BANCHE: ASPETTI GENERALI E QUALITÀ DEL CREDITO”  
T. Bianchi - F. Cesarini - D. Croff - maggio 2003
- N. 204 “PREVENZIONE DEI RISCHI OPERATIVI E DISASTER RECOVERY NELLA RECENTE ESPERIENZA DELLE BANCHE ITALIANE”  
C. Tresoldi - P. L. Curcuruto - maggio 2003
- N. 205 “I RIFLESSI DEL CICLO ECONOMICO SULL'ATTIVITÀ DELLE BANCHE: I RICAVI DA SERVIZI”  
R. Locatelli - P. D. Gallo - giugno 2003
- N. 206 “IL NUOVO DIRITTO SOCIETARIO”  
G. Ferrarini - F. Frasca - A. Colombo - luglio 2003
- N. 207 “ORIENTAMENTI MORALI DELL'OPERARE NEL CREDITO E NELLA FINANZA”  
G. Vigorelli - F. Cesarini - Dionigi Card. Tettamanzi - novembre 2003
- N. 208 “STRUTTURA E OPERATIVITÀ DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO A DIECI ANNI DAL TESTO UNICO”  
P. Abbadessa - F. Panetta - M. Sarcinelli - M. Onado - novembre 2003
- N. 209 “BANCHE/FAMIGLIE: UNA RELAZIONE DI CLIENTELA DA RICONSIDERARE. UN CONTRIBUTO ALL'ANALISI”  
T. Bianchi - aprile 2004
- N. 210 “LA TRASPARENZA DELLE OPERAZIONI BANCARIE E LA TUTELA DEL RISPARMIATORE”  
G. Alpa - giugno 2004
- N. 211 “L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE BANCHE”  
F. Cesarini - G. Gobbi - R. Lupi - luglio 2004
- N. 212 “EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA COMUNITARIA SUI MERCATI E LE NUOVE REGOLE CONTABILI”  
M. Anolli - B. Bianchi - M. Venturino - luglio 2004
- N. 213 “LA CONGIUNTURA ITALIANA E INTERNAZIONALE NELLA PROSPETTIVA DELL'ALLARGAMENTO DELL'UNIONE EUROPEA”  
G. Morcaldo - S. Rossi - M. Lossani - luglio 2004

- N. 214 **“I RAPPORTI DELLE BANCHE CON LE FAMIGLIE:  
EVOLUZIONE DEL MERCATO E CANALI DISTRIBUTIVI”**  
F. Panetta - C. Fioravanti - G. Auletta Armenise - P. Gualtieri - luglio 2004
- N. 215 **“ALZATEVI, ANDIAMO!”**  
L. Ornaghi - S. E. Dionigi Tettamanzi - P. F. Casini - luglio 2004
- N. 216 **“DE GASPERI, RITRATTO DI UNO STATISTA”**  
G. Vigorelli - G. Rumi - G. Andreotti - M. R. De Gasperi - dicembre 2004
- N. 217 **“ASPETTI E PROBLEMI DEL FINANZIAMENTO DEGLI ENTI LOCALI”**  
G. Vigorelli - P. Giarda - M. T. Salvemini - dicembre 2004
- N. 218 **“LA CONGIUNTURA ITALIANA E INTERNAZIONALE E  
LA GESTIONE DELLE BANCHE ITALIANE NEL 2004”**  
G. Morcaldo - S. Rossi - D. Delli Gatti - M. Arpe - luglio 2005
- N. 219 **“METODOLOGIE DI EROGAZIONE DEL CREDITO ALLE IMPRESE:  
STATO DELL'ARTE E TENDENZE EVOLUTIVE”**  
F. Galmarini - C. Venesio - luglio 2005
- N. 220 **“IL CONTROLLO DEI RISCHI: NUOVI STRUMENTI E NUOVE REGOLE”**  
R. Locatelli - S. Laviola - D. Alfonsi - luglio 2005
- N. 221 **“BANCHE E FINANZA PER LA CRESCITA DELLE IMPRESE”**  
M. Perini - E. Piol - luglio 2005
- N. 222 **“RECENTI SVILUPPI E PROSPETTIVE DI CRESCITA DEL MERCATO  
DEI DERIVATI FINANZIARI”**  
T. Bianchi - F. M. Frasca - M. Faroni - G. Gorno Tempini - luglio 2005
- N. 223 **“LE NUOVE NORME CONTABILI E GLI EFFETTI  
SULLE BANCHE E SULLE IMPRESE”**  
T. Bianchi - A. Giussani - luglio 2005
- N. 224 **“SUI CONFLITTI D'INTERESSE NELLE BANCHE, CON DIVAGAZIONE”**  
M. Sarcinelli - dicembre 2005
- N. 225 **“CONCORRENZA E CONCENTRAZIONI NEL SISTEMA BANCARIO”**  
M. Grillo - dicembre 2005
- N. 226 **“NUOVI SCENARI PER IL SISTEMA BANCARIO TRA CAMBIAMENTI  
MACROECONOMICI E INNOVAZIONI NORMATIVE”**  
V. Desario - marzo 2006
- N. 227 **“LA CONGIUNTURA ITALIANA E INTERNAZIONALE E IL RECUPERO  
DI COMPETITIVITÀ DELL'ITALIA E DELL'EUROPA”**  
G. Morcaldo - D. Delli Gatti - marzo 2006
- N. 228 **“IL QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO E  
LA REDDITIVITÀ DELLE BANCHE”**  
M. Morelli - F. Viola - maggio 2006
- N. 229 **“I RIFLESSI DELLA NUOVA DISCIPLINA  
DI TUTELA DEL RISPARMIO  
SUI RAPPORTI TRA BANCHE E CLIENTI”**  
T. Bianchi - C. Pisanti - M. Sella - G. Forestieri - maggio 2006

