



## VERSO UNA RESPONSABILIZZAZIONE DEL GRUPPO DI IMPRESE MULTINAZIONALE?

di Elisa Scaroina

***Abstract.** Il fenomeno dei gruppi multinazionali rappresenta un tema di particolare interesse nel contesto della disciplina della responsabilità da reato delle persone giuridiche. La diffusa propensione a considerare il gruppo, ancor più delle società che lo compongono, come fattore criminogeno induce a interrogarsi sulla opportunità di una responsabilizzazione diretta del gruppo o, meglio, della controllante in cui si ravvisa il centro decisionale. Per quanto riguarda le imprese multinazionali, il d.lgs. n. 231 del 2001 disciplina, all'art. 4, soltanto il caso del reato commesso all'estero da dipendenti di una società avente la sua sede in Italia, laddove risulta invece del tutto priva di regolamentazione l'ipotesi dell'illecito posto in essere nel nostro Paese da un ente straniero. In tale articolato contesto, al fine di rendere più efficace ed effettiva la repressione della criminalità d'impresa, si rende necessaria una omogeneizzazione delle regole che a livello internazionale governano la responsabilità da reato degli enti.*

SOMMARIO: 1. La responsabilità del gruppo nello scenario domestico e internazionale. – 2. Tentazioni espansive della responsabilità del gruppo. Il problema dei gruppi multinazionali. – 3. Il gruppo multinazionale avente sede in Italia. – 4. Il gruppo multinazionale estero operante in Italia. – 5. Conclusioni provvisorie per una materia in divenire.

### 1. La responsabilità del gruppo nello scenario domestico e internazionale.

Nell'ordinamento italiano, come noto, non esiste alcuna disciplina della responsabilità da reato del gruppo d'impresa<sup>1</sup>. Una scelta – voluta o no che fosse – che, in mancanza all'epoca come oggi di una compiuta regolamentazione del gruppo già sul piano civilistico<sup>2</sup>, si è di fatto rivelata corretta. La giurisprudenza – sulla scia della

<sup>1</sup> È nota la diversa impostazione del Progetto di revisione della parte generale del codice penale elaborato dalla Commissione presieduta dal Prof. Carlo Federico Grosso, approvato dalla Commissione Ministeriale per la Riforma del Codice penale nella seduta del 26 maggio 2001, disponibile su [www.giustizia.it](http://www.giustizia.it). L'art. 123, co. 3, del Progetto stabiliva infatti che «se il fatto è commesso nell'ambito di una attività sottoposta alla direzione o al controllo da parte di altra persona giuridica, la responsabilità ai sensi di questo titolo si estende alla persona giuridica che esercita la direzione o il controllo».

<sup>2</sup> Prima della riforma degli artt. 2497 ss. c.c. operata dal d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6, la giurisprudenza aveva rimarcato che «la legislazione, comunque frammentaria, non consente affatto di affermare una nozione unitaria di gruppo ed è per questo che si è parlato di "fattispecie a geometria variabile"»: Trib. Milano,

dottrina che si è occupata del tema<sup>3</sup> – ha infatti enucleato una serie di condivisibili principi che prendono le mosse dall’assunto della distinta personalità giuridica e, quindi, della tendenziale autonomia delle società che compongono il gruppo. Ne consegue, dunque, al di là dei casi, peraltro non rari nella prassi, di annullamento di fatto dell’autonomia della controllata<sup>4</sup>, la possibilità di configurare una responsabilità della controllante (o delle società sorelle o controllate) per reati commessi nel contesto del gruppo soltanto nel caso in cui il fatto sia realizzato in concorso tra esponenti di entrambe le entità e nell’interesse – specifico, concreto e attuale – di entrambe, con conseguente disconoscimento della rilevanza di un generico e astratto “interesse di gruppo”<sup>5</sup>.

Gli sviluppi della materia impongono tuttavia di domandarci se si stia invece andando verso una responsabilizzazione (diretta) del gruppo; ovvero, più correttamente, se occorra valutare l’opzione di attingere in via immediata, in relazione ai reati commessi nel contesto del gruppo, l’entità che si assume essere il cuore del potere imprenditoriale: la *holding* o, più in generale, la controllante.

In questa direzione sembrerebbero apparentemente spingere da un lato le esigenze di integrazione degli ordinamenti avanzate con fermezza dalla comunità internazionale (e, *in primis*, dalla Convenzione di Merida del 2003 e dalla Convenzione OCSE del 1997), nella prospettiva di una più efficace lotta alla corruzione; e, dall’altro, i più recenti strumenti di *soft law*.

Sullo sfondo di questa opzione pare peraltro intravedersi la convinzione che la soluzione adottata in materia dall’Italia sia meno severa di quella operata da altri Paesi. Impresione che si rivela, a un più approfondito esame, del tutto errata.

Da uno studio condotto nel 2016 proprio dall’OCSE sullo stato di attuazione della Convenzione con specifico riferimento alla disciplina della responsabilità degli enti per

---

22.01.2001, in *Il Fallimento*, 10, 2001, 1143. La novella ha introdotto una disciplina del fenomeno di «direzione e coordinamento di società» senza alcun esplicito riferimento al «gruppo» in quanto tale e senza alcuna definizione dello stesso, limitandosi a rimarcare, in sede di relazione al disegno di legge, che «il fenomeno del gruppo esiste, con una sua valenza positiva e con i rischi che inevitabilmente comporta», in *Riv. soc.*, 2003, §13, 155. In argomento si vedano G. MINERVINI, «Cronache della grande impresa», in *Giur. comm.*, 2004, 894 ss.; U. TOMBARI, *Riforma del diritto societario e gruppo di imprese*, in *Giur. comm.*, 2004, 61 ss.

<sup>3</sup> Sul tema, in generale, sia consentito rinviare, anche per gli ulteriori riferimenti bibliografici, a E. SCAROINA, *Responsabilità degli enti e gruppo d’impresa*, in A. Cadoppi – S. Canestrari – A. Manna – M. Papa (a cura di), *Diritto penale dell’economia*, t. II, Torino, 2016, 2521 ss.

<sup>4</sup> È in particolare l’ipotesi presa in esame da Cass. pen., sez. II, n. 52316 del 09.12.2016, commentata anche da G. AMATO, *La Cassazione fissa le condizioni che consentono di ipotizzare la responsabilità amministrativa all’interno del gruppo di imprese*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2017, 1, 193 ss., laddove si afferma che «la capogruppo che s’interessa dell’operatività della controllata e s’intromette nella sua gestione, e fa confluire a se stessa tutta la liquidità realizzata dal gruppo disponendo che le controllate estere la versino a C. e le altre direttamente a R.F. spa, condivide la vita d’impresa». In tal caso, «il reato è nell’interesse e a beneficio apparente della controllata e invece diretto della controllante R.F. spa nella cui effettiva disponibilità finivano le liquidità di volta in volta percepite».

