

DIRITTO COMMERCIALE INTERNO E INTERNAZIONALE

IMPRESA E RISCHIO

Profili giuridici del *risk management*

a cura di

Stefano A. Cerrato

Introduzione di

Paolo Montalenti



G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO

INDICE

	<i>pag.</i>
<i>Premessa</i>	XV
<i>Introduzione</i> di <i>Paolo Montalenti</i>	XVII

SEZIONE I

LA GESTIONE DEL RISCHIO NELLE STRATEGIE DI *GOVERNANCE*

RISK MANAGEMENT E MODELLI ORGANIZZATIVI di *Paolo Venero, Benedetta Parena e Maria Francesca Artusi*

1. Premessa metodologica: l'approccio al rischio	3
2. Adeguati assetti e <i>compliance programs</i>	7
2.1. Il sistema dei controlli interni	8
2.2. La <i>compliance</i> e i modelli organizzativi	12
3. L'organizzazione aziendale come minimo comune denominatore: una mappatura trasversale	13
3.1. Mappatura su adeguati assetti e <i>compliance</i>	15
3.2. Mappatura per materia	18
3.3. Mappatura per fonti normative	32
3.4. Conclusioni e " <i>work in progress</i> "	32

**GOVERNANCE SOCIETARIA E RESPONSABILITÀ
AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI.
UN PRIMO BILANCIO PER LE IMPRESE ITALIANE**
di Giovanna Morelli e Paolo Prandi

1.	Introduzione	35
2.	I Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo: un quadro d'insieme	37
3.	Le indagini: alcuni spunti interpretativi	43
	3.1. La diffusione dei Modelli 231	44
	3.2. La struttura e la composizione degli Organismi di Vigilanza	50
	3.3. Autonomia e indipendenza dell'Organo di Vigilanza dal Consiglio di Amministrazione e rapporti con altri organi dell'Ente	51
	3.4. Le funzioni aziendali nell'attuazione del Modello 231	56
	3.5. I "caratteri" dei Modelli 231	57
	3.6. La comunicazione d'impresa e la formazione finalizzata ai Modelli 231	58
	3.7. L'aggiornamento dei Modelli 231 e relativi costi	60
	3.8. Le modalità di attuazione del Modello 231 ed i gruppi	61
4.	Conclusioni	63

**SANZIONI DA MANCATA COMPLIANCE
NEL D.LGS. N. 231/2001**

di Nicola Menardo

1.	Introduzione	65
2.	Gli elementi strutturali della responsabilità	65
3.	I profili sanzionatori	66
4.	Il catalogo delle sanzioni	67
5.	La sanzione pecuniaria	67
6.	Le sanzioni interdittive	71
7.	Le sanzioni "del terzo tipo"	73
8.	Osservazioni conclusive	74

**RISIKOGESELLSCHAFT E CORPORATE GOVERNANCE:
PROLEGOMENI SULLA COSTRUZIONE DEGLI ASSETTI
ORGANIZZATIVI PER LA PREVENZIONE DEI RISCHI.
IL CASO DELLE IMPRESE AGROALIMENTARI**

di *Stefano A. Cerrato e Giovanni Peira*

1. L'«età del rischio» e le «contromisure» giuridiche	79
2. Le linee di tendenza: gli spunti provenienti dai provvedimenti IVASS e Banca d'Italia sulla gestione del rischio nelle imprese di settori vigilati. Definizione di «sistema di gestione dei rischi», sua inclusione nella <i>governance</i> , procedure di <i>risk management</i>	85
3. <i>Segue</i> : l'evoluzione della legislazione primaria. Dall'iniziale «agnosticismo» del legislatore all'approccio pragmatico all' <i>enterprise risk management</i>	89
4. Il «cambio di passo» del legislatore: l'emersione del processo di «costruzione» e «manutenzione» degli assetti adeguati nei provvedimenti normativi più recenti	94
5. Un settore paradigmatico. Le coordinate del sistema della «qualità» agroalimentare: il quadro normativo	98
6. Le politiche comunitarie in materia di indicazioni geografiche di qualità	103
7. <i>Segue</i> : il quadro normativo	106
8. La gestione del rischio nelle imprese della filiera agroalimentare della DOP e IGP: profili ricostruttivi	115
9. Note critiche e spunti di riforma: verso un doppio binario per una più efficace gestione del rischio agroalimentare?	118
10. Una sintesi. Oltre la clausola generale dell'«adeguatezza» degli assetti? L'emersione di nuovi paradigmi specifici dell'agire amministrativo. Spunti in tema di responsabilità degli amministratori, regole di condotta e ruolo del giudice	121

