

**QUESTIONI E  
APPROFONDIMENTI**



# CORRUZIONE TRA PRIVATI: NUOVI PROFILI DI RISCHIO A LIVELLO INTRAORGANIZZATIVO

VITTORE D'ACQUARONE, Avvocato del foro di Verona e *Solicitor* UK<sup>1</sup>

STEFANO ROSSI, Consulente in Modelli organizzativi per l'etica d'impresa

L'articolo ha ad oggetto la riforma della disciplina della corruzione tra privati contenuta nel d.lgs. 38/2017. Ripercorsi i provvedimenti con i quali il Consiglio dell'Unione Europea ha sollecitato il legislatore ad allineare la normativa della corruzione nel settore privato agli *standard* internazionali, ci si sofferma su una delle novità introdotte dal d.lgs. 38/2017: l'eliminazione dagli elementi oggettivi della fattispecie di reato di cui all'art. 2635 c.c. della necessità che il corrotto, nel compiere od omettere un atto in violazione degli obblighi d'ufficio o di fedeltà, cagioni nocumento all'ente. Si avanzano quindi prime riflessioni sugli effetti della modifica rispetto alla responsabilità della persona giuridica. Tra essi la possibilità di incolpare anche la società «corrotta» e, soprattutto, l'emersione di un nuovo livello di corruzione privata, quello intraorganizzativo, che si ha quando corruttore e corrotto sono soggetti appartenenti alla medesima società. Rispetto a tale classe di reati l'interesse o vantaggio dell'accordo corruttivo può spesso rintracciarsi nell'omissione di un atto doveroso svantaggioso per l'azienda. Di frequente si tratterà dell'omissione di doveri attinenti all'etica d'impresa. Poiché tali doveri possono coincidere con le disposizioni codificate nel Modello organizzativo, si dà avvio a una serie di considerazioni sul rapporto tra Modello e dinamiche corruttive interne all'impresa, le quali sembrano peraltro più complesse di quelle tipizzate dalla norma.

## **1. Penalizzazione a livello internazionale del fenomeno della corruzione privata**

Con il d.lgs. 38/2017<sup>2</sup> il Governo, in attuazione della decisione quadro 2003/568/GAI del Consiglio dell'Unione Europea, ha nuovamente messo mano alla materia della corruzione nel settore privato.

Come in altre occasioni, la riforma è stata elaborata a seguito dell'inaugurazione di strumenti normativi sovranazionali che hanno espressamente raccomandato l'introduzione nel nostro come in altri ordinamenti europei di una fattispecie generale

---

<sup>1</sup> Alla redazione del presente articolo ha collaborato il dott. Riccardo Roscini-Vitali dello Studio legale Bignotti e d'Acquarone - Avvocati associati di Verona.

<sup>2</sup> Pubblicato in G.U. n. 75, 30 marzo 2017 ed entrato in vigore il 14 aprile 2017.

direttamente incriminatrice della corruzione tra privati, nonché sulla scorta del dibattito politico-giuridico<sup>3</sup> e scientifico<sup>4</sup> da tempo avviato.

Quanto al primo profilo, la novella si innesta in un quadro normativo di riferimento formato dai seguenti provvedimenti internazionali:

– *azione comune* 98/742/GAI del 22 dicembre 1998 adottata dal Consiglio dell'Unione Europea sulla base dell'art. K.3 del Trattato dell'Unione Europea sulla corruzione privata<sup>5</sup>.

Segnatamente, l'azione prescrive a «ciascuno Stato membro [di] adotta[re] le misure necessarie per assicurare che [...] costituiscano un illecito penale» sia la «corruzione passiva nel settore privato», che vi è «quando una persona nel quadro delle sue attività professionali intenzionalmente sollecita o riceve, direttamente o tramite un intermediario, un indebito vantaggio di qualsiasi natura, ovvero accetta la promessa di tale vantaggio per sé o per un terzo, per compiere o per omettere un atto, in violazione di un dovere» (art. 2), sia la «corruzione attiva nel settore privato», che si ha «quando un soggetto intenzionalmente promette, offre o concede, direttamente o tramite un intermediario, un indebito vantaggio di qualsiasi natura ad una persona, per essa o per un terzo, nel quadro delle attività professionali di tale persona affinché essa compia o ometta un atto in violazione di un dovere» (art. 3).