- N. 230 **“I MERCATI BANCARI DELL'EUROPA ORIENTALE: OPPORTUNITÀ E RISCHI”**  
C. Salvatori - giugno 2006
- N. 231 **“IL SISTEMA FINANZIARIO E I DIVARI ECONOMICI TERRITORIALI”**  
G. Gobbi - C. Ciccolella - M. Jacobini - ottobre 2006
- N. 232 **“TENDENZE DELLA REGOLAZIONE DELLA FINANZA IN TEMPI DI GLOBALIZZAZIONE”**  
P. Ranci - C. Mc Carthy - maggio 2007
- N. 233 **“L'IMPATTO DELLA DIRETTIVA MiFID SUI MERCATI”**  
M. Anolli - G. Petrella - C. Faissola - G. Cammarano - maggio 2007
- N. 234 **“IL FEDERALISMO FISCALE IN ITALIA: FATTI E PROBLEMI”**  
M. Bordinon - F. Ambrosiano - A. Zanardi - A. Staderini - maggio 2007
- N. 235 **“IL CONFLITTO DI INTERESSI NELLA PRESTAZIONE DEI SERVIZI DI INVESTIMENTO: DIAGNOSI E TERAPIE”**  
G. Presti - M. Rescigno - maggio 2007
- N. 236 **“IL RUOLO DELLE AUTORITÀ NELLA REGOLAZIONE DELLA FINANZA”**  
M. Onado - G. Calabrò - F. Saccomanni - maggio 2007
- N. 237 **“I CONFLITTI D'INTERESSE E I SERVIZI D'INVESTIMENTO”**  
T. Bianchi - M. Bianco - M. Sarcinelli - maggio 2007 - luglio 2007
- N. 238 **“LA DIRETTIVA MiFID E GLI EFFETTI DEL SUO RECEPIMENTO”**  
V. Conti - G. Sabatini - C. Comporti - maggio 2007 - settembre 2007
- N. 239 **“REGOLE E COMPORAMENTI: A CHE PUNTO SIAMO?”**  
T. Bianchi - C. Faissola - F. Cerchiai - C. Comporti - P. Barucci - G. Carosio  
marzo 2008
- N. 240 **“LA CONGIUNTURA MONETARIA INTERNAZIONALE E I CONDIZIONAMENTI DELLA CRISI DEI MUTUI AMERICANI”**  
D. Delli Gatti - G. Verga - R. Hamai - aprile 2008
- N. 241 **“LA SITUAZIONE FINANZIARIA DELLE FAMIGLIE E DELLE PICCOLE MEDIE IMPRESE”**  
G. Gobbi - A. Sanguinetto - P. Modiano - L. Filippa - maggio 2008
- N. 242 **“LA RELAZIONE DI FIDUCIA TRA LA BANCA E IL CLIENTE”**  
C. Salvatori - L. Crisigiovanni - F. Anelli - N. Pagnoncelli - maggio 2008
- N. 243 **“IL FUTURO DELL'IMPRESA BANCARIA, TRA MALIA DELLA FINANZA E RICHIAMO DEL TERRITORIO”**  
novembre 2008

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria dell'Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: assbb@bpci.it

Finito di stampare Novembre 2008