

N° 10975/20 R. Gen. Trib.
N° 16698/17 R.G.N.R.



REPUBBLICA ITALIANA

IN NOME DEL POPOLO ITALIANO
TRIBUNALE ORDINARIO DI MILANO
SEZIONE SECONDA PENALE

Composto dai Magistrati:

Dott. Emanuele Mancini
Dott.ssa Francesca Ballesi
Dott. Lorenzo Lentini

Presidente est.
Giudice est.
Giudice est.

ha pronunciato la seguente

SENTENZA

nella causa penale contro

1. nato a _____ con domicilio eletto presso lo studio del difensore; libero, presente difeso di fiducia dall'avv. _____ del Foro di Milano, con studio in Milano, _____ ;
2. nato a _____ con domicilio eletto presso lo studio del difensore; libero, già presente difeso di fiducia dall'avv. _____ del Foro di Milano, con studio in Milano, Via _____
3. nato a _____ con domicilio eletto presso lo studio del difensore; libero, assente difeso di fiducia dall'avv. _____ del Foro di Milano, con studio in Milano, _____
4. nato a _____ con domicilio eletto presso lo studio dei difensori di fiducia; libero, già presente difeso di fiducia dall'avv. _____ del Foro di Roma, con studio in Roma, Via _____ e dall'avv. _____ del Foro di Crotone, con studio in _____
5. nato nel Regno Unito il _____ con domicilio eletto presso lo studio del difensore; libero, assente _____

Sentenza N° 1070/24
Del 25 gennaio 2024

Data _____
arresto _____
Data eventuale scarcerazione _____

DEPOSITATO IN CANCELLERIA

**SENTENZA AL V° DEL P.G.
TRAMITE SICP/INPDATA**

Milano, 22/04/2024

IL SOST. PROC. GEN.LE

ESTRATTO ESECUTIVO A:

- a) Procura generale
- b) Corpi Reati
- c) Mod. I.

il _____

ESTRATTO A:

- a) Mod.21 PM
- b) Carceri
- c) Questura

il _____

Redatta scheda il _____

per
comunicazione Ufficio elettorale
del Comune di _____

il _____

estratto all'ufficio Campione Penale

per forfettizzazione

il _____

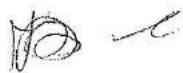
Campione penna

Art. _____

- difeso di fiducia dall'avv. del Foro di Milano, con studio in Milano,
Via
6. nato a con domicilio eletto presso lo
studio dei difensori; libero, già presente
difeso di fiducia dall'avv. e avv. con studio in
Milano,
7. nato a , con domicilio eletto presso lo studio
del difensore; libero, assente
difeso di fiducia dall'avv. Foro di Roma, con studio in Roma, Via
della
8. nato a con domicilio eletto presso lo
studio dei difensori; libero, già presente
difeso di fiducia dall'avv. del Foro di Milano e dall'avv.
del Foro di Milano, con studio in Milano, Via
9. nato a con domicilio eletto
presso lo studio del difensore; libero, già presente
difeso di fiducia dall'avv. del Foro di Milano, con studio in Milano,
Via
10. , nato a con domicilio eletto
presso lo studio del difensore; libero, assente
difeso di fiducia dall'avv. del Foro di Milano, con studio in Milano,
Via
11. nato a con domicilio eletto presso lo
studio del difensore; libero, già presente
difeso di fiducia dall'avv. del Foro di Milano, con studio in Milano,
12. , nato a con domicilio eletto presso lo studio di
difensori; libero, presente
difeso di fiducia dall'avv. Foro di Roma e dall'avv.
del Foro di Roma, con studio in Roma, Via
13. nato a , con domicilio eletto presso lo
studio del difensore; libero, già presente
difeso di fiducia dall'avv. del , con studio in
Via
14. nata a con domicilio eletto presso lo studio
del difensore; libera, già presente
difesa di fiducia dall'avv. del Foro di Milano, con studio in Milano,
Via
15. nato a con domicilio eletto presso lo
studio del difensore; libero, già presente
difeso di fiducia dall'avv. del Foro di Roma, con studio in Roma,
e dall'avv. con studio in Milano, Corso
16. nato a con domicilio eletto
presso lo studio del difensore; libero, presente
Difeso di fiducia dall'avv. del Foro di Milano, con studio in
Milano,
17. nato a con domicilio eletto presso
lo studio dei difensori; libero, già presente
difeso di fiducia dall'avv. e dall'avv. del Foro
di Milano, con studio in Milano, Via