<sup>5</sup> Il regime della responsabilità delle imprese facenti parte del gruppo è stato definito da una serie di pronunce della giurisprudenza di legittimità e merito, tra le quali devono in particolare citarsi Cass. pen., sez. II, n. 52316 del 09.12.2016, cit.; Cass. pen., sez. V, n. 4324 del 29.01.2013; Cass. pen., sez. V, n. 24583 del 20.06.2011; Gip Trib. Milano, sent. 26.02.2007; Consiglio di Stato, sez. III, ud. 11.01.2005; Gip Trib. Milano, ord. 20.09.2004.

fatti di corruzione internazionale<sup>6</sup>, è emerso che pressoché tutti i Paesi aderenti hanno approntato una normativa finalizzata alla prevenzione e repressione della criminalità d'impresa, per lo più proprio sulla spinta dell'adesione a tale strumento che riconosce come l'efficacia del contrasto alla corruzione sia fortemente condizionata dal coinvolgimento (anche) delle persone giuridiche<sup>7</sup>.

Al di là delle differenze tra i vari sistemi, relative anche alla natura della responsabilità<sup>8</sup>, risulta che ben il 98% dei Paesi considera – di regola al ricorrere di determinati presupposti – punibile la *holding* per i reati (in particolare di corruzione) commessi nel contesto del gruppo<sup>9</sup>. Ai fini che qui rilevano, di particolare interesse è il dato per cui, nel 71% dei casi, la *parent company* può essere punita soltanto qualora i suoi esponenti abbiano concorso nella ideazione o attuazione del reato<sup>10</sup>. Un principio, dunque, che si pone del tutto in linea con quello enucleato dalla nostra giurisprudenza pur nell'assenza di una disciplina specifica e semplicemente facendo applicazione delle regole – civili e penali – vigenti in materia.

Dall'esame del *report* si rileva anzi una assoluta peculiarità del nostro ordinamento nel cui ambito, come detto, si giunge a ravvisare la responsabilità della controllante anche sulla base di «*the existence of a de facto relationship within the corporate group*»<sup>11</sup>. Osservazione che dovrebbe indurre a estrema cautela quanto alla correttezza del ricorso a tale criterio che, pur astrattamente condivisibile, va tuttavia applicato *cum grano salis*, onde evitare che attraverso il riferimento al gruppo apparente si arrivi ad attingere la *holding* anche nei casi di – ordinario e fisiologico – esercizio di un (mero) potere/dovere di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 c.c. In tal modo si

---

<sup>6</sup> OECD (2016), *The Liability of Legal Persons for Foreign Bribery: A Stocktaking Report*, consultabile sul sito [www.oecd.org](http://www.oecd.org). In argomento si veda G. TARTAGLIA POLCINI, *The Liability of Legal Persons: from the G20 Anti Corruption Working Group Experience, to the OECD Recent Thematic Research, Part 1 e Part 2*, rispettivamente in *Resp. amm. soc. enti*, 2017, 1, 159 ss. e *ivi*, 3, 227 ss.

<sup>7</sup> Più nel dettaglio, dallo studio risulta che, prima di aderire alla Convenzione, soltanto 25 Paesi su 41 avevano una normativa in materia, mentre nel 2016 ben 40 Paesi hanno implementato il proprio ordinamento in tal senso.

<sup>8</sup> Lo studio attesta che il 66% dei Paesi risulta aver scelto di qualificare come “penale” la responsabilità in questione, il 27% la definisce invece come “amministrativa”, mentre due Paesi (USA e Messico) contemplano entrambe le forme di responsabilità.

<sup>9</sup> Si noti peraltro che in alcuni Paesi il gruppo di studio non è stato in grado – anche in ragione dell'assenza di precedenti rilevanti – di valutare la possibilità di punizione della *parent company* in relazione a reati commessi nel contesto del gruppo, segno evidente, questo, quanto meno dell'assenza di una specifica disciplina al riguardo: OECD (2016), *The Liability of Legal Persons for Foreign Bribery*, cit., 79. In alcuni Paesi peraltro, come l'Argentina, la possibilità di punire la controllante, esclusa per la corruzione, esiste per altre tipologie di reati: *ivi*, 82.

<sup>10</sup> In effetti, l'art. 1(2) della Convenzione OCSE impone di punire «*complicity in, including incitement, aiding and abetting, or authorisation of an act of bribery of a foreign public official*». Lo studio rileva come i casi di responsabilizzazione della *parent company* diversi dal concorso di persone siano tutt'altro che chiari e ben definiti: 7 Paesi prevedono la possibilità di applicare la sanzione nel caso in cui la controllante sia a conoscenza e tolleri il comportamento illecito; 3 Paesi nel caso in cui lo abbia ratificato o approvato; 5 Paesi sulla base del semplice controllo legale o funzionale esercitato sull'ente. Si precisa peraltro che in alcuni casi, come ad esempio negli USA, il controllo non è di per sé sufficiente a fondare la responsabilità, essendo necessario che la controllata operi come *agent* della controllante: United States DOJ & SEC, [A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act \(Nov. 14, 2012\)](#), 27.

<sup>11</sup> OECD (2016), *The Liability of Legal Persons for Foreign Bribery*, cit., 80.

vanificherebbe infatti il virtuoso percorso compiuto dalla giurisprudenza per delineare le condizioni di responsabilizzazione della controllante per reati commessi nel contesto del gruppo.

Anche l'attenta analisi dei più recenti strumenti di *soft law* pare dimostrare la correttezza dell'indirizzo seguito, quanto meno in linea di principio, nel nostro ordinamento.

Il riferimento è, *in primis*, agli *High Level Principles on the Liability of Legal Persons for Corruption* elaborati dal gruppo di lavoro anticorruzione del G20 (ACWG) e allegati alla dichiarazione elaborata all'esito del *summit* di Amburgo del 2017<sup>12</sup>, attraverso i quali si intende coinvolgere la *business community* nell'opera di innalzamento degli standard etici in vista di un'efficace lotta alla criminalità d'impresa.