SEZIONE II

GRUPPI, MERCATO E SETTORI VIGILATI

IL COLLEGIO SINDACALE «DI GRUPPO» E CONTINUITÀ
AZIENDALE: TRA «FONDATI INDIZI DELLA CRISI»
E VANTAGGI COMPENSATIVI
«FONDATAMENTE PREVEDIBILI»

di *Fabrizio Sudiero*

1. Premessa. Collegio sindacale, crisi e dinamiche di gruppo: un quadro problematico	128
--	-----

	<i>pag.</i>
1.1. <i>Segue</i> : note metodologiche ed obiettivi del presente lavoro	131
2. Il duplice ruolo del collegio sindacale in un contesto di società monade: “custode” della corretta amministrazione e della continuità aziendale. In generale	132
2.1. <i>Segue</i> : le indicazioni e le conferme della legge delega n. 155/2017	137
2.2. <i>Segue</i> : il duplice ruolo del collegio sindacale in un contesto di società monade: conclusioni	140
3. L’oggetto del controllo dei sindaci “di gruppo”. Introduzione: i doveri di controllo nella prospettiva di gruppo	145
3.1. Vigilanza sulla corretta amministrazione “di gruppo”. I «principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale». Cenni	146
3.1.1. Il rapporto tra «principi di corretta amministrazione» e «principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale» e gli assetti “di gruppo”	149
3.1.2. I doveri degli amministratori “di gruppo”: rispetto dei principi di «corretta amministrazione», di «corretta gestione societaria e imprenditoriale», di «adeguatezza degli assetti» e la funzione “filtro”	150
3.1.3. Violazione dei «principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale» e <i>business judgment rule</i>	153
3.1.4. <i>Segue</i> : vantaggi compensativi e <i>business judgment rule</i> : una possibile differenziazione di responsabilità tra <i>holding</i> ed organi sociali del gruppo	154
3.1.5. Alcune prime conclusioni sull’organo di controllo “di gruppo” e la vigilanza sulla corretta amministrazione	160
3.1.5.1. <i>Segue</i> : responsabilità da abuso di direzione unitaria, esimenti e controllo dei sindaci	163
3.2. Vigilanza sulla continuità aziendale del “gruppo”. «Fondati indizi della crisi» e vantaggi compensativi «fondatamente prevedibili»: quale rapporto? Il limite alla teoria dei vantaggi compensativi	166
3.2.1. <i>Segue</i> : i conseguenti doveri dei sindaci	170
4. Conclusioni. Il collegio sindacale “di gruppo” e continuità aziendale: tra «fondati indizi della crisi» e vantaggi compensativi «fondatamente prevedibili». Una linea di indagine ancora (necessariamente) aperta	175

LA GESTIONE DEL RISCHIO NELLE BANCHE:
ASPETTI DI *CORPORATE GOVERNANCE* E IMPATTO
SUL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI NELLE SOCIETÀ

di *Federico Riganti*

1. Premessa	179
2. Rischio e impresa bancaria: una necessaria (ma difficile) convivenza	181

	<i>pag.</i>
3. Le fonti del diritto bancario	183
4. Rischio e rischi nell'impresa bancaria: l' <i>Internal Capital Adequacy Assessment Process</i> (ICAAP) e l' <i>Internal Liquidity Adequacy Assessment Process</i> (ILAAP). Cenni introduttivi	185
4.1. L' <i>Internal Capital Adequacy Assessment Process</i> (ICAAP)	186
4.2. L' <i>Internal Liquidity Adequacy Assessment Process</i> (ILAAP)	188
5. Il rischio di liquidità e il ruolo degli organi societari e del <i>risk management</i>	188
5.1. Gli strumenti di mitigazione del rischio di liquidità	191
6. <i>Corporate governance</i> bancaria, sistemi di controllo interno e gestione del rischio: spunti di riflessione	192
7. Conclusioni: il rischio quale indice di rivisitazione dell'impresa bancaria nella sua "globalità"?	196

