



**Il Gruppo di imprese  
tra *compliance* 231 e Codice della crisi**

*di Roberto De Luca*

marzo 2022

Come sappiamo, il Gruppo è un insieme di imprese assoggettate al potere di controllo di un unico e distinto soggetto economico sulla base di un vincolo partecipativo, un accordo o un contratto. Sebbene assoggettate a tale potere, le società controllate sono e rimangono unità distinte ed autonome dal punto di vista giuridico e patrimoniale. Il Codice civile non fornisce la definizione di Gruppo; la riforma del 2003 ha introdotto l'espressione "direzione e coordinamento di società" per indicare il fenomeno. Si è in presenza, quindi, di un Gruppo di società laddove un'attività di direzione e coordinamento sia esercitata da una società nei confronti di altri soggetti giuridici. L'attività di direzione consiste nell'esercizio di un'influenza dominante con direttive impartite, in via periodica o continuativa, sull'amministrazione delle società controllate. L'attività di coordinamento consiste, invece, nel collegamento tra le direzioni delle società al fine di garantire l'armonizzazione delle politiche, gli obiettivi e le rispettive attività economiche.

Il D.Lgs. 231/2001 in tema di punibilità degli enti da reato, rivolgendosi ad entità giuridiche autonomamente considerate, non inserisce all'art. 1 il Gruppo tra i soggetti destinatari della disciplina, né richiama le implicazioni del Gruppo sotto il profilo della responsabilità amministrativa da reato presupposto. Non si può parlare, dunque, di responsabilità del Gruppo bensì di responsabilità nel Gruppo.

Sebbene il Gruppo non sia oggetto di responsabilità amministrativa, il suo funzionamento può creare le premesse per indesiderate estensioni della responsabilità amministrativa tra le società del medesimo Gruppo. Nel caso di accertamento di responsabilità amministrativa a carico di una società, è possibile, quindi, che la responsabilità si estenda alla controllante<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Per **controllante**, si intende la società che controlla il capitale sociale di un'altra società. Per **capogruppo**, invece, il soggetto economico che nella gerarchia del Gruppo ha il potere di controllo più elevato, in genere la holding finanziaria, detentrica delle partecipazioni. Controllante e capogruppo coincidono se nel Gruppo non sono costituite società intermedie (subholding) controllate dalla holding e che, a loro volta, controllano il capitale delle società operative. Nel presente articolo faremo sempre riferimento al termine controllante.

e/o alle altre società del Gruppo. La giurisprudenza ha affrontato più volte il tema e la Corte di Cassazione è intervenuta, tra l'altro, con una sentenza<sup>2</sup> con la quale ha ribadito che affinché vi sia responsabilità di altra società del Gruppo occorre che anche in quest'ultima si verifichino i due requisiti (soggettivo e oggettivo) di imputazione. La Corte di Cassazione afferma che, affinché vi sia responsabilità, è necessario che la *holding* abbia perseguito un effettivo interesse o ricevuto un concreto vantaggio dalla commissione del reato di una società controllata e che il soggetto che ha agito, in questo caso, per conto della *holding* deve aver concorso effettivamente con il soggetto della controllata nella commissione del reato. Il riferimento generale al ruolo di direzione e coordinamento che derivi dall'esercizio del potere di controllo non può, quindi, implicare l'automatica estensione della responsabilità alla controllante.

Orbene, per mitigare il rischio di involontarie e indesiderate estensioni della responsabilità amministrativa, l'attività di *risk assessment* propedeutica alla progettazione del Modello di organizzazione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 (d'ora in avanti Modello) di una società appartenente ad un Gruppo deve analizzare e valutare con scrupolo i rapporti che la stessa ha in essere con le altre società. In particolare, deve esaminare le relazioni di *business* e di servizio, gli assetti di *governance* ed organizzativi, i processi di assunzione delle decisioni, la qualificazione dei decisori. Occorre, in altri termini, focalizzare l'attenzione sui seguenti aspetti chiave:

1. diversificazione del *business*;
2. articolazione delle *governance*;
3. "contrasto" di interessi tra le società;
4. rapporti di *service* infragruppo.

**Primo punto.** In un Gruppo, ciascuna società deve perseguire scopi sociali e obiettivi di *business* il più possibile diversificati. In particolare, occorre evitare commistioni operative tra le controllate e tra la controllante e le controllate.