Il *Principle 5* sollecita gli Stati a far sì che le normative locali in materia di responsabilità degli enti «*capture corruption through intermediaries on a company's behalf, including related legal persons (e.g. parent and subsidiary companies and entities within the same corporate group)*». Senonché, a fronte dell'apparente ampiezza del principio, che sembrerebbe – sulla falsariga del modello del Progetto Grosso<sup>13</sup> – implicare una responsabilità della controllante per tutti i reati commessi nel contesto del gruppo, eloquentemente il testo della norma specifica che tale corresponsabilizzazione presuppone che la *related legal person* abbia operato «*by using intermediaries, including other legal persons to commit a corruption offence on its behalf*». Ancora una volta, dunque, nulla di diverso da quanto previsto in Italia: la *holding* risponderà dell'illecito dipendente dal reato commesso nel contesto della controllata ove i relativi esponenti abbiano agito in concorso oppure nel caso in cui i poteri derivanti dal controllo si risolvano in un'amministrazione di fatto della *subsidiary*, e comunque sempre che sia ravvisabile un concreto beneficio anche in capo alla controllante.

Nella stessa direzione è orientata anche la recente UNI ISO 37001 emanata nel dicembre 2016 dall'*International Organization for Standardization* (ISO) che formalizza alcune regole di controllo in tema di sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione<sup>14</sup>. Anche qui si specifica infatti che «le organizzazioni controllate [...] possono porre dei rischi di corruzione», laddove ad esempio «una sussidiaria dell'organizzazione paghi una tangente con il risultato che l'organizzazione ne possa rispondere». Così «è ragionevole attendersi che l'organizzazione richieda che l'altra organizzazione, di cui ha

---

<sup>12</sup> In argomento si veda G. TARTAGLIA POLCINI, *The G20 High Level Principles on Liability of Legal Persons. Gli alti principi del G20 sulla responsabilità delle persone giuridiche: prima lettura. Convergenze e divergenze rispetto al sistema 231*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2018, 1, 33 ss.

<sup>13</sup> Progetto di revisione della parte generale del codice penale, Commissione Grosso, approvato dalla Commissione Ministeriale per la Riforma del Codice penale nella seduta del 26.5.2001, disponibile su [www.giustizia.it](http://www.giustizia.it), nonché in AA. VV., *La riforma della parte generale del codice penale. La posizione della dottrina sul progetto Grosso*, Napoli, 2003. L'art. 123, 3° comma, del progetto, collocato nel titolo VII relativo alla *Responsabilità delle persone giuridiche*, stabiliva che «se il fatto è commesso nell'ambito di una attività sottoposta alla direzione o al controllo da parte di altra persona giuridica, la responsabilità ai sensi di questo titolo si estende alla persona giuridica che esercita la direzione o il controllo».

<sup>14</sup> In argomento si veda G. DE SIMONE, *Modello 231/2001 e ISO 37001: lotta alla corruzione pubblica e privata*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2018, 1, 299 ss.; G. TARTAGLIA POLCINI – P. PORCELLI, *Profili giuridico/funzionali della nuova UNI ISO 37001/2006 sui sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione*, ivi, 2017, 2, 9 ss.

il controllo, applichi controlli per la prevenzione della corruzione ragionevoli e proporzionati».

Ancora una volta, dunque, non si assume l'immedesimazione della controllante nella controllata, ma si prevede – coerentemente con le *best practice* in materia<sup>15</sup> – che il dato dell'appartenenza al gruppo sia esso stesso per la *holding* un rischio da presidiare anzitutto attraverso la proceduralizzazione delle aree direttamente rilevanti, quali quelle connesse alla formazione del bilancio consolidato, ai servizi svolti in maniera accentrata, agli eventuali *interlocking directors* ecc. Nel contesto dell'ordinario esercizio dei poteri di direzione e coordinamento che competono alla controllante, si rende altresì necessaria la sollecitazione diretta alle società controllate all'adozione di principi etici comuni, nonché di modelli e organismi di vigilanza coerenti nell'impostazione con quello della controllante.

In definitiva, sembra che questa spinta del contesto internazionale verso una responsabilizzazione diretta del gruppo di imprese o, *rectius*, della *holding* in relazione ai reati commessi dalle controllate sia frutto più di una sorta di suggestione che non di una vera e propria esigenza di omogeneizzazione degli ordinamenti.

## **2. Tentazioni espansive della responsabilità del gruppo. Il problema dei gruppi multinazionali.**

È altrove, in realtà, che bisogna guardare per comprendere le ragioni per cui nel dibattito dottrinale e soprattutto nella prassi applicativa si sta facendo largo – nei fatti più che nelle petizioni di principio – la tendenza a estendere sempre di più la responsabilità della controllante per i reati commessi in seno al gruppo.

È anzitutto necessario prendere le mosse da un incontestabile dato di fatto. Esiste di regola una profonda interrelazione tra le società che compongono un gruppo: *interlocking directorate*, distacchi di personale, servizi svolti in regime di *outsourcing*, bilancio consolidato, gestione accentrata di funzioni particolarmente delicate (quali *marketing*, legale, amministrazione e finanza, comunicazione, risorse umane, relazioni istituzionali, *internal audit*, *compliance*), sono soltanto alcune delle ricadute pratiche di un'attività di direzione e coordinamento che evidentemente non si manifesta solo a livello strategico.

Ancorché in linea astratta l'affermazione della natura autonoma delle varie entità giuridiche che compongono il gruppo sia corretta, la declinazione concreta di tale principio risulta spesso assai articolata, rafforzando il sospetto che il gruppo miri a occultare i reali centri di imputazione delle decisioni. Nel contesto dei gruppi multinazionali, la tendenza è quella di mantenere i centri sostanziali di gestione del potere e dell'assunzione delle decisioni siano concentrati presso la capogruppo, creando nella controllata una struttura solo apparentemente autonoma, ma funzionalmente dipendente dalla prima. Si spiega dunque la ragione per cui si guarda sovente al gruppo

---

<sup>15</sup> Si veda in particolare quanto osservato nelle Linee Guida di Confindustria per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo, nell'aggiornamento del marzo 2014.

come ad un fattore criminogeno che vale a moltiplicare il potenziale lesivo delle singole realtà che lo compongono<sup>16</sup>.

In tale ambito, già di per sé complesso, si inserisce il tema – ancora poco scandagliato – del gruppo multinazionale, tema che si pone certamente su una linea di frontiera rispetto alla più generale disciplina della responsabilità degli enti, suscettibile com'è di metterne a dura prova i limiti e i principi fondanti<sup>17</sup>.