18. nato a , con domicilio eletto presso lo studio
del difensore; libero, assente
difeso di fiducia dall'avv. del Foro di Milano, con studio in
Milano,
19. nato a con domicilio eletto presso lo
studio del difensore; libero, assente
difeso di fiducia dall'avv. del Foro di Terni, con studio in
de .
20. nato in con domicilio eletto
presso lo studio del difensore; libero, già presente
difeso di fiducia dall'avv. del Foro di Roma, con studio in Roma,
e dall'avv. con studio in Milano, Corso
21. S.p.A., in persona del legale rappresentante *pro tempore*, difeso
dall'avv. e dall'avv. del Foro di Milano, con studio in
Milano, Via

IMPUTATI



SOMMARIO

<u>1.</u> SVOLGIMENTO DEL PROCEDIMENTO	2
<u>2.</u> L'ISTRUTTORIA DEL P.M.	2
<u>3.</u> DICHIARAZIONI DEGLI IMPUTATI	58
<u>4.</u> TESTI DELLA DIFESA	63
<u>5.</u> I CAPI 3 E 4	73
<u>6.</u> LE RESPONSABILITA' INDIVIDUALI	92
<u>7.</u> LA RESPONSABILITA' DEL REVISORE LEGALE DEI CONTI E DEL RESPONSABILE CIVILE	119
<u>8.</u> LA RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA DELL'ENTE	124
<u>9.</u> I REATI FISCALI. CAPI 6, 7 E 8	142
<u>10.</u> IL CAPO 9	145
<u>11.</u> TRATTAMENTO SANZIONATORIO	159
<u>12.</u> QUESTIONI CIVILI E MISCELLANEA	162



1

6. Le responsabilità individuali

L'attribuzione alle persone fisiche di reati verificatisi nell'ambito di un'organizzazione complessa è operazione notoriamente complessa e disagiata, in particolare ove vengano in rilievo atti, quali il bilancio di esercizio, espressione tipica della interazione tra la realtà fenomenica e la società di capitali, che agisce nell'ordinamento per mezzo del rapporto organico con taluni individui.

Il problema si presenta in maniera ancor più decisa nell'ipotesi di società particolarmente strutturate, come nel caso di *_____* che, pur essendo nella sostanza una filiale domestica, appartiene a un gruppo multinazionale di dimensioni assai rilevanti e, come tale, recepisce – sia in forza di disposizioni di legge sia per uniformità di politiche aziendali - un complesso sistema organizzativo (ispirato al doppio criterio, gerarchico e funzionale) e un minuzioso assetto procedurale (assistito da vari livelli di controllo), caratteristici delle società quotate su mercati regolamentati.

In un siffatto contesto va calata la disposizione incriminatrice di cui all'art. 2621 c.c. che, come noto, prevede un reato proprio, i cui soggetti attivi sono: amministratori, sindaci, direttori generali e liquidatori (trascuando in questa sede la figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabile, prevista nella disciplina delle società quotate).

Ciò premesso, il Collegio ritiene opportuno spendere alcune considerazioni di carattere generale su alcuni temi sostanziali che hanno caratterizzato il contraddittorio nel dibattito.