SEZIONE III

RISCHIO DI CORRUZIONE E DISCIPLINA DEL *WHISTLEBLOWING*

IL CONTRASTO ALLA CORRUZIONE NELLA RECENTE LEGISLAZIONE SUL *WHISTLEBLOWING* TRA ANALISI NORMATIVA E PRASSI APPLICATIVA

di *Alice Caputo*

1. Qualche precisazione terminologica e fenomenologica	201
2. La prima introduzione della disciplina del <i>whistleblowing</i> nell'ordinamento italiano: la l. n. 190/2012	203
3. La necessaria modifica normativa del 2017 e l'attuale struttura della disciplina	207
4. Conviene segnalare? Qualche considerazione conclusiva	213

IL *WHISTLEBLOWING* COME MEZZO DI MITIGAZIONE DEL RISCHIO DA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI DI DIRITTO PRIVATO

di *Davide Venturino*

1. Lo scenario di riferimento	215
2. Il perimetro di applicazione per gli enti di diritto privato previsto dalla nuova normativa	219

	<i>pag.</i>
3. Il dato normativo. La tutela e i requisiti della segnalazione	220
3.1. La diligenza nella segnalazione	223
4. La giusta causa di rilevazione della notizia riservata	225
5. L'Organismo di Vigilanza nel sistema di ricezione della segnalazione	227

SEZIONE IV

“NUOVI” RISCHI, “NUOVE” TUTELE?

LA GESTIONE DEL RISCHIO DI DANNO AMBIENTALE PER LE SOCIETÀ DI CAPITALI

di *Diletta Lenzi*

1. Considerazioni introduttive: la società del rischio	233
1.1. Il rischio <i>da</i> impresa e il rischio di danno ambientale come esternalità negativa	235
1.2. Il rischio di danno ambientale	237
2. La gestione del rischio da impresa	239
2.1. Politiche imprenditoriali di gestione del rischio da impresa	239
2.2. Il governo del rischio di danno in una prospettiva di economicità	241
3. Il rischio di danno ambientale: costi e benefici di una condotta orientata alla prevenzione	242
3.1. Benefici: i vantaggi per le <i>performance</i> economiche di una gestione imprenditoriale sostenibile	243
3.2. Costi: l'accesso al credito, i premi assicurativi e l'incidenza del danno ambientale sul valore delle azioni di società quotate	246
3.3. <i>Segue</i> : la responsabilità per danni ambientali come costo principale	249
4. Tre categorie di danno ambientale e il corrispondente interesse sociale	253
5. Una gestione imprenditoriale ecologica ed efficiente. Lo spazio di intervento del diritto societario	256
5.1. Coincidenza tra interesse sociale e gestione imprenditoriale eco-sostenibile: il potenziamento dei flussi informativi concernenti l'impatto ambientale	257
5.2. <i>Segue</i> : l'adeguatezza degli assetti: professionalità degli amministratori e principio di collegialità come ulteriore garanzia	260
5.3. Rischio di danno ambientale a portata “sistemica”: il comitato rischi ambientali e la procedimentalizzazione del processo decisionale	263
5.4. Danni ambientali contenuti: le criticità della regolazione del rischio di danno ambientale per le piccole e medie imprese	267
5.5. L'opportunità della <i>disclosure</i> al mercato	270
6. Riflessioni conclusive: autoregolamentazione e centralità dell'approccio modulare	272

pag.