Si tratta di una delle più interessanti forme – ancorché non l'unica: si pensi per esempio al tema delle vicende modificative dell'ente – di quelle che Roberto Bartoli ha efficacemente definito le «metamorfosi dinamiche dell'ente»; attitudine, quella al continuo cambiamento, che lo distingue dalla staticità e monosoggettività dell'essere umano<sup>18</sup>. Un dinamismo che, dal nostro angolo prospettico, si declina in diversi e complessi aspetti: a quello, già di per sé articolato e multiforme, del gruppo, si affianca quello relativo alla differente consistenza socio-normativa delle entità che lo compongono in ragione della loro dislocazione in vari Paesi. Tale profilo non attiene soltanto ai parametri – potenzialmente molto diversi – di esistenza e accertamento della responsabilità, ma anche – e ancor prima – alla stessa soggettività della persona giuridica che, proprio perché creazione del diritto statale, può conseguentemente mutare, potenzialmente anche in maniera rilevante, la propria identità. All'interno di un gruppo multinazionale possono così coesistere entità giuridiche diverse e nei confronti delle quali – in ragione del regime giuridico applicabile – possono porsi aspettative e trovare applicazione regole diverse negli ordinamenti di riferimento. Com'è stato ricordato, il diritto dell'ente è «contraddistinto da un forte relativismo. Riferendosi a una realtà sociale configurata dagli uomini e presentando l'ente un ineliminabile dualismo, il diritto punitivo "collettivo" si presenta come un diritto fortemente normo-valutativo, condizionato soprattutto da come l'ente viene concepito»<sup>19</sup>. Tale situazione può peraltro prestarsi a strumentalizzazioni da parte degli enti, che – fisiologicamente – sono inclini a scegliere il Paese che assicura loro le migliori condizioni sotto il profilo del contenimento dei costi e delle possibili responsabilità, nonché della semplificazione burocratica e normativa<sup>20</sup>.

In tali situazioni è dunque del tutto comprensibile che tanto l'evoluzione giurisprudenziale italiana quanto quella straniera spingano verso l'applicazione del principio del *lifting or piercing the corporate veil*, in modo da attingere entrambe le società ovvero direttamente solo la controllante rispetto agli illeciti posti in essere in ambiti in cui la separatezza delle personalità giuridiche diviene essa stessa strumento di commissione di reati<sup>21</sup>.

---

<sup>16</sup> V. MILITELLO, *Attività del gruppo e comportamenti illeciti: il gruppo come fattore criminogeno*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 1998, 367 ss.

<sup>17</sup> In argomento si veda da ultimo S. MANACORDA, *Limiti spaziali della responsabilità degli enti e criteri d'imputazione*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2012, 91 ss.

<sup>18</sup> R. BARTOLI, [Alla ricerca di una coerenza perduta... o forse mai esistita](#), in questa *Rivista*, 10 marzo 2016, 3.

<sup>19</sup> R. BARTOLI, [Alla ricerca di una coerenza perduta](#), cit., 4.

<sup>20</sup> A. BASSI – T.E. EPIDENDIO, *Enti e responsabilità da reato: accertamento, sanzioni e misure cautelari*, Milano, 2006, 87 ss.

<sup>21</sup> In questo senso Cass. pen., sez. II, n. 52316/2016, cit.

A ciò si aggiunge che, come già in passato rimarcava Francesco Galgano, il fenomeno del gruppo è frutto del riconoscimento di una sorta di *ius mercatorum*<sup>22</sup>, in cui la realtà economica – dettata da una comprensibile esigenza di diversificazione del rischio imprenditoriale – si è affermata sul diritto vigente che, ancora oggi, stenta a riconoscerlo e a disciplinarlo. In sostanza il gruppo “esporta” diritto (il suo e quello del Paese in cui il suo centro decisionale ha sede), imponendolo e omogeneizzandolo, laddove possibile, con quello delle giurisdizioni in cui opera e che esso stesso ha scelto. La natura del gruppo multinazionale si alimenta dunque di questa complessità, essendo il risultato del mescolarsi sia di regole imposte dai vari ordinamenti con cui si rapporta, sia di quelle che il gruppo stesso crea, “metabolizzando” quelle indotte dal contesto per meglio realizzare i propri obiettivi.

Il quesito in merito alla opportunità di responsabilizzare la capogruppo per i reati commessi – ovunque – da società del gruppo sorge per l’appunto in relazione all’esigenza di attingere il cuore del potere decisionale nella convinzione – talvolta corretta – che la controllante non sia altro che il braccio (armato) operativo della prima. Si tratta di un quesito niente affatto nuovo se è vero che, come ha di recente ricordato Stefano Manacorda, si era in effetti già posto nel contesto di una ricerca condotta sul finire degli anni ‘70 da Mireille Delmas-Marty e Klaus Tiedemann<sup>23</sup>.

La risposta al quesito in chiave *de iure condendo* impone però una rapida disamina dello stato dell’arte, avendo riguardo, da un lato, alla disciplina relativa ai reati commessi all’estero da una società che abbia la sua sede principale in Italia e, dall’altro, a quella che riguarda invece l’ipotesi inversa, ovverosia il caso in cui un’entità straniera ponga in essere il fatto illecito nel nostro Paese.

### 3. Il gruppo multinazionale avente sede in Italia.

Come noto, l’art. 4 del d.lgs. n. 231 del 2001 fissa – alle medesime condizioni poste dagli artt. 7-10 c.p. per le persone fisiche<sup>24</sup> – la competenza del giudice italiano rispetto ai reati commessi anche all’estero dall’ente che abbia la sua sede principale in Italia<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> F. GALGANO, *Trattato di diritto civile*, vol. 3, Padova, 2009, 934.

<sup>23</sup> DELMAS-MARTY – TIEDEMANN, *La criminalité, le droit pénal et les multinationales*, in *J.C.P.*, 1979, 1, 2935 ss.

<sup>24</sup> Il già citato studio dell’OECD (2016), *The Liability of Legal Persons for Foreign Bribery*, cit., 112, rileva che «*all the Parties to the Convention (except Argentina) establish some form of territorial jurisdiction over legal persons for the offence of foreign bribery. In some Parties, this jurisdiction is a collateral effect of having jurisdiction over the acts of a natural person who commits foreign bribery in its territory*». Per converso, soltanto il 56% degli Stati prevede la possibilità di punire un ente “domestico” per reati commessi interamente all’estero. Solo 8 Paesi prevedono infine la possibilità di punire anche enti stranieri per reati posti in essere all’estero.

<sup>25</sup> La dottrina rimarca come tale debba intendersi non necessariamente la sede legale, ma quella in cui si svolge prevalentemente l’attività amministrativa e di direzione: L. PISTORELLI, *Profili problematici della «responsabilità internazionale» degli enti per i reati commessi nel loro interesse o vantaggio*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2011, 1, 13. In argomento si vedano anche G. FIDELBO, *Il problema della responsabilità delle società italiane per i reati commessi all’estero*, in *Jus*, 2011, 249 ss.; D. FONDAROLI, *La responsabilità dell’ente straniero per il reato-preesposto commesso in Italia. Le succursali italiane di banche «estere»*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2014, 1, 49 ss.; S. MAGISTRO, *La responsabilità della holding italiana per reati commessi all’estero*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2016, 4, 167 ss.