In primo luogo è utile osservare come numerose difese abbiano particolarmente indugiato, anche tramite i propri consulenti tecnici, su un profilo di incerta rilevanza ai fini della decisione: la distinzione tra amministratori esecutivi e privi di deleghe, associata alla copiosa giurisprudenza in tema di flussi informativi e c.d. "segnali di allarme".

Al riguardo non pare superfluo evidenziare che i noti principi giurisprudenziali richiamati dalla difesa rilevano nelle situazioni, invero assai frequenti nella prassi, in cui l'illecito sia commesso da un amministratore nell'ambito delle deleghe conferite dall'organo di gestione, al fine di accertare eventuali profili di responsabilità degli amministratori non esecutivi (nonché dei membri dell'organo di controllo), ipotesi da tenere ben distinta dall'oggetto di questo processo, in cui si discute di attribuzioni non delegabili (*cf.* art. 2381, c. 4, c.c., in relazione all'art. 2423 c.c.): infatti, i doveri in materia di redazione del bilancio permangono in capo al *plenum* consiliare, indipendentemente dall'assetto di deleghe o dall'esistenza di comitati esecutivi.

Contribuisce forse ad alimentare l'equivoco la formula assolutoria richiesta dal P.M. per gli amministratori non esecutivi (*_____*), "per non avere commesso il fatto": a tacer della considerazione secondo cui si tratta non già di professionisti esterni chiamati a integrare l'organo di amministrazione, ma di esponenti dell'alta dirigenza della controllante (formalmente privi di deleghe nella controllata italiana, ma con ampi poteri a livello di gruppo), è dirimente

osservare che detti imputati, rientrando tra i soggetti attivi del reato quali amministratori, avrebbero potuto essere assolti con tale formula, ampiamente liberatoria, solo in caso di voto contrario all'approvazione del progetto di bilancio, astensione o assenza nella seduta consiliare.

Considerazioni non dissimili possono essere svolte con riferimento alla posizione dei sindaci, rispetto ai quali le difese hanno richiesto la medesima formula assolutoria, fondando la richiesta sull'argomento secondo cui l'assenza di percezione di segnali d'allarme eliderebbe la stessa posizione di garanzia, facendo venir meno il dovere di attivarsi del garante (tesi che, ove accolta, finirebbe per sovrapporre gli elementi oggettivo e soggettivo del reato).

Le suesposte premesse generali non pregiudicano la rilevanza dell'assetto di deleghe in seno al consiglio di amministrazione di , ma sotto il diverso profilo soggettivo: va da sé che l'amministratore delegato ha concretamente a disposizione, grazie alla carica rivestita, un bagaglio informativo superiore ai consiglieri non esecutivi, i quali apprendono (almeno in una situazione fisiologica) notizie sull'andamento aziendale dall'organo delegato nel corso delle sedute consiliari, ma un analogo risultato ben può verificarsi nel caso di amministratori che, pur privi di deleghe, abbiano in essere con la società amministrata anche un rapporto dirigenziale (cfr. tra gli altri e nella loro qualità di CFO), situazione ricorrente all'interno di in ragione della politica di gruppo, volta a favorire la nomina nei consigli di amministrazione delle controllate di soggetti "interni" (cfr. dichiarazioni spontanee scritte rilasciate al G.U.P. da).

All'interno di un quadro di *governance* così sommariamente delineato, infine, le condizioni affinché possa pervenirsi all'accoglimento integrale delle conclusioni del P.M. (accertamento della responsabilità dei sindaci, a fronte dell'assoluzione degli amministratori non esecutivi) appaiono di ardua realizzazione: risulta veramente improbabile, secondo l'*id quod plerumque accidit*, che il collegio sindacale, ove non investito del controllo dei conti (attesa la nomina di un revisore legale), possa avere una conoscenza compiuta di manipolazioni contabili e condotte fraudolente, architettate dalla dirigenza e ritenute al contempo non conoscibili dai membri del *plenum* consiliare.