PRIVACY 4.0.: ONERI E STRATEGIE PER LE PMIdi *Barbara Veronese*

1. Introduzione	275
2. GDPR e <i>data protection</i>	277
2.1. Inquadramento generale	277
2.2. Ambito di applicazione: a chi e a cosa si applica il GDPR?	279
2.3. Applicabilità del GDPR	279
3. GDPR: le novità	280
4. I principi del GDPR	282
5. Applicazione della <i>privacy 4.0.</i> alle PMI	284
6. Conclusioni	287

**LE CLAUSOLE ASSICURATIVE DI DELIMITAZIONE
DEL RISCHIO COME STRUMENTO DI *RISK MANAGEMENT***di *Pier Franco Dagasso*

1. Premessa	289
2. Le asimmetrie informative: il <i>moral hazard</i>	290
3. Delimitazione del rischio e limitazione di responsabilità	294
4. Delimitazione del rischio e limitazione di responsabilità. Clausole	296
4.1. Clausole di delimitazione del rischio	296
4.2. Clausole di limitazione della responsabilità	303
5. Le clausole di delimitazione del rischio come strumento di <i>risk management</i> . Esempi e possibili scenari	306
6. Conclusioni	311

SEZIONE V
 IL RISCHIO FISCALE AL TEMPO
 DEL «DIALOGO COLLABORATIVO»

LA NUOVA PROCEDURA DI COOPERAZIONE
 E COLLABORAZIONE RAFFORZATA CONSACRA
 LA TENDENZA EVOLUTIVA DELLA “*COOPERATIVE
 COMPLIANCE*”? NATURA GIURIDICA
 E PROFILI PROCEDIMENTALI. CRITICITÀ

di *Marcella Martis*

1.	Premessa	315
2.	La <i>cooperative compliance</i> : inquadramento sistematico	318
3.	Il procedimento di cooperazione e collaborazione rafforzata <i>ex art. 1-bis</i> d.l. 24 aprile 2017, n. 50. Profili ricostruttivi	320
4.	Punti di contatto tra il neo-istituto ed il regime dell’adempimento collaborativo	324

LA DISCIPLINA DEGLI ACCORDI PREVENTIVI
 E I RELATIVI PROFILI SANZIONATORI
 IN CASO DI VIOLAZIONE

di *Stefania Lotito Fedele*

1.	Premessa	327
2.	Cenni di diritto tributario dell’Unione Europea	329
3.	Il regime dell’adempimento collaborativo e la sua influenza sugli accordi preventivi	331
4.	La nuova disciplina degli Accordi preventivi <i>ex art. 31-ter</i> d.p.r. n. 600/1973 e l’interpello sui nuovi investimenti	335
5.	La collocazione sistematica e l’ambito di applicazione dei nuovi accordi preventivi	338
6.	Il procedimento. Dalla nascita alla (eventuale) modifica, all’estinzione dell’accordo	341
7.	Il vincolo tra le parti e gli effetti della sua violazione alla luce della nuova disciplina	345
8.	Cenni sul rapporto con gli aiuti di Stato e il progetto <i>BEPS</i>	349
9.	Considerazioni conclusive	350

pag.

LA GESTIONE DEL RISCHIO FISCALE:
ADEMPIMENTO COLLABORATIVO, SISTEMA PUNITIVO
TRIBUTARIO E PROSPETTIVE *DE JURE CONDENDO*

di *Stefania Gianoncelli e Stefano Maria Ronco*

1. Considerazioni introduttive sull'adempimento collaborativo	353
2. La tutela penale dell'interesse erariale, il principio del doppio binario e l'accertamento dell'evasione	355
3. Le possibili conseguenze, sul piano penale, dell'adesione al regime di adempimento collaborativo	358
4. Inquadramento teorico dell'istituto dell'adempimento collaborativo	360
4.1. <i>Le rationes</i> a fondamento dell'istituto in esame	360
4.2. L'adempimento collaborativo nel mutato contesto degli strumenti di contrasto agli illeciti in campo economico	364
5. Adempimento collaborativo e responsabilità amministrativa degli enti <i>ex</i> d.lgs. n. 231/2001: quali profili di contatto	366
6. L'adempimento collaborativo quale espressione di un'estensione al campo tributario dei principi contenuti nel d.lgs. n. 231/2001 nel contesto di un percorso di riforma ancora incompiuto	370

PREMESSA

Dal 2015 il Dipartimento di Management dell'Università di Torino ha avviato un progetto internazionale e interdisciplinare di studio sul tema della gestione del rischio.