La combinazione tra i presupposti sostanziali e processuali richiesti dalle norme in esame, si è osservato, rende in effetti assai difficile perseguire gli illeciti commessi all'estero da enti italiani<sup>26</sup>. Considerazione che in qualche modo sdrammatizza l'altrimenti assai problematica questione relativa al potenziale conflitto di giurisdizioni e al rispetto del principio del *ne bis in idem*, solo parzialmente mitigato dall'esclusione della giurisdizione nel caso in cui nei confronti dell'ente proceda già lo Stato in cui il reato è stato commesso<sup>27</sup>.

La *ratio* della scelta italiana di prevedere la giurisdizione domestica rispetto ai reati ovunque commessi da società ivi aventi la sede principale ha suscitato un interessante dibattito nella dottrina: ci si chiede, cioè, se si sia inteso equiparare, sotto questo profilo, la disciplina dell'illecito dell'ente con sede in Italia a quella prevista dal codice penale nei confronti del cittadino italiano; ovvero – in termini ben più incisivi sul piano delle ricadute dogmatiche – focalizzare l'attenzione sull'ente e sul suo modello organizzativo (*rectius* sulle sue lacune), piuttosto che sul reato<sup>28</sup>. In tale ultima prospettiva si prendono cioè le mosse dalla considerazione per cui l'illecito dell'ente ha natura composita e il reato costituisce soltanto un elemento di esso, per il resto rimanendo principalmente incentrato sulla colpa di organizzazione: in quest'ottica, dunque, l'ente è punito più per quello che è (o non è) che per il fatto illecito che – per suo conto e nel suo interesse – viene commesso.

È chiaro che l'adesione all'una o all'altra impostazione varia a seconda di come si concepisce l'illecito da cui dipende la responsabilità dell'ente.

In dottrina si sono in particolare individuati tre diversi modelli: antropocentrico, antropomorfo e dualistico<sup>29</sup>. Sostanzialmente, secondo la prima impostazione la *ratio* della punizione dell'ente risiede – ancora – nella commissione di un fatto-reato da parte di un suo esponente, volendosi in sostanza neutralizzare il rischio che la persona fisica sia indotta o comunque agevolata nel porre in essere comportamenti penalmente rilevanti dal fatto di essere inserita in un determinato contesto organizzativo di cui intende perseguire l'interesse<sup>30</sup>. Nel secondo modello, quello antropomorfo, invece, l'illecito dell'ente viene in considerazione come fatto complesso e autonomo che comprende in sé sia il reato, sia la lacuna organizzativa, di talché è ben ipotizzabile una

---

<sup>26</sup> L. PISTORELLI, *Profili problematici*, cit., 17.

<sup>27</sup> Per alcune valutazioni critiche sulle modalità di formulazione della norma si veda S. MANACORDA, *Limiti spaziali*, cit., 111. Le prime applicazioni della disposizione non fanno in effetti ben sperare: nel caso preso in esame da Cass. pen., sez. VI, n. 11442 del 12.02.2016, in *Il penalista*, 28 luglio 2016, con nota di V. MONGILLO, *Responsabilità dell'ente per il delitto di corruzione internazionale e principio di territorialità della legge*, relativo a una corruzione internazionale che si assumeva realizzata da una controllata olandese di una società italiana in Nigeria e in effetti ivi oggetto di accertamento, si è ad esempio affermato che il principio del *ne bis in idem* internazionale non costituisce una consuetudine internazionale, dovendo trovare una fonte in uno specifico obbligo pattizio, inesistente nel caso di specie.

<sup>28</sup> In questo senso S. MANACORDA, *Limiti spaziali*, cit., 106.

<sup>29</sup> R. BARTOLI, [Alla ricerca di una coerenza perduta](#), cit., 5. In argomento si vedano anche V. MONGILLO, *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, Roma, 2017, e A. FIORELLA – N. SELVAGGI, *Dall'utile al giusto: il futuro dell'illecito da reato nello 'spazio globale'*, Torino, 2018.

<sup>30</sup> Sul tema si veda N. SELVAGGI, *L'interesse dell'ente collettivo. Quale criterio di ascrizione della responsabilità da reato*, Napoli, 2006.

sanzione (penale) avente efficacia general e specialpreventiva<sup>31</sup>. Nello schema dualistico, infine, a venire in primo piano è l'organizzazione adottata dall'ente al fine di prevenire i reati dei propri dipendenti; in questa prospettiva, l'obiettivo primario della sanzione è per l'appunto quello di favorire il recupero della legalità nel contesto aziendale<sup>32</sup>.

Senonché, indipendentemente dalla tesi cui si ritiene di aderire, un dato rimane fermo ed è quello relativo alla centralità del reato da cui dipende la punibilità dell'ente. Nell'ordinamento italiano l'ente non è punito per la carenza organizzativa in sé<sup>33</sup> (del resto, l'adozione del modello non è obbligatoria), ma per il fatto che tale mancanza ha reso possibile la commissione di un reato. E del resto pare significativo il fatto, particolarmente rilevante ai fini di questa analisi, che il reato rimane centrale – pur con qualche tutt'altro che secondaria incertezza<sup>34</sup> – anche ai fini della determinazione della giurisdizione e della competenza (ai sensi dell'art. 36)<sup>35</sup>.

La disciplina di tali aspetti appare così perfettamente coerente con il modello complessivo di responsabilità delineato nel d.lgs. n. 231 del 2001, espressione della scelta da un lato di punire la società per quello che fa e non per quello che è; dall'altro, per tornare al tema che ci occupa, di non prendere a riferimento il gruppo in quanto tale, ma le società che lo compongono, con buona pace degli evidenziati sforzi espansionistici della giurisprudenza.

In virtù di tale disciplina, la società italiana che operi all'estero – direttamente o, ad esempio, in *joint venture* con altre ovvero tramite una propria *branch* – risponderà dunque certamente, ricorrendo naturalmente i presupposti, del reato che sia stato commesso (interamente) all'estero da suoi esponenti proprio in virtù del fatto che la sede sostanziale dell'impresa si trova in Italia.

Più complesso appare il tema delle prospettive di responsabilizzazione della società italiana preposta al gruppo cui appartiene l'ente nel cui interesse è stato commesso – all'estero – il reato. Ipotesi suscettibile di articolarsi in una serie di situazioni: si può dare il caso – niente affatto problematico – in cui la *holding* abbia commesso il reato bypassando la controllata locale e dunque operando direttamente, ovvero quello, assai più ricorrente e problematico, in cui esponenti della controllante concorrono nella commissione del reato, istigando o mettendo a disposizione i mezzi per

---

<sup>31</sup> In questo senso cfr. C.E. PALIERO, *La società punita: del come, del perché e del per cosa*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2008, 1516 ss. In argomento si veda P. SEVERINO, *La responsabilità dell'ente ex d.lgs. n. 231 del 2001: profili sanzionatori e logiche premiali*, in C.E. Paliero – F. Viganò – E. Basile – G.L. Gatta (a cura di), *La pena, ancora: fra attualità e tradizione*, Milano, 2018, 1101 ss.