6.1 I componenti del consiglio di amministrazione

Come è noto, l'elemento soggettivo del reato di false comunicazioni sociali prevede il dolo generico in ordine alla rappresentazione del falso, che si "atteggia certamente come diretto" (cfr. Cass., Sez. Un., 27 maggio 2016, n. 22474) in ragione della presenza dell'avverbio "consapevolmente", e il dolo specifico dell'ingiusto profitto ("per sé o per altri").

Il dibattito non ha restituito evidenze di una consapevole partecipazione dei c.d. consiglieri non esecutivi () alle condotte in addebito: in linea con le conclusioni cui è pervenuto il P.M. (ancorché proiettate sull'insussistenza del contributo

93

concorsuale), il Collegio rileva l'assenza di responsabilità dei menzionati imputati, per carenza di dolo generico, trattandosi di conclusione coerente con il ruolo svolto dai soggetti all'interno di e con le caratteristiche peculiari della vicenda.

Sotto il primo profilo, si tratta di dirigenti apicali operanti a livello di gruppo, con responsabilità gestorie estese a intere aree regionali o funzionali (v. C.F.O. di , la cui nomina nel consiglio di amministrazione della controllata italiana rispondeva evidentemente all'esigenza di assicurare l'efficacia dell'attività di direzione e coordinamento nonché di testimoniare (anche visivamente) la presenza della capogruppo britannica presso la controllata.

Sotto il secondo profilo la frode in commento si può agevolmente inscrivere in un quadro, ampiamente emerso dalle testimonianze raccolte, di una contrapposizione dialettica tra la dirigenza italiana e la controllante, in punto di raggiungimento dei *target* locali fissati a livello centrale: tale contrapposizione, che fisiologicamente caratterizza varie multinazionali, assume tratti patologici nel caso di dove il gruppo di soggetti qualificabile come *senior management* era disposto a falsificare le poste contabili pur di far figurare come raggiunti gli obiettivi periodicamente fissati, con la precisazione che in questo schieramento di interessi opposti i vari e rappresentavano presenze "ingombranti" nel c.d.a. italiano, in quanto espressione della controllante e perciò antagonisti dell'amministratore delegato e dei *manager* infedeli.

All'interno di un siffatto campo da gioco, già muovendo da una prospettiva *ex ante*, la dirigenza italiana non avrebbe avuto alcun interesse a rendere edotti gli amministratori non esecutivi delle fantasiose tecniche di alimentazione del poste in essere oramai da qualche esercizio, né tantomeno a condividerle con i sindaci e il revisore, trattandosi di organi con funzioni di controllo.

Al contempo, se e avevano, ciascuno in base al proprio ruolo nel Gruppo, contribuito a fissare obiettivi economici molto ambiziosi (in dibattimento è emerso come il presidente avesse la responsabilità della fissazione degli obiettivi anche per altri Paesi della regione mediterranea), è doveroso interrogarsi sulle ipotetiche ragioni che avrebbero potuto spingere i citati consiglieri a favorire, ovvero anche solo tollerare, comportamenti opportunistici o fraudolenti tesi a eludere il raggiungimento di tali risultati.

Le suesposte considerazioni trovano conferma nell'andamento dell'istruttoria dibattimentale: nessuno dei testi escussi ha riferito di circostanze tali da evocare un coinvolgimento di e nelle vicende che hanno portato all'apertura di un'indagine interna; anzi il presidente , che all'indomani della sospensione cautelare di aveva assunto le deleghe facenti capo al medesimo, ha supervisionato il processo di analisi svolto dalla società, con l'ausilio di vari consulenti e del personale ritenuto estraneo alle condotte irregolari.

94

A questo punto, posto che la posizione risulta affrontata nel paragrafo dedicato al reato prescritto e che nei confronti di e si è proceduto separatamente, resta da esaminare, nell'ambito degli amministratori, la posizione di

6.2.