Il progetto ha dato vita a molteplici occasioni di analisi, approfondimento, confronto e divulgazione, anche seminariale, e stimolato il dialogo fra studiosi di aree scientifiche diverse ma accomunate dal rilievo e dalla centralità del fenomeno imprenditoriale, nella consapevolezza che oggi, più che in passato, la complessità del sistema economico globalizzato esige sinergie intellettuali e integrazione di competenze e visioni. E che la riflessione accademica non deve restare confinata al piano astratto ma misurarsi con le esigenze concrete del tessuto imprenditoriale, in un virtuoso percorso di reciproca integrazione e crescita.

A coronamento di questi percorsi, nel 2016 e nel 2018 si sono svolte, in Torino, due conferenze internazionali sul *risk management* alle quali hanno partecipato complessivamente – in momenti di confronto su temi sia scientifici che pratici – oltre centocinquanta studiosi e operatori di vari Paesi e discipline, mettendo in luce come il «rischio» costituisca un fattore immanente a qualsiasi fenomeno imprenditoriale.

Questo volume raccoglie la sfida di proseguire, anche sul terreno giuridico, la ricerca delle corrette «chiavi di lettura» di un efficiente sistema di *risk management*, nella convinzione che il bagaglio culturale del giurista non possa più prescindere da una matura e consapevole cultura della prevenzione e della sensibilizzazione ai rischi.

Sono grato a tutti gli Autori per gli sforzi profusi, ai *referee* anonimi per la puntuale opera di valutazione degli scritti e al mio Maestro, Paolo Montalenti, per aver arricchito il volume con una *Introduzione* ricca di preziosi e autorevoli spunti di riflessione.

Il curatore

INTRODUZIONE

di *Paolo Montalenti*

La gestione del rischio rappresenta oggi l'architrave di una buona *corporate governance*, nel quadro ordinamentale internazionale.

Il progressivo convergere delle scienze giuridiche e delle scienze aziendalistiche, le *best practices* via via affinate nell'esperienza transnazionale, l'apporto dei codici di autodisciplina, l'intervento del legislatore hanno segnato un indubbio progresso.

L'enuclearsi del paradigma dei principi di corretta amministrazione (cfr. art. 2403 c.c. e art. 149 t.u.f.) come concetto autonomo rispetto alla legalità, da un lato, e alle scelte di merito – ascritte al *safe harbour* della *business judgment rule* – dall'altro lato, assume una centralità nuova per un appropriato presidio dei rischi.

Teoria e pratica si evolvono da una visione del controllo come mera «funzione sanzionatoria» verso una concezione del controllo come elemento fisiologico della gestione dell'impresa, dal controllo come «costo» al controllo come «opportunità»; le tecniche si affinano da una configurazione prevalentemente ispettiva verso una efficiente gestione procedimentale dei flussi informativi, in particolare nei gruppi di impresa.

Il sistema dei controlli interni è lo strumento attuativo principale di questo processo evolutivo: possiamo dire che esso rappresenta uno dei pilastri fondamentali, se non l'architrave, della struttura della *corporate governance* negli ordinamenti dei paesi industriali avanzati.

1. In Italia la materia è stata oggetto di plurimi interventi: dalla separazione tra controllo di legalità e controllo contabile nelle società quotate, con la l. 216/1974, all'introduzione della vigilanza sui principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza degli assetti organizzativi in capo al collegio sindacale di società quotate, con il Testo Unico della Finanza nel 1998, alla disciplina della c.d. responsabilità penale della persona giuridica – il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 – all'estensione al collegio sindacale nelle non quotate di poteri analoghi a quelli dell'organo di controllo di società quotate con la riforma societaria del 2003, alla disciplina antiriciclaggio (d.lgs. 21 novembre 2007, n. 231) sino all'intervento sul comitato per il controllo interno e la revisione contabile, di cui all'art. 19, d.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e alle modifiche in materia di organismo di vigilanza 231 (art. 14, comma 12, l. 12 novembre 2011, n. 183).

Il quadro si compone, poi, per le società quotate, di ulteriori tasselli normativi e regolamentari: si pensi alle competenze del collegio sindacale sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, cui la società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi [art. 149, comma 1, lett. *c-bis*), t.u.f.]; si pensi alle competenze del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili in materia di «adeguate procedure amministrative e contabili» per la formazione del bilancio (art. 154-*bis*, comma 3, t.u.f.), introdotte dalla legge sulla tutela del risparmio (l. 28 dicembre 2005, n. 262), al Comitato per il controllo interno previsto dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, nella versione aggiornata del 2015, alle disposizioni regolamentari nei settori vigilati, cioè nel settore bancario e nel settore assicurativo.

Ed è paradigmatico con quale attenzione, e costanza, operatori e studiosi stiano formulando quantomeno da un decennio riflessioni, valutazioni, proposte.

2. La riforma del diritto societario «combinata» con il Modello 231 rappresenta un punto di riferimento in materia.

L'art. 2381 c.c. impone agli organi delegati di dotare la società di un «assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa», su cui vigila l'organo di controllo e che deve essere valutato dall'intero consiglio di amministrazione.

Il d.lgs. n. 231/2001 – progressivamente arricchito nei reati-presupposto – prevede un onere, ma in realtà un obbligo (come hanno statuito alcune decisioni giurisprudenziali), di adottare ed attuare efficacemente «modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati», specificamente individuati dal legislatore.

Discipline meritevoli di affinamento ma coordinate e funzionali per una migliore *corporate governance*.

La materia degli assetti organizzativi si è ulteriormente affinata con il *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza* (d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14) che ha modificato l'art. 2086 c.c. È stato infatti introdotto un secondo comma che così recita testualmente: «*L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva ha il dovere di istituire un assetto organizzativo amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale*» (art. 375, comma 2, d.lgs. 14/2019).

La prevenzione della crisi e quindi la rilevazione e gestione del rischio assumono una rilevanza sistematica centrale ¹.

¹ Sul punto mi permetto di rinviare al mio P. MONTALENTI, *Gestione dell'impresa, assetti organizzativi e procedure di allerta dalla "Proposta Rordorf" al Codice della Crisi*, in AA.VV., *Scritti in ri-*

3. In questa materia il diritto delle assicurazioni e il diritto bancario hanno apportato un significativo contributo. Il reg. IVASS 3 luglio 2018, n. 38 [che ha sostituito le anticipatrici disposizioni del reg. ISVAP, 26 marzo 2008, n. 20, come modificato dal provvedimento IVASS 8 novembre 2012, n. 3020], disciplina la materia con particolare analiticità, collegando strettamente – in tema di controlli interni, di componenti del sistema, di flussi informativi, di gestione dei rischi, di esternalizzazione – le regole aziendalistiche con i precetti normativi e affronta, con una disposizione specifica, il tema – di rilievo sistematico generale – del *coordinamento tra organi di controllo* affidato ad un regolamento del consiglio di amministrazione.

Infatti l'art. 8, comma 3, lett. *f*), stabilisce testualmente che «l'organo di controllo segnala all'organo amministrativo le eventuali anomalie o debolezze dell'assetto organizzativo e del sistema di governo societario, indicando e sollecitando idonee misure correttive; nel corso del mandato pianifica e svolge, anche coordinandosi con la società di revisione, periodici interventi di vigilanza volti ad accertare se le carenze o anomalie segnalate siano state superate e se, rispetto a quanto verificato all'inizio del mandato, siano intervenute significative modifiche dell'operatività della società che impongano un adeguamento dell'assetto organizzativo e del sistema di governo societario».

La norma è riprodotta con le opportune variazioni in materia di gruppi [art. 74, comma 3, lett. *f*), reg. IVASS 38/2018]².

L'obbligo è ora previsto anche nell'ordinamento bancario e precisamente nelle Disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia (cfr. circ. n. 285, Titolo IV, par. 3).

Le norme ora ricordate trovano riscontro nel Codice di Autodisciplina ove si prevede espressamente che «l'organo amministrativo definisce e formalizza i collegamenti tra le varie funzioni a cui sono attribuiti compiti di controllo», rinviando così all'autonomia privata la soluzione di uno dei problemi più delicati in materia di amministrazione e controllo, area del diritto societario su cui incombe il grave interrogativo se la pluralità di istanze di controllo stimoli sinergie virtuose o produca invece inefficienti sovrapposizioni o duplicazioni.