<sup>32</sup> M. RIVERDITI, *La responsabilità degli enti: un crocevia tra repressione e specialprevenzione. Circolarità ed innovazione dei modelli sanzionatori*, Napoli, 2009, 340 ss.

<sup>33</sup> C.E. PALIERO – C. PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2006, 3, 167 ss.

<sup>34</sup> Le incertezze riguardano la disciplina in materia di prescrizione, prevista, in termini radicalmente diversi da quella relativa alla persona fisica, dall'art. 22 del d.lgs. 231 del 2001; nonché quella della responsabilità dell'ente nel caso – previsto dall'art. 8 – in cui si verifichi una causa estintiva del reato diversa dall'amnistia.

<sup>35</sup> Una scelta, si consideri, del tutto conforme al principio del giudice naturale che non va identificato in quello del luogo in cui ha sede l'ente (soluzione che peraltro potrebbe prestarsi ad abusi), ma, anche per ragioni di trattazione unitaria dell'accertamento, per l'appunto in quello del luogo in cui è stato commesso il reato: Gip Trib. Milano, 23.05.2008.

la sua realizzazione. Deve altresì considerarsi il caso in cui un esponente della controllata commetta il reato senza alcun contributo – morale o materiale – da parte della *holding*.

La giurisprudenza in materia è incline a estendere la giurisdizione del giudice italiano e, contestualmente, ad attingere direttamente la controllante pur in presenza di reati materialmente posti in essere dalla controllata sul presupposto (declinato in astratto, più che in concreto) che essa, da un lato, costituisce il vero motore dell'agire della controllata e, dall'altro, è comunque ultima beneficiaria del suo agire illecito. Emblematico, sotto entrambi i profili, è il già citato caso in cui la Cassazione ha ritenuto sussistente la giurisdizione italiana in un'ipotesi in cui si assumeva che la semplice ideazione del progetto criminoso (relativo a una corruzione internazionale) poi integralmente realizzato all'estero (Nigeria) avesse avuto luogo in Italia su impulso della società controllante di cui la controllata (con sede in Olanda) avrebbe costituito «mero schermo»<sup>36</sup>.

Appare dunque marcato il rischio che, rispetto a gruppi multinazionali italiani, il giudice rinunci a procedere al – peraltro assai complesso – effettivo accertamento in ordine al luogo in cui il reato è stato effettivamente commesso, per dare invece rilievo a quello in cui si presume sia avvenuta l'ideazione del progetto criminoso, individuabile nella sede del soggetto che nel contesto del gruppo si presume prenda le decisioni più rilevanti, ovvero, per l'appunto, la *holding*.

L'incertezza che governa la materia non è d'altra parte una peculiarità esclusivamente italiana, considerato che anche il già citato studio dell'OCSE del 2016 ha rilevato una significativa disomogeneità di vedute – se non un vero e proprio spaesamento – quanto alla possibilità di applicare sanzioni nei confronti della controllante per reati commessi da una controllata all'estero<sup>37</sup>.

#### **4. Il gruppo multinazionale estero operante in Italia.**

Il dibattito sull'essenza dell'illecito dell'ente ha natura tutt'altro che astratta ed è suscettibile di avere ripercussioni rispetto all'altro tema che viene in considerazione quando si parla di responsabilità delle imprese multinazionali, ovvero quello relativo alla punibilità dell'ente straniero che ponga in essere reati nel territorio italiano. Tema

---

<sup>36</sup> Cass. pen., sez. VI, n. 11442/2016, cit. Si osserva in particolare, confermando una nutrita giurisprudenza (si veda ad esempio Cass. pen., sez. VI, n. 56953 del 21.09.2017, rv. 272220), che, ai fini della punibilità dei reati commessi in parte all'estero, è sufficiente che anche solo un frammento della condotta sia stato realizzato in Italia, ritenendosi sufficiente anche «la sola ideazione del delitto, quantunque la restante condotta sia stata attuata all'estero».

<sup>37</sup> Eloquenti in proposito sono i risultati della già richiamata analisi OECD (2016), *The Liability of Legal Persons for Foreign Bribery*, cit., 81. Si fa l'esempio della Russia laddove i giudici, interrogati sul punto, si sono mostrati incerti sull'estensione della loro giurisdizione e hanno riferito di non aver maturato sufficiente esperienza in materia.

su cui – come ampiamente noto – il legislatore italiano tace del tutto<sup>38</sup> e rispetto al quale, del resto, non minore incertezza si registra sul piano internazionale<sup>39</sup>.

L'ipotesi può concretizzarsi in vari modi e anche a prescindere dalla fisica presenza di esponenti del gruppo nel nostro Paese: attraverso il concorso con soggetti operanti in Italia (ad esempio società controllate, *branch* o agenti) ovvero anche in modalità c.d. *cross border*, tali dunque da non valicare i confini nazionali ma comunque idonee a produrre effetti nel nostro Paese (si pensi ad esempio al danno nel caso della truffa i cui artifici sono stati posti in essere all'estero o al pericolo di alterazione del mercato nel caso di aggio).

È nota – e ampiamente criticata quanto meno sotto il profilo della (semplicità) motivazione<sup>40</sup> – la decisione con cui è stata riconosciuta la giurisdizione del giudice italiano rispetto all'illecito dipendente dal reato di corruzione contestato a una società tedesca sul presupposto del suo dovere, pur nella diversità della normativa di riferimento, di uniformarsi ai precetti della disciplina italiana<sup>41</sup>.

Indipendentemente dall'adesione a questo principio, tutt'altro che condiviso in dottrina<sup>42</sup>, è ormai *ius receptum* quello per cui l'ente straniero può essere considerato responsabile dei reati commessi in Italia indipendentemente dalla sede della sua organizzazione<sup>43</sup>. Posizione che trova in effetti riscontro nella tesi sopra enunciata per cui l'illecito dell'ente non può essere scisso dal fatto-reato da cui dipende e che per l'appunto ne fonda la dinamica punitiva.

---

<sup>38</sup> Parla di un «silenzio rumoroso» S. MANACORDA, *Limiti spaziali*, cit., 97.

<sup>39</sup> Lo rileva ancora lo studio dell'OECD (2016), *The Liability of Legal Persons for Foreign Bribery*, cit., 112. Soltanto il 56% degli Stati parte prevede regole in tema di responsabilità di enti stranieri per reati commessi nel loro territorio.