L'imputato risponde del reato di cui al capo 4), in concorso con , quale consigliere di amministrazione, non in qualità di Responsabile del Controllo di gestione o, successivamente, di C.F.O. (la precisazione pare opportuna alla luce del peculiare tenore letterale dell'imputazione, che di riflesso ha generato qualche ambiguità nelle conclusioni difensive).

Come anticipato nel paragrafo precedente, è indubitabile che il possesso delle richiamate qualifiche dirigenziali colora la posizione dell'imputato, non soltanto dal punto della conoscenza della falsità delle voci di bilancio: grazie al ruolo aziendale svolto, infatti, si è trovato nella condizione di poter intervenire direttamente nel processo di manipolazione delle scritture contabili, presupposto materiale della condotta incriminata.

In base alla disposizione organizzativa n. 4/14 del 26.5.2014, il Responsabile del Controllo di gestione (funzione ricompresa nella Direzione Finance) cura le attività di pianificazione, analisi e controllo di gestione: in particolare ha la responsabilità delle attività di consuntivazione, analisi e *budgeting* dei ricavi; coordina e consolida il *reporting* dei ricavi per direzione commerciale e per prodotto e presidia le attività di *contract governance review*.

La stessa normativa interna attribuisce al C.F.O., quale soggetto posto al vertice della Direzione, la responsabilità della gestione amministrativa e fiscale, della redazione del bilancio civilistico e delle attività di contabilità generale (incluso il coordinamento con le attività esternalizzate allo *shared service center*), di amministrazione clienti e fornitori, di tesoreria, di gestione amministrativa magazzino e patrimonio, della reportistica verso il Gruppo.

Le disposizioni organizzative interne, tuttavia, non restituiscono appieno la rilevanza del ruolo dell'imputato nella vicenda: all'esito del dibattimento è emersa una figura cruciale, che fungeva da anello di congiunzione tra l'A.D. e *country manager* di (regista e artefice primario delle manipolazioni contabili) e i soggetti chiamati a dare esecuzione alle direttive del vertice aziendale.

Più precisamente, richiamando la felice locuzione adoperata dal teste Abeille, una ristretta cerchia di dirigenti fidati (un "*cerchio magico*" sorto intorno alla figura dell'A.D., comprendente tra gli altri , già legato a dai tempi in cui questi rivestiva la carica di C.F.O.), costituiva quella catena di trasmissione (compensata con trattamenti preferenziali) senza la quale il vertice aziendale non avrebbe mai potuto incidere direttamente sulla genesi dell'annotazione

contabile di singoli fatti di gestione, occultando ogni alterazione dei dati in maniera tale da rendere altamente complesso l'accertamento da parte di organi e funzioni di controllo nonché dei revisori.

A questo riguardo il Collegio annota con attenzione le dichiarazioni del teste (dirigente della capogruppo impegnato nell'investigazione interna), nella parte in cui, descrivendo le prime interviste ai dipendenti dopo la ricezione delle segnalazioni anonime, riferisce in ordine al timore di conseguenze personali manifestato da più dipendenti, restii a collaborare finché e fossero rimasti in carica (da qui la sospensione cautelare immediata dei primi due, seguita nei mesi seguenti da quella dell'odierno imputato): il clima così descritto è significativo nella misura in cui restituisce chiaramente la percezione che all'interno di il personale aveva di , considerato il braccio destro del temibile

Muovendo dalla contestazione in punto di "ricavi privi di fondamento", al di là delle dichiarazioni etero-accusatorie di nei confronti di (riferite *de relato* dal teste Barbieri e non utilizzabili per i motivi illustrati dalla difesa nelle proprie conclusioni), è un dato pacificamente acquisito al dibattimento che: (i) era un cliente seguito direttamente da , anche con riferimento alle consulenze in contestazione; (ii) e pur appartenenti a divisioni aziendali distinte, lavoravano a stretto contatto proprio con riferimento a tale cliente, come conferma la copiosa corrispondenza *email* tra e , versata in atti dal P.M. (richiamata anche dal teste), in cui entrambi gli imputati figurano in indirizzo e sono messi costantemente a conoscenza dell'avanzamento delle trattative.