L'azione altresì stabilisce che «ciascuno Stato membro adott[i] le misure necessarie affinché le persone giuridiche possano essere dichiarate responsabili della corruzione attiva [...] commessa a loro beneficio da qualsiasi persona, che agisca individualmente o in quanto parte di un organo della persona giuridica, la quale occupi una posizione dirigente in seno alla persona giuridica basata sul potere di rappresentanza di detta persona giuridica, o sull'autorità di prendere decisioni per conto della persona giuridica, o sull'esercizio del controllo in seno a tale persona giuridica, nonché della complicità o dell'istigazione a commettere tale illecito» o «quando la carenza di sorveglianza o controllo da parte di uno d[i] [tali] soggetti [...] abbia reso possibile la perpetrazione di un atto di corruzione attiva [...] a beneficio della persona giuridica da parte di una persona soggetta alla sua autorità» (art. 5)<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Sulle iniziative legislative in materia, BELLACOSA, *Obblighi di fedeltà dell'amministratore di società e sanzioni penali*, Milano, 2006, 256 ss.

<sup>4</sup> Soprattutto MARINUCCI e ROMANO, *Tecniche normative nella repressione penale degli abusi degli amministratori di società per azioni*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1971, 707 ss.; SEMINARA, *Gli interessi tutelati nei reati corruzione*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1993, 998 ss.; FOFFANI, *Infedeltà patrimoniale e conflitto d'interessi nella gestione d'impresa. Profili penalistici*, Milano, 1997, 575 ss. Più di recente, HUBER, *La lotta alla corruzione in prospettiva sovranazionale*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2002, 469 ss.; ACQUAROLI e FOFANI (a cura di), *La corruzione tra privati. Esperienze comparatistiche e prospettive di riforma*, 2003; FORTI, *La corruzione tra privati nell'orbita di disciplina della corruzione pubblica*, in *Riv. it. dir. pen. proc.*, 2003, 1143 ss. e 1155 ss.; HEINE-HUBER-ROSE, *Private Commercial Bribery. A Comparison of National and Supranational Legal Structures*, Freiburg i. Br., 2003; ZANOTTI, *La corruzione privata: una previsione utile nel nostro ordinamento? Riflessioni su un dibattito in corso*, in *Ind. pen.*, 2005, 531 ss.; MANES, *Servizi pubblici e diritto penale*, Torino, 2010, 150 ss.; CINGARI, *Repressione e prevenzione della corruzione pubblica*, Torino, 2012, 95 ss.; SEMINARA, *Il reato di corruzione tra privati*, in *Le società*, 2013, 61 ss.; SPENA, *Corruzione fra privati*, in *Dir. pen. proc.*, 2013, 39 ss.; BARTOLI, *Corruzione privata: verso una riforma di stampo europeo?*, in *Dir. pen. proc.*, f. 1, 2017, 5 ss.

<sup>5</sup> Pubblicata in G.U., L. 358, 31 dicembre 1998, 2.

<sup>6</sup> Già il secondo Protocollo della Convenzione PIF relativo alla tutela degli interessi finanziari, firmato a Lussemburgo il 19 luglio 1997, indica la corruzione tra i reati rispetto ai quali sarebbe opportuno accostare alla responsabilità dell'autore materiale quella parallela dell'ente. La relazione esplicativa, al punto 4.3, suggerisce infatti la previsione di sanzioni verso la persona giuridica, precisando che «anche se non è necessario che siano di carattere penale o amministrativo, le sanzioni o i provvedimenti che gli Stati membri adottano ai sensi dell'art. 4, paragrafo 2, del Protocollo, dovrebbero avere, se opportuno, un certo carattere punitivo, andando oltre il mero risarcimento dei danni o la restituzione dell'arricchimento indebito». In argomento, FONTANELLA, *Corruzione e superamento del principio societatis delinquere non potest nel quadro internazionale*, in *Dir. comm. int.*, 2000, II, 943 ss.