<sup>40</sup> A. ALESSANDRI, *Attività d'impresa e responsabilità penali*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2005, 558 ss.; F.C. BEVILACQUA, *Responsabilità da reato ex d.lgs. 231/2001 e gruppi di società*, Milano, 2011, 237 ss.; O. DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, in G. Lattanzi (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti: guida al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, ed. 2, Milano, 2010, 45; A. LANZI, *L'obbligatorietà della legge italiana non si ferma davanti alle multinazionali*, in *Guida dir.*, 2004, n. 19, 80; S. MANACORDA, *Limiti spaziali*, cit., 98; F. PERNAZZA, *I modelli di organizzazione ex d.lgs. 231/2001 e le società estere: il caso Siemens AG*, in *Le Società*, 2004, 1286; RUGGIERO, *Brevi note sulla validità della legge punitiva amministrativa nello spazio e sulla efficacia dei modelli di organizzazione nella responsabilità degli enti derivante da reato*, in *Riv. trim. dir. pen. ec.*, 2004, 989; E. STAMPACCHIA, [La responsabilità "amministrativa" degli enti con sede all'estero](#), in questa *Rivista*, 4 ottobre 2013, 14

<sup>41</sup> Gip Trib. Milano, ord. 27.04.2004, in *Foro it.*, 2004, II, c. 434. Il ragionamento posto a fondamento della decisione è così compendiato dal giudice: «il conducente di un'automobile straniera fabbricata in un Paese in cui non sia in vigore l'obbligo delle cinture di sicurezza dovrà munirsi di tale dispositivo per circolare in Italia, altrimenti commettendo un'infrazione al Codice della Strada».

<sup>42</sup> Si vedano ad esempio O. DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali*, cit., 45; S. MANACORDA, *Limiti spaziali*, cit., 100; E. STAMPACCHIA, [La responsabilità "amministrativa" degli enti con sede all'estero](#), cit., 16, che ravvisano l'essenza della responsabilità dell'ente nella sua carente organizzazione e dunque ritengono che, ai fini della giurisdizione, debba aversi riguardo al Paese in cui l'ente ha sede.

<sup>43</sup> Si veda ad esempio Corte App. Milano, sent. n. 1937, ud. 07.03.2014 (dep. 03.06.2014), imp. Arosio ed altri. In questo senso in dottrina L. PISTORELLI, *Artt. 1-2-3-4*, in A. Giarda – E.M. Mancuso – G. Spangher – G. Varraso (a cura di), *Responsabilità "penale" delle persone giuridiche*, Milano, 2007, 32 ss.

Il che – considerata anche la propensione della giurisprudenza italiana a dilatare oltre misura la nozione di reato commesso nel nostro territorio di cui si è già detto – pone però una serie di questioni.

La soluzione del problema – già manifestatasi nella prassi applicativa<sup>44</sup> – deve partire dall’assunto che, come già ricordato, l’adozione del modello organizzativo non è obbligatoria; e che d’altra parte non potrebbe consentirsi una limitazione al diritto di stabilimento o comunque alla libertà d’impresa tale da imporre detto adempimento nei confronti di un’entità che – essendo di diritto straniero – soggiace a regole e prescrizioni potenzialmente assai diverse. Senonché, se è vero che il diritto di stabilimento, onde evitare possibili abusi, è temperato dal principio di equivalenza, per cui gli Stati sono tenuti al rispetto di alcuni principi considerati comunemente irrinunciabili, non si può non rimarcare che la disciplina italiana della responsabilità degli enti è considerata tra le più severe a livello eurounitario, costringendo di fatto all’adozione del modello organizzativo le imprese che vogliano avere concrete *chance* di non vedersi applicate gravose misure di natura pecuniaria (sotto forma soprattutto di confisca) o interdittiva<sup>45</sup>.

D’altra parte, tuttavia, nella stessa prospettiva del d.lgs. n. 231 del 2001, ciò che assume rilievo non è l’esistenza di un documento formalmente etichettabile come modello organizzativo alla stregua delle *best practice* consolidate in materia, ma, posto che lo stesso legislatore non pone alcun collegamento necessario tra adozione del modello e responsabilità<sup>46</sup>, il sistema di controllo interno complessivamente inteso. In questa prospettiva rileverebbe dunque anche quello che potrebbe definirsi il modello c.d. “equivalente” ovvero il complesso delle procedure e controlli astrattamente compatibili, indipendentemente dalla loro denominazione e primaria finalizzazione, con la *ratio* preventiva posta a fondamento del decreto<sup>47</sup>.

Si tratta all’evidenza di una lettura che presuppone un accertamento da parte del giudice penale particolarmente complesso: in tema di reati finanziari, ambientali o in materia di sicurezza sul lavoro, si tratterà in sostanza di verificare se il modello

---

<sup>44</sup> La rilevanza di sistemi di organizzazione e gestione pure non espressamente qualificati come modelli organizzativi ai sensi del d.lgs. n. 231 del 2001 è stata affermata ad esempio da CdA Milano, sez. II, 21.03.2012: «per riconoscere la sussistenza dell’esimente occorre verificare che, prima della commissione del reato, fosse stato adottato un modello che rispettasse detto contenuto minimo, indipendentemente dal fatto che questo fosse o meno conforme a precedenti codici di autodisciplina redatti da istituzioni rappresentative di determinati settori di attività». Si veda anche, più recentemente, Gip Trib. Milano, 14.12.2016, laddove, pure nel contesto di una sentenza di patteggiamento e con riferimento a una società avente sede all’estero e dotata – semplicemente – di un complesso di procedure e controlli nei termini imposti dal Paese di residenza, il giudice evidenzia che «l’Ente ... ha eliminato le carenze organizzative che avevano determinato il reato, adottando ed attuando un modello organizzativo idoneo a prevenire la commissione di ulteriori reati». Nello stesso senso anche la già citata Corte App. Milano, sent. n. 1937, ud. 07.03.2014, laddove, all’esito dell’analisi dei sistemi di controllo interni di quattro banche straniere, aventi peraltro distinte nazionalità, i giudici di secondo grado, pur nell’assolvere gli imputati per insussistenza del fatto, hanno ritenuto di valutare anche la loro «elefantica organizzazione», concludendo che «non mancano modelli organizzativi idonei ed effettivamente attuati ben prima degli accadimenti per cui è processo».

<sup>45</sup> E. STAMPACCHIA, [La responsabilità “amministrativa” degli enti con sede all’estero](#), cit., 5, nonché p. 15, ove si ravvisa in ciò una potenziale violazione dell’art. 49 del Trattato dell’Unione europea che vieta l’emanazione di norme che abbiano l’effetto di limitare il diritto di stabilimento.

<sup>46</sup> A. BASSI – T.E. EPIDENDIO, *Enti e responsabilità da reato*, cit., 258.