A questo proposito il Collegio richiama la deposizione del teste secondo il quale : accompagnava spesso in Toscana a visitare il cliente (circostanza invero singolare per un *controller* che, a differenza delle figure commerciali, svolgendo una tipica funzione di *back office*, non avrebbe motivo per recarsi personalmente presso la sede dei clienti).

Orbene, posto che il cliente operava altresì quale fornitore (ancorché "compiacente") di , essendosi reso disponibile a varie operazioni di contro-fatturazione nei confronti della stessa (per il recupero del corrispettivo pattuito per le consulenze fittizie e il conseguimento di un margine) di servizi e cespiti altrettanto inesistenti, depongono nel senso della piena consapevolezza in capo a del funzionamento dell'intero meccanismo fraudolento (verosimilmente architettato durante una delle visite presso la sede del cliente) le dichiarazioni della teste , secondo la quale i rapporti con erano intrattenuti da sotto il profilo degli acquisti.

La circostanza rileva anche per la contestazione relativa all'indebita trasformazione di costi operativi in spese in conto capitale, manipolazione in parte avvenuta grazie al contributo reso dalla stessa con le proprie fatture, per la quale il coinvolgimento di trova conferma:



- nelle dichiarazioni del teste [redacted], il quale ha riferito che le direttive del proprio referente [redacted], volte all'inserimento a sistema di ordini di acquisto ("requisition") di beni la cui effettiva ricezione non è mai stata verificata, provenivano a monte da [redacted]

- nelle dichiarazioni del teste [redacted], il quale ha riferito che [redacted] risultava a conoscenza non soltanto degli ordini di acquisto da parte di [redacted] (esentati da ogni controllo formale e sostanziale su indicazione del referente [redacted]), ma anche della successiva operazione di "storno delle capex", peraltro riconducibile in ultima istanza all'amministratore delegato.


La consapevolezza in capo all'imputato delle notevoli criticità che caratterizzavano i rapporti tra [redacted] (nella duplice veste di cliente e fornitore) emerge altresì dalla produzione documentale del P.M. contenente gli allegati al verbale di interrogatorio reso da [redacted] in fase di indagini: in particolare le chat del programma di messaggistica istantanea *whatsApp* tra l'imputato e [redacted] rivelano tutte le preoccupazioni del primo per le verifiche in corso a cura della capogruppo, in ordine alla documentazione sottostante le operazioni con [redacted] (da [redacted] a [redacted]): "malino... vedo un rischio tra i 5 e i 7 m euro. Tai potenzialmente è tutto a rischio... Era scritto veramente male. Poco sostenibile... Cerca di salvare il salvabile".

Passando alla contestazione in punto di fatturazioni false nei confronti di clienti sospesi, il fatto che [redacted] abbia agito d'intesa con [redacted] emerge non soltanto dalle dichiarazioni scritte dello stesso coimputato (condensate nel citato memoriale), ma altresì dalla deposizione della teste Schitone, la quale ha riferito in ordine alle pressioni subite da [redacted], ad opera del proprio superiore [redacted], ai fini dell'abbattimento della voce "fatture da emettere".

Infine sia l'indebita trasformazione di costi operativi in spese in conto capitale sia l'indicazione a [redacted] di procedere con fatturazioni nei confronti di clienti sospesi sono state oggetto di contestazione disciplinare da parte di [redacted], ai fini del licenziamento di [redacted] per giusta causa: sul punto, a ulteriore riscontro di quanto sopra osservato, il Collegio richiama la sentenza della Corte di Appello di Milano del 24.3.2021, che ha respinto l'impugnazione proposta dall'imputato avverso la sentenza, di primo grado, di conferma della validità del licenziamento.