Il progetto che il legislatore sovranazionale si è proposto di realizzare per il tramite di tali misure è annunciato in premessa all'azione comune: «considerando che la corruzione falsa la concorrenza leale e compromette i principi di apertura e di libertà dei mercati, in particolare il buon funzionamento del mercato interno, ed è contraria alla trasparenza e all'apertura del commercio internazionale», gli Stati membri condividono l'obiettivo di creare un ambiente commerciale esente da corruzione», che intendono conseguire per mezzo «dell'elaborazione di una strategia globale di lotta contro la criminalità organizzata».

- *Convenzione penale sulla corruzione del Consiglio d'Europa* siglata a Strasburgo il 27 gennaio 1999 e ratificata dall'Assemblea federale il 7 ottobre 2005, la quale agli artt. 7, 8 e 18 riproduce, pure variandone talune espressioni, gli artt. 2, 3 e 5 dell'azione comune del 1998.
- *Decisione quadro 2003/568/GAI* del 22 luglio 2003<sup>7</sup> «relativa alla lotta contro la corruzione nel settore privato» approvata dal Consiglio dell'Unione Europea, la quale, raccolti in un solo articolo, il 2, i principi già enunciati negli artt. 2 e 3 dell'azione comune del '98, introduce un elemento di novità, all'art. 6 sollecitando gli Stati firmatari a estendere la responsabilità della società anche alle ipotesi di corruzione passiva nel settore privato<sup>8</sup>.

Così ricomposto il «mosaico» degli interventi legislativi internazionali che hanno indotto il legislatore italiano a innovare la materia della corruzione tra privati nel tentativo di allineare il sistema agli *standard* sovranazionali, si delimita l'oggetto di analisi all'esame di uno dei livelli in cui la corruzione privata può manifestarsi, quello intraorganizzativo.

## 2. Eliminazione del «nocumento alla società» e suoi effetti rispetto alla responsabilità dell'ente

La parte di riforma che qui interessa è quella compresa nell'art. 3, comma 1, lett. a), d.lgs. 38/2017. Ivi il legislatore riscrive il testo dell'art. 2635 c.c. (*Corruzione tra privati*) nei termini che seguono.

Si puniscono con la reclusione da uno a tre anni «gli amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, i sindaci e i liquidatori» (comma 1, primo periodo) e con la reclusione fino a un anno e sei mesi i «sottopost[fi] alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti [sopra] indicati» (comma 2) non più ove, «a seguito della dazione o della promessa di denaro o altra utilità, per sé o per altri, [abbiano] compif[uto] od omel[ss]o atti, in violazione degli obblighi inerenti al loro ufficio o degli obblighi di fedeltà, *cagionando nocumento alla società*», bensì se, «anche per interposta persona, [hanno] sollecita[to] o riceve[uto],

<sup>7</sup> Pubblicata in G. U., L. 192, 31 luglio 2003, 54. Sulla decisione quadro, ARMONE, *La corruzione nel settore privato*, in AA.Vv., *Diritto penale europeo e ordinamento italiano*, Milano, 2006, 271 ss.; RAFFAELLI, *Sub art. 29 l. 25 febbraio 2008, n. 34*, in *Leg. pen.*, 2008, 424 ss.; PERRONE, *L'introduzione nell'ordinamento italiano della fattispecie di corruzione privata: in attesa della attuazione della l. 25 febbraio 2008, n. 34*, in *Cass. pen.*, 2009, 769 ss.; MONGILLO, *La corruzione tra sfera interna e dimensione internazionale*, Napoli, 2012, 480 ss.