Un'indicazione anche per il legislatore di diritto comune per l'individuazione nell'organo di controllo (collegio sindacale, consiglio di sorveglianza, comitato per il controllo della gestione) dell'istanza di coordinamento di tutte le funzioni societarie e aziendali di controllo, con obbligo di *report* periodico al consiglio di amministrazione per il presidio e la correzione tempestiva di debolezze, carenze, criticità, anomalie del sistema di controllo dei rischi.

cordo di Michele Sandulli, Torino, in corso di stampa e Id., *Il Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza: i principali aspetti della riforma*, in *Nuovo Diritto delle Società*, 2019, in corso di stampa.

² Ho trattato il tema in *La corporate governance bancaria oggi: profili generali*, in AA.VV., *Atti del Convegno Courmayeur*, 22 e 23 settembre 2017, *La banca nel nuovo ordinamento europeo: luci e ombre*, in *Quaderni di Giurisprudenza Commerciale*, n. 423, Milano, 2018, p. 85 ss.

4. Il volume si segnala, in primo luogo, perché come risulta dalla partizione in sezioni, affronta temi «classici» (gestione del rischio, Modello 231, sanzioni); temi «di settore» ma ricchi di *vis* espansiva (gruppi e settori vigilati); temi di particolare «attualità» (corruzione e *whistleblowing*); temi «nuovi» (rischio agroalimentare, rischio ambientale, *privacy*, clausole assicurative) e argomenti al contempo «classici e innovativi» (rischio fiscale).

In altri termini il pregio del volume consiste nel tracciare, da un lato, ponti sistematici interdisciplinari e, dall'altro lato, nell'inserire questioni apparentemente di nicchia in un quadro generale, per qualche verso ancora incompleto, ma ormai «tessuto connettivo» del governo delle imprese.

Si pensi al saggio iniziale (VERNERO, PARENA e ARTUSI) che collega risultati delle scienze aziendalistiche con *best practices* ed evoluzione normativa in settori anche apparentemente distanti, alla ricostruzione dell'evoluzione della regolazione dell'«età del rischio» (CERRATO e PEIRA), al ruolo del collegio sindacale nei gruppi (SUDIERO), al nuovo istituto del *whistleblowing* (CAPUTO, VENTURINO).

Un filo conduttore unitario collega temi solo apparentemente settoriali, dalla gestione del rischio nelle banche (RIGANTI) alle nuove clausole assicurative (DAGASSO), dal danno ambientale (LENZI) alla *privacy* nelle PMI (VERONESE).

Il volume si conclude con la sezione dedicata al rischio fiscale, con particolare attenzione al tema della c.d. *cooperative compliance* (MARTIS, LOTITO FEDELE).

Il peculiare istituto – essenzialmente fondato sulla «certificazione concordata» con l'Autorità finanziaria del modello di prevenzione dei reati tributari – con conseguente restrizione dei reati tributari e dei poteri sanzionatori può rappresentare un interessante spunto per affrontare, *de jure condendo* (GIANONCELLI e RONCO), l'annoso problema della «validazione» del Modello 231 anche – a ben vedere – in una più ampia prospettiva degli assetti organizzativi. Una materia che deve trovare un punto di equilibrio tra flessibilità dei modelli e verificabilità giurisprudenziale dell'adeguatezza in termini sì di correttezza gestoria – non operando in questo campo, a mio parere, la *business judgment rule* – ma nella ragionevole graduazione, peraltro imposta dal legislatore, in funzione della «natura», delle «dimensioni» dell'impresa e quindi della specifica modalità gestoria adottata (ad es.: *multidivisional firm* o struttura di gruppo), al mercato di riferimento (nazionale, internazionale; di massa, di nicchia ecc.), alla struttura finanziaria (*debt oriented, capital market oriented, family enterprise model*, ecc.).

Uno scenario ancora aperto – nella tecnica, nel dibattito e nella cultura d'impresa – alla cui esplorazione il volume intende apportare un utile contributo.