<sup>47</sup> Così di recente E. STAMPACCHIA, [La responsabilità “amministrativa”](#), cit., 19.

organizzativo eventualmente adottato dall'ente straniero per adeguarsi alle regole interne del Paese in cui ha sede presenti tutte le caratteristiche di cui agli artt. 6 e 7.

Tale meccanismo solleva peraltro un quesito di non facile soluzione: potrà il giudice italiano esprimere un giudizio di non adeguatezza nelle ipotesi – remote, fortunatamente, stante l'estrema vaghezza dei requisiti fissati dal decreto, ma astrattamente possibili – in cui il sistema di controllo interno dell'ente straniero sia stato validato dalle autorità di controllo del Paese in cui ha sede? Si pensi, ad esempio, al settore bancario, regolato dal principio del *home country control* ai sensi dell'art. 16 del TUB, in forza del quale una banca, autorizzata e vigilata dall'autorità di controllo del proprio Paese, potrà operare – con presunzione di adeguatezza – anche negli altri Stati dell'Unione<sup>48</sup>.

Nonostante tali difficoltà, si ritiene si tratti di una lettura senz'altro corretta e da incoraggiare, soprattutto nella prospettiva dei gruppi multinazionali da sempre abituati a garantire la – a volte complessa – coesistenza tra sistemi normativi potenzialmente molto distanti tra loro nonché a creare percorsi e strumenti di omologazione dei vari modelli organizzativi e di *compliance*.

## 5. Conclusioni provvisorie per una materia in divenire.

In questo articolato scenario le iniziative che i gruppi multinazionali assumono al fine di gestire il rischio-reato connesso alla loro attività sono dunque orientate in una duplice direzione: uniformare le regole organizzative a quelle dei Paesi ospitanti le varie società del gruppo senza tuttavia perdere la propria identità; preservare la controllante rispetto ai rischi di “risalita” della responsabilità.

Compiti che risultano tanto più complessi quanto più divergenti e multiformi sono le discipline vigenti nei vari Paesi in cui essi operano.

Stante la peculiare attitudine alla diversificazione dei gruppi multinazionali, il diritto punitivo delle persone giuridiche rappresenta una forte spinta, e dunque un'imperdibile occasione, nel senso della graduale omologazione dei regimi di responsabilità previsti nei diversi ordinamenti.

Tanto per limitare l'analisi ai sistemi a noi più vicini, anche dal punto di vista della tradizione giuridica, un esempio è offerto dalla disciplina spagnola, dove la sostanziale coincidenza dei requisiti previsti quanto all'idoneità del modello organizzativo e dell'organismo di vigilanza dall'art. 31 *bis* del *Código penal* rispetto a quelli descritti dagli artt. 6 e 7 del d.lgs. n. 231 del 2001 consentono – attraverso opportune integrazioni relative in particolare al novero dei reati presupposto – un

---

<sup>48</sup> Sottolinea l'esigenza di una concreta cooperazione sul piano internazionale per ovviare a queste problematiche S. MANACORDA, *Limiti spaziali*, cit., 109. In argomento si vedano anche S. BARIATTI, *L'applicazione del d.lgs. 231 del 2001 a società estere operanti in Italia: il caso degli istituti di credito e degli intermediari finanziari*, in *Diritto del commercio internazionale*, 2006, 832; A. SCARCELLA, *La cd. internazionalizzazione della responsabilità da reato degli enti*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2014, 1, 35; E. STAMPACCHIA, [La responsabilità “amministrativa” degli enti con sede all'estero](#), cit., 9.

adeguamento tutto sommato agevole da parte dei gruppi le cui società operano in entrambi gli ordinamenti<sup>49</sup>.

L'omologazione graduale dei modelli di responsabilità, attraverso in particolare la valorizzazione disgiunta da vuoti formalismi della componente della colpa di organizzazione, rappresenta un'importante passaggio al fine di garantire effettive *chance* di successo alla lotta globale alla corruzione e, più in generale, alla criminalità d'impresa.

La spinta verso l'adozione di sistemi – comunque denominati – di procedimentalizzazione e controllo dell'attività e delle decisioni degli enti costituisce una significativa e imprescindibile forma di promozione della cultura della legalità del settore economico. Non deve infatti trascurarsi di considerare che l'opzione di sfruttare la menzionata forza che le imprese multinazionali hanno di imporre e creare il *loro* diritto nei vari Paesi in cui operano<sup>50</sup>, potrebbe consentire – quanto meno in una visione di lungo periodo – di promuovere, anche nel contesto dei Paesi emergenti, talvolta ancora caratterizzati da marcati *deficit* di democrazia e rispetto per la legalità, i valori della prevenzione della criminalità e della tutela dei diritti umani<sup>51</sup> ben più efficacemente di quanto possono fare accordi e convenzioni.

In definitiva la prospettiva corretta non è tanto quella della responsabilizzazione diretta sul piano punitivo del gruppo (ovvero, per conto dello stesso, della *holding* che a esso è preposta), risultando del tutto adeguato l'assetto di disciplina attualmente condiviso a livello internazionale<sup>52</sup>, quanto quella di responsabilizzare i legislatori nazionali affinché promuovano una omogeneizzazione dei rispettivi ordinamenti in vista di una più efficace lotta alla criminalità d'impresa attuata in ottica integrata e globale.

---

<sup>49</sup> E. COLAROSSO – J. CORTINOVIS, *I modelli organizzativi in Spagna*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2016, 4, 306; J.P. MATUS, [\*Sobre el valor de las certificaciones de adopción e implementación de modelos de prevención e implementación de modelos de prevención de delitos frente a la responsabilidad penal de las personas jurídicas\*](#), in questa *Rivista*, 13 settembre 2012.

<sup>50</sup> F. GALGANO, *I gruppi di società*, in *Le società*. Trattato diretto da F. Galgano, Torino, 2001, 6.

<sup>51</sup> Il riferimento è al d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, che ha dato attuazione alla Direttiva 231/34/UE quanto alle informazioni di carattere non finanziario che oggi i gruppi di grandi dimensioni sono tenuti a fornire in relazione ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, nonché alla successiva delibera Consob n. 20267 che a esso ha dato attuazione.

<sup>52</sup> Pare al riguardo infatti sufficiente ribadire che rientra nei compiti di coordinamento e direzione strategica della controllante quello di indirizzare verso l'adozione di modelli comportamentali omogenei e idonei a promuovere i valori della legalità e dell'etica. In questo senso depone non soltanto l'art. 2497 c.c., ma anche le norme (artt. 2381, 2403 *bis* c.c.) che impongono agli organi della controllante una informativa in merito ai sistemi di amministrazione e controllo e all'andamento generale dell'attività delle controllate.