<sup>8</sup> Alla decisione quadro 2003/568/GAI si aggiunge la Convenzione delle Nazioni Unite sulla corruzione (cd. convenzione di Merida), adottata dall'Assemblea generale il 31 ottobre 2003 e approvata a nome della Comunità Europea con Decisione del Consiglio d'Europa 25 settembre 2008, n. 2008/801/CE, sostanzialmente ripetitiva della decisione quadro.

per sé o per altri, denaro o altra utilità non dovuti, o ne [hanno] accetta[to] la promessa, per compiere o per omettere un atto in violazione degli obblighi inerenti al loro ufficio o degli obblighi di fedeltà» (comma 1, primo periodo).

Nel nuovo art. 2635, comma 1, primo periodo, c.c. il legislatore ha apportato una modifica assai significativa: ha eliso dagli elementi oggettivi della fattispecie di reato la necessità che il corrotto, apicale o subordinato che sia, nel compiere od omettere atti in violazione degli obblighi d'ufficio o di fedeltà, cagioni nocumento alla persona giuridica.

La variazione è di grande interesse per i seguenti motivi.

Prima del d.lgs. 38/2017, la responsabilità per il reato di corruzione tra privati era riservata alla sola società «corrottrice». Era infatti difficile pensare che il reato potesse essere stato commesso nell'interesse o a vantaggio anche dell'azienda «corrotta» dacché il compimento o l'omissione di un atto contrario ai doveri d'ufficio o di fedeltà per converso doveva alla stessa recare nocumento<sup>9</sup>.

Dopo la riforma, l'accordo corruttivo [...] non solo non richiede più la causazione di un nocumento per la società del corrotto, ma non esclude che la stessa consegua un vantaggio<sup>10</sup>. Sicché sembra che anche rispetto all'ente del corrotto possano prodursi le condizioni di imputazione della responsabilità iscritte negli artt. 5, 6 e 7 d.lgs. 231/2001.

In dottrina già si è fatto l'esempio «di corruzione di una società di certificazione, la quale può trarre un vantaggio dalla circostanza di «fidelizzare» ulteriormente il proprio cliente o di trovarne altri proprio grazie alla sua corruttibilità», peraltro potendo «concepire la corruzione realizzata al proprio interno come uno strumento per incrementare senza spese lo stipendio dei propri dipendenti»<sup>11</sup>.

### 3. Profili di rischio a livello intraorganizzativo

L'esempio sopra riferito riguarda un caso in cui corrotto e corruttore appartengono a organizzazioni diverse. Si intende tuttavia evidenziare che con l'«eliminazione della relazione causale tra la condotta di trasgressione degli obblighi di ufficio e di fedeltà ed il «nocumento alla società»<sup>12</sup> operata dal legislatore pare potersi prospettare una responsabilità della persona giuridica anche per corruzione nel settore privato esaurita a livello intraorganizzativo, vale a dire quando il corrotto e il corruttore appartengano alla medesima organizzazione o ente (d'ora in avanti «corruzione tra privati intraorganizzativa»).

Prima del d.lgs. 38/2017 si sarebbe potuta difficilmente immaginare una responsabilità della società per corruzione tra privati intraorganizzativa. L'interesse dell'azienda che deve muovere la condotta del corruttore o il vantaggio che la corruzione deve assicurare all'impresa ex art. 5, comma 1, d.lgs. 231/2001 sembravano, infatti, ontologicamente incompatibili con il nocumento che la condotta del corrotto

<sup>9</sup> BRICCHETTI, *La corruzione tra privati*, in *Dir. pen. soc.*, 2016, 534.

<sup>10</sup> DI VIZIO, *La riforma della corruzione tra privati*, in *Il quotidiano giuridico*, Wolters Kluwer, 3 aprile 2017. Esula dall'oggetto del presente contributo, ma è nondimeno meritevole di menzione, l'ulteriore classe di reati di corruzione privata che non solo non cagionano all'impresa nocumento, ma neppure sono commessi nel suo interesse o a suo vantaggio.

<sup>11</sup> BARTOLI, *Corruzione privata: verso una riforma di stampo europeo?*, cit., 7.

<sup>12</sup> DI VIZIO, *La riforma della corruzione tra privati*, cit.

doveva cagionare all'ente. Così difficilmente poteva rappresentarsi il caso in cui il corruttore, al fine di garantire un beneficio alla persona giuridica di cui faceva parte, dava o prometteva denaro o altra utilità al corrotto del pari parte della società affinché compisse od omettesse un atto del suo ufficio così cagionando nocimento all'azienda medesima. All'evidenza si sarebbe trattato di un ossimoro, vinto solo conservando corruttore e corrotto in due imprese separate e distinte, di cui una, quella del corruttore, traeva vantaggio dalla corruzione, e l'altra, quella del corrotto, nocimento.

L'aver espunto dalla struttura del reato l'elemento del nocimento pare aver segnato «un punto di svolta nell'evoluzione della fattispecie<sup>13</sup>». Giacché l'art. 2635 c.c. non richiede più che il compimento o l'omissione, da parte del corrotto, di un atto in violazione degli obblighi d'ufficio o di fedeltà causi nocimento all'ente, sembra potersi astrattamente configurare il caso in cui corruttore e corrotto, appartenenti alla medesima persona giuridica, suggellino un accordo corruttivo nell'interesse o a vantaggio della società, così responsabile *ex artt. 25 ter*, comma 1, lett. *s bis*)<sup>14</sup> e 5, 6 e 7 d.lgs. 231/2001 per corruzione privata a livello intraorganizzativo.

Ma situazioni del genere sono concretamente ipotizzabili?

Pare di sì; ecco un primo esempio. Un'impresa di medie dimensioni tenuta al rinnovo dell'autorizzazione agli scarichi di acque reflue di cui agli artt. 124-127, d.lgs. 152/2006 deve fare richiesta per il rinnovo dell'Autorizzazione Unica Ambientale (AUA) di cui all'art. 2, comma 1, lett. *a*), d.p.r. 59/2013 per uno degli stabilimenti. Responsabile per la compilazione del modello unico nazionale per la richiesta dell'AUA è il Delegato ambientale della stessa impresa per lo stabilimento in questione. Il Delegato sa che le condizioni di esercizio alla base del precedente titolo autorizzativo sono mutate e non consentono allo stato il rinnovo dell'AUA e su tali basi sollecita il Direttore Generale della persona giuridica a una dazione (magari utilizzando un finto acquisto o altri processi strumentalizzabili al fine di dazioni illecite, ben noti alla letteratura sulla corruzione), in cambio garantendo che presenterà, assumendosi anche un certo rischio, allo Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) competente al rilascio dell'AUA *ex art. 1*, lett. *m*), d.p.r. 160/2010 una domanda in cui tacerà la variazione delle condizioni di esercizio.

L'esempio proposto può essere inquadrato nell'ambito di una classe di reati di corruzione intraorganizzativa nel settore privato in cui l'interesse o vantaggio dell'accordo corruttivo è rintracciabile nell'omissione di un atto doveroso svantaggioso per la società. Spesso si tratterà dell'omissione di doveri attinenti all'etica d'impresa, posti a presidio di diritti o legittime aspettative di *stakeholders* dell'impresa stessa<sup>15</sup>. Ciò a prescindere dal fatto che l'ente abbia o meno formalizzato un proprio codice etico e un proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo *ex d.lgs. 231/2001*. L'esempio sopra riportato non presuppone, infatti, la formale adozione di un codice

<sup>13</sup> Di Vizio, *La riforma della corruzione tra privati*, cit.

<sup>14</sup> Secondo l'art. 25 *ter*, comma 1, lett. *s bis*), d.lgs. 231/2001, come riformato dall'art. 6, d.lgs. 38/2017, «in relazione ai reati in materia societaria previsti dal codice civile, si applicano all'ente le seguenti sanzioni pecuniarie: [...] *s bis*) per il delitto di corruzione tra privati, nei casi previsti dal terzo comma dell'art. 2635 c.c. [ossia i casi, il cui inventario è stato arricchito dall'art. 3, comma 1, lett. *b*), d.lgs. 38/2017, in cui taluno, «anche per interposta persona, offre, promette o dà denaro o altra utilità non dovuti alle persone indicate nel primo e nel secondo comma], la sanzione pecuniaria da quattrocento a seicento quote e, nei casi di istigazione di cui all'art. 2635 *bis*, comma 1, c.c., la sanzione pecuniaria da duecento a quattrocento quote. Si applicano altresì le sanzioni interdittive previste dall'art. 9, comma 2».