Se in un Gruppo, la società A ha come scopo sociale l'erogazione di servizi di noleggio di mezzi alla società B che, attraverso la loro disponibilità, eroga determinati servizi al mercato, il reato commesso dalla prima - ad esempio il reato di inquinamento ambientale commesso per l'illecita gestione dei rifiuti speciali finalizzata a risparmiare i costi di smaltimento - non comporta alcuna estensione della responsabilità amministrativa alla società B poiché il reato è commesso dalla società A per il perseguimento di un suo diretto interesse. Ciò anche se la commissione del reato abbia avvantaggiato la società B che ha potuto godere di servizi a

---

<sup>2</sup> Cass. Pen. del 9 dicembre 2016 n. 52316. «È ammissibile la responsabilità, ai sensi d.lgs. 231 del 2001, della società capogruppo per reati commessi nell'ambito dell'attività delle società da essa controllate a condizione che a) il soggetto che agisce per conto della holding concorra con il soggetto che commette il reato per conto della persona giuridica controllata; b) possa ritenersi che la holding abbia ricevuto un concreto vantaggio o perseguito un effettivo interesse a mezzo del reato commesso nell'ambito dell'attività svolta da altra società.»

costi più bassi; a meno che, ovviamente, non vi sia stato un concorso diretto nella commissione del reato da parte di soggetti appartenenti alla società B. Il rischio di estensione della responsabilità amministrativa risulta, invece, ben più elevato laddove il medesimo reato sia commesso da una società che ha la proprietà dei mezzi e gestisce le attività di smaltimento di rifiuti speciali unitamente ad altra società del Gruppo che, a sua volta, ha la proprietà dei suoi mezzi ed eroga gli stessi servizi della prima. Più elevato in quanto il concorso alla commissione del reato è reso più agevole dall'interesse convergente delle due società per la sostanziale equivalenza degli obiettivi di *business* e le attività economiche gestite.

**Secondo punto.** In un Gruppo, le società devono avere *governance* il più possibile separate ed articolate con soggetti i cui poteri di gestione sono coerenti e funzionali all'oggetto sociale della propria società di riferimento.

Nell'esempio di cui al punto precedente, è abbastanza intuibile come la presenza di amministratori uguali tra le due società comporti, infatti, un incremento del profilo di rischio sia nel caso di società con *business* diversificati sia nel caso di società con lo stesso oggetto sociale.

Altro esempio. Se in un Gruppo controllata e controllante hanno amministratori diversi, il reato presupposto commesso da amministratori della controllata per il perseguimento di un interesse o per l'ottenimento di un vantaggio della società non coinvolge la controllante. Quest'ultima, infatti, risulterà ente danneggiato dall'atto infedele dell'amministratore della controllata, nominato nell'esercizio dei suoi diritti amministrativi di socio. Al contrario, soprattutto nel caso di organi amministrativi composti dalle medesime persone, il conflitto di interessi, la commistione tra i due ruoli, la probabile "visione unica" delle due società aumentano il rischio di coinvolgimento della controllante. Emblematico il caso della corruzione del pubblico ufficiale operata dall'amministratore di due società (controllante e controllata) nell'ambito di una verifica di un ente pubblico sulla regolarità degli impianti di un immobile in uso alla controllata per il tramite di un contratto di affitto stipulato con la controllante. Corruzione perfezionata con la dazione di un'utilità rappresentata dall'assunzione di un parente del pubblico ufficiale, finalizzata non solo agli esiti più tenui della verifica in corso ma anche a più miti controlli futuri sull'intero Gruppo. In questo caso, la responsabilità amministrativa della società controllata ascende direttamente alla controllante, vista la presenza dei due requisiti (soggettivo e oggettivo) di imputazione in capo ad entrambe. Nell'esemplificazione data, ciò vale anche nel caso di amministratori diversi laddove si verifichi l'ingerenza stabile nella gestione della controllata da parte dell'amministratore della controllante, al punto tale da divenirne amministratore di fatto e, in tale posizione, determinare i fatti prima descritti.

**Terzo punto.** In un Gruppo, il *management* deve essere valutato su obiettivi esclusivamente correlati ai risultati della gestione della propria società, favorendo, nel caso di rapporti tra le società del Gruppo, obiettivi in "contrasto" tra loro.