Già accertata la sussistenza del reato, sotto il profilo oggettivo, ed emergendo il dolo generico intenzionale dalle modalità della condotta e dal ruolo dell'imputato (protagonista della vicenda in tutte le sue fasi, da quelle propedeutiche all'insorgenza dello stesso fatto di gestione da annotare in contabilità, fino all'approvazione del progetto di bilancio in ambito consiliare), non resta che esaminare la ricorrenza del dolo specifico.

Al riguardo rileva, in primo luogo, la circostanza riferita dal teste di P.G. [redacted] secondo cui [redacted] era solito, nelle vesti di Responsabile del controllo di gestione, trasmettere alla



controllante *report* periodici alterati in punto di entità e anzianità dei crediti da fatturare (cfr. e-mail del 10.12.2015 inviata da _____ al CFO Europe), circostanza confermata nella citata sentenza della Corte di Appello, ai fini dell'accertamento della violazione del dovere di fedeltà.

In secondo luogo non sfugge al Collegio la deposizione del teste _____, inserita nella funzione del controllo di gestione dall'aprile 2016, la quale dichiarava di avere iniziato a sviluppare delle perplessità sull'andamento di _____ prima dell'emersione della frode e di avere segnalato a _____ (in qualità di suo riporto), senza tuttavia ricevere alcun seguito, i dubbi sulla capacità della società di raggiungere i risultati preventivati a inizio esercizio, atteso il reiterato ricorso a operazioni a carattere straordinario ai fini del raggiungimento dei precedenti *target* di periodo.

Al pari di altri coimputati il dolo specifico ravvisabile in capo _____ è declinabile in una duplice prospettiva: vi è una fine immediato, consistente nell'incremento fittizio del _____, gonfiato in misura tale da raggiungere gli obiettivi di rendimento fissati dalla capogruppo; ma tale risultato (di cui si giova sia il gruppo sia la persona fisica, attraverso il conseguimento di un *bonus* di importo non trascurabile in termini relativi) è funzionale al perseguimento di un chiaro fine "mediato", che pure incarna l'ingiusto profitto di cui alla norma e può essere identificato nell'ambizione professionale di un giovane *manager*, intento a scalare le gerarchie di una multinazionale, le cui decisioni sono orientate dai risultati.

6.3

L'imputato, responsabile dell'area commerciale "*Partner & System Integrators*", a riporto diretto di _____, rappresentava una pedina assai rilevante nella Divisione Commerciale: lungi dall'essere un mero *sales manager*, operante all'ombra del proprio referente (come dipinto dalla difesa), è emersa infatti la figura di un dirigente "storico" e dotato di ampia autonomia.

In primo luogo, Come precisato dal teste _____ infatti, il gruppo di lavoro facente capo a _____ (in _____ dal 2007) nasce su iniziativa dell'A.D. e si caratterizza per obiettivi molto ambiziosi e prospettive di crescita interessanti, confermate nel tempo dal fatturato fatto registrare dai clienti gestiti dall'imputato, considerati strategici _____ (cfr. sul punto ricostruzione contenuta nella consulenza tecnica depositata dalla difesa _____).

In secondo luogo occorre considerare che _____ era titolare di una procura (non comune tra i commerciali di _____) e di poteri idonei a sostituire _____ in caso di sua assenza.

Infine non sfugge al Collegio come, in relazione alle specifiche vicende rilevanti per il processo, i rapporti con il cliente _____ fossero gestiti da _____ in totale autonomia (circostanza confermata da tutti i testimoni), senza interfacciarsi con il referente _____ ma anzi in stretto coordinamento con _____

Con specifico riferimento alle fatture emesse da [redacted] nei confronti di [redacted], basate su prestazioni consulenziali ritenute dalla società non genuine, il teste [redacted] ha dichiarato di avere appreso direttamente da [redacted] la natura fittizia dei servizi apparentemente forniti al cliente, una volta richiesti allo stesso opportuni chiarimenti, motivati dal mancato rinvenimento da