<sup>15</sup> L'interpretazione in senso ampio del concetto di violazione dei doveri d'ufficio ha origine remota. In premessa all'azione comune 98/742/GAI, il Consiglio dell'Unione Europea dichiara, infatti, che «è importante che la nozione di 'violazione di un dovere' sia contemplata in modo sufficientemente ampio dal diritto degli Stati membri».

etico e di un Modello, essendo probabilmente sufficiente, come presupposto, che i poteri conferiti al Delegato ambientale prevedano che lo stesso operi per l'adempimento degli obblighi di legge di carattere ambientale cui l'impresa è soggetta.

Ciò detto, le disposizioni del Modello di organizzazione, gestione e controllo rappresentano certamente un sottoinsieme significativo dei doveri d'ufficio di carattere etico ai quali si è appena fatto riferimento. E in effetti si possono ipotizzare diversi casi in cui l'atto corruttivo sia finalizzato alla violazione di tali disposizioni. Un esempio: il responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP) di un'azienda, da poco assunto con contratto a tempo determinato, accerta mediante un'analisi interna che le dotazioni impiantistiche dello stabilimento non rispettano gli *standard* di legge e ne parla al datore di lavoro, anticipandogli che gli trasmetterà una relazione indicante le situazioni non conformi e la necessità di urgenti provvedimenti e di azioni correttive di carattere infrastrutturale, come previsto dalla procedura del Modello *ex* d.lgs. 231/2001 adottato dalla stessa azienda sulla base di quanto specificato dall'art. 30, comma 1, lett. *a*), d.lgs. 81/2008<sup>16</sup>. Il Datore di lavoro chiede al RSPP di omettere tale adempimento interno, spiegandogli che l'azienda versa in difficoltà economiche che non permettono a breve di fare fronte alla spesa e sostanzialmente proponendogli la trasformazione del contratto a tempo indeterminato in cambio di tale omissione<sup>17</sup>.

Analoghi esempi riguardano potenzialmente tutte le aree a rischio reato coperte dal Modello *ex* d.lgs. 231/2001 ed ogni soggetto tenuto a rispettarne le misure o a vigilare sul funzionamento e osservanza delle misure stesse. Infatti il Modello non può che imporre limitazioni e ostacoli a chi sia disposto a perseguire l'interesse aziendale<sup>18</sup> con modalità illecite. Di qui il rischio di atti corruttivi volti a vanificare tali limitazioni e ostacoli<sup>19</sup>.

Va comunque evidenziato che casi di corruzione tra privati intraorganizzativa come quelli sopra delineati non rappresentano certo l'unica possibile forma di induzione, dall'interno delle organizzazioni, al mancato rispetto di doveri d'ufficio. Gli studi nell'ambito delle scienze sociali dedicati alla *organizational corruption*<sup>20</sup> segnalano anche dinamiche più sottili, e spesso più pervasive<sup>21</sup>, nell'ambito delle quali non sono di norma riconoscibili fattispecie di corruzione tra privati secondo

---

<sup>16</sup> L'art. 30, comma 1, lett. *a*), d.lgs. 81/2008 così recita: «Il Modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica di cui al d.lgs. 231/2001, deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi: a) al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici».

<sup>17</sup> Si annota che nel caso esemplificato il mancato rispetto degli *standard* di legge riguardanti le dotazioni impiantistiche non configura di per sé un reato presupposto di applicazione della disciplina della responsabilità amministrativa e nemmeno, per la maggior parte dei casi, un reato *tout court*.

<sup>18</sup> Magari nell'ambito di una strategia di breve termine.

<sup>19</sup> Da segnalare che tali casi evidenziano un rapporto per lo meno complesso tra dovere di ufficio e dovere di fedeltà. Tale rapporto richiede probabilmente ulteriori approfondimenti.

<sup>20</sup> La letteratura sulla *organizational corruption* si riferisce al «*misuse of an organizational position or authority for personal or organizational (or subunit) gain, where misuse in turn refers to departures from accepted societal norms*». Si tratta di una nozione assai più ampia di quella di corruzione come intesa dal diritto penale italiano. Per la definizione riportata – ormai consolidata – e per una visione di insieme di tale ambito di studi v. ASHFORTH-GIOIA-ROBINSON-TREVIÑO, *Re-viewing organizational corruption*, in *Academy of Management Review*, 2008, vol. 33, n. 3, 670-684. Considerata tale ampia definizione, l'ambito di studi dell'*organizational corruption* finisce per sovrapporsi con parte importante degli studi organizzativi in materia di etica d'impresa.

<sup>21</sup> Dinamiche riguardanti il «cesto» e non «singole mele», secondo la terminologia di ASHFORTH-GIOIA-ROBINSON-TREVIÑO, *Re-viewing organizational corruption*, cit.



l'attuale formulazione del diritto penale italiano<sup>22</sup>. Sono stati ad esempio evidenziati meccanismi di *organizational corruption* in funzione dei quali il mancato rispetto del proprio dovere da un lato è riformulato come accettabile (ad esempio è percepito o presentato come privo di alternative, ovvero come giustificato da ragioni di rango superiore), dall'altro è efficacemente sollecitato a quanti entrano a far parte dell'organizzazione (ad esempio mediante l'incremento graduale delle condotte devianti richieste o attraverso sistemi di compensazione che di fatto inducono a trascurare tali doveri<sup>23</sup>).

In sintesi, si potrebbe qualificare la corruzione intraorganizzativa penalmente sanzionabile segnalata con il presente articolo come una forma acuta o episodica nell'ambito di una ben più ampia classe di dinamiche di devianza dai doveri di ufficio (classe evidentemente rilevante per il Modello organizzativo nel suo complesso). In ogni caso la novella normativa in esame, anche se probabilmente riferibile, sul piano intraorganizzativo, a casi limite, rafforzando come visto il presidio sui doveri d'ufficio potrebbe costituire, specie se adeguatamente comunicata all'interno delle aziende, un fattore di dissuasione dall'inosservanza dei Modelli. Tanto che ci si potrebbe chiedere se il profilo di rischio qui evidenziato, più che richiedere l'aggiunta di misure procedurali, non finisca per costituire di per sé una misura *sui generis* di potenziamento dell'intero Modello organizzativo.

---

<sup>22</sup> Si osserva che, con la nuova formulazione, il nesso sinallagmatico tra dazione/offerta e violazione del dovere d'ufficio o di fedeltà si fa ancora più stringente, richiedendo la norma il compimento o l'omissione non genericamente di «atti» bensì di un singolo atto. Ciò tra l'altro segna ulteriormente la distanza rispetto alle fattispecie di corruzione pubblica, che prevede anche, assai più genericamente, un nesso non con atti ma con la funzione esercitata.

<sup>23</sup> ASHFORTH e ANAND, *The normalization of corruption in organizations*, in *Research in Organizational Behaviour*, 2003, vol. 25, 1-52. I rischi derivanti da sistemi di compensazione inappropriati sono peraltro rilevati anche dalle *Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001* di Confindustria fin dalla versione del 7 marzo 2002. Altri studi analizzano la *organizational corruption* sotto il profilo delle dinamiche di potere nell'ambito delle organizzazioni. Un esempio è ROSENBLATT, *Hierarchies, Power Inequalities, and Organizational Corruption*, in *Journal of Business Ethics*, 2012, vol. 111, n. 2, 237-251. Non si possono infine non segnalare contributi di carattere critico, che evidenziano i rischi e gli effetti collaterali di aspettative eccessive in materia di *compliance* nell'ambito delle organizzazioni. Un esempio recente è HUBER-MUNRO, «Moral Distance» in Organizations: An Inquiry into Ethical Violence in the Works of Kafka, in *Journal of Business Ethics*, 2014, 124 (2), 259-269.