Nella prima esemplificazione, se l'amministratore delegato della società A è valutato, oltre che su obiettivi di fatturato e di redditività, anche sul numero di non conformità rilevate dai

suoi clienti e l'amministratore delegato della società B, oltre che sul fatturato e di redditività anche sul numero di controlli di conformità dei suoi fornitori, si crea un "contrasto di interessi" che mitiga il rischio di reato in concorso delle due società volto a ridurre i costi della società A e consentire alla società B di avvantaggiarsi slealmente sul mercato grazie ai servizi acquistati dalla prima a prezzi più competitivi. Più in generale, occorre evitare sistemi di *rewarding* che prevedano quota parte del premio annuale commisurata ai risultati del Gruppo perché ciò "avvicinerebbe" gli amministratori delle società e ne renderebbe più incidente e sostanziale la loro cointeressenza.

**Quarto punto.** In un Gruppo, i servizi di supporto al *business* (contabilità, gestione del personale, controllo di gestione, fiscale, IT, *marketing*) che la controllante eroga alla controllata devono essere regolati da appositi contratti infragruppo. Se la convenienza a definire contratti a valori di "mercato" con descrizione dettagliata dei servizi, SLA (*service level agreement*), parametri di definizione dei costi è nota, ciò che si intende evidenziare è l'importanza, ai fini degli argomenti in commento, che la relazione tra controllante e controllate sia e rimanga un rapporto di servizio. Qualsiasi modifica della natura del rapporto verso qualcosa di più "robusto" - ad esempio un rapporto gerarchico - avrebbe, infatti, l'effetto di trasformare l'attività di direzione e coordinamento in ingerenza nella gestione della controllata con l'incremento del profilo di rischio dell'estensione della responsabilità amministrativa. Del resto, se l'esternalizzazione di un servizio, anche nei rapporti infragruppo, non trasferisce la responsabilità in capo al soggetto erogatore, rimanendo sempre a carico della società cliente, la presenza di un soggetto stabile della controllante che, attraverso i servizi infragruppo, determina le sorti gestionali della controllata funge da "calamita" della responsabilità amministrativa, proprio come evidenziato nell'esempio di cui al secondo punto. Parimenti, tale raccomandazione deve essere ripetuta nella regolazione dei rapporti di *business* tra due società del medesimo Gruppo, come nel caso dell'esempio di cui al primo punto.

In tal modo, la *compliance* 231 isola i rischi reato, soprattutto attraverso nette linee di demarcazione e sano "contrasto di interessi" tra le società del medesimo Gruppo e supporta il corretto funzionamento dei rapporti tra le società, mantenendosi entro "sane" e funzionali dinamiche di Gruppo. Permettendo, in definitiva, a ciascuna società di funzionare come un autonomo centro di responsabilità, con un suo peculiare Modello, pur nel rispetto delle linee direttive ed il coordinamento della controllante. "Spezzando" quei legami infragruppo che, esorbitando il "confine" dettato dal potere di direzione e coordinamento oppure divenendo stabili "coacervi operativi", creano le premesse, nel caso di un illecito, di requisiti (soggettivo e oggettivo) di imputazione per responsabilità amministrativa presenti in più società di un Gruppo.

In tale sforzo, posto auspicabilmente nella fase di progettazione dei Modelli, la *compliance* 231 stimola percorsi di emersione e assorbimento di disfunzioni gestionali, commistioni operative, conflitti di interessi, "invasioni di campo" ed amministrazioni di fatto, consentendo assetti di Gruppo basati sul principio di ingegneria navale dello "scafo a compartimenti", funzionale alla più perimetrata esposizione ai rischi 231.

Questi aspetti si collegano in modo logico e diretto alla disciplina del co. 2 dell'art. 2086 c.c. introdotta dal D.Lgs. 14/2019 (Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza) che, nell'ambito della sua *vis* volta a prevenire la crisi, ha sancito l'obbligo, a carico dell'imprenditore in forma societaria o collettiva, di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile<sup>3</sup> adeguato alla natura e le dimensioni dell'impresa. La novella, richiamando la responsabilità dell'imprenditore di agire nell'interesse di un ampio nucleo di soggetti economici - il cosiddetto indotto - rafforza il ruolo sociale dell'impresa nel suo territorio ed esalta la centralità della *compliance* 231 anche in ottica di prevenzione della crisi d'impresa, proprio per il suo contributo fattivo alla regolamentazione e tracciabilità dei processi decisionali, il potenziamento dei controlli interni e la più efficiente gestione delle risorse finanziarie.

Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili sono, del resto, il naturale "campo di gioco" della *compliance* 231 i cui principi di fondo (regolamentazione, coerenza tra deleghe e poteri, tracciabilità delle operazioni, controllabilità delle operazioni), consolidatisi nel tempo per la prevenzione dei reati presupposto, insistono proprio su quegli elementi costituenti gli assetti quali la *corporate governance*, la struttura organizzativa, il piano delle deleghe di responsabilità, il sistema dei controlli interni, il sistema informativo, il sistema di pianificazione e controllo, l'assetto contabile, i sistemi gestionali. Elementi che determinano l'assetto organizzativo il cui funzionamento si rivela adeguato grazie anche all'efficacia dei protocolli di controllo statuti dal Modello e resi compiutamente operativi.

Partendo proprio dalle precedenti riflessioni, laddove il potere di controllo divenisse indebita "invasione di campo" e stabile ingerenza nella gestione della controllata, oppure laddove i rapporti tra le controllate si concretizzassero in confuse "matasse operative", tali cattive pratiche, diluendo l'adeguatezza degli assetti organizzativi e svuotando di contenuti il funzionamento dei Modelli, si rivelerebbero assai controproducenti per le finalità preventive che l'art. 2086 c.c. e la *compliance* 231 intendono perseguire.

La disciplina dell'art. 2086, al pari della *compliance* 231, supera così i confini naturali di un singolo ente ed "abbraccia" il fenomeno economico del Gruppo. L'adeguato assetto organizzativo di un Gruppo è, in definitiva, caratterizzato da autonomi centri di profitto ed impermeabili centri di responsabilità che consentono al *management* di ciascuna società di assumersi la responsabilità delle decisioni e dei risultati raggiunti pur agendo coerentemente alla gerarchia del Gruppo.

---

<sup>3</sup> "Per assetto organizzativo, amministrativo e contabile deve intendersi il sistema di disposizioni, procedure e prassi operative idonee a garantire che la gestione dell'impresa si sviluppi, nel rispetto delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale, in funzione del raggiungimento degli obiettivi definiti dai responsabili della attività di governance, in conformità a quanto previsto da leggi, regolamenti e disposizioni statutarie." Cfr. Gruppo di Studio su Diagnosi precoce e crisi d'impresa della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale, marzo 2021.

Mitigando i rischi di commissione di illeciti e di continuo ricorso al “soccorso” finanziario e di garanzia della controllante senza alcuna ragionevolezza strategica ed industriale, il binomio art. 2086 c.c. e *compliance* 231<sup>4</sup> indirizza il corretto funzionamento di un Gruppo e, in definitiva, la sua sostenibilità e continuità nel tempo. Consentendo, da un lato, di salvaguardare la reputazione ed il buon nome del Gruppo e, dall’altro, di effettuare diagnosi precoci ed interventi tempestivi e risolutivi ai primi segnali di squilibrio economico-finanziario di un centro di responsabilità. Proteggendo il Gruppo da indesiderate estensioni della responsabilità amministrativa e pericolosi contagi della crisi economico-finanziaria. Evitando così di innescare “avvitamenti”, poiché la crisi amplifica il rischio 231 e la sanzione 231 impatta in modo negativo sull’equilibrio economico-finanziario ed il valore del Gruppo.

“Vaccino” utile sempre, a maggior ragione in contesti economici così turbolenti ed imprevedibili come quelli che stiamo vivendo.

---

**STUDIORDL** Advisory, compliance e progetti per imprese ed enti ([www.studiordl.it](http://www.studiordl.it))  
Dott. Roberto De Luca: +39 335 5280242, [roberto.deluca@studiordl.it](mailto:roberto.deluca@studiordl.it)

---

<sup>4</sup> Per approfondimenti: *R. De Luca, Prevenzione della crisi e compliance 231: binomio irrinunciabile per la governance d’impresa, febbraio 2021, Giurisprudenza Penale, www.studiordl.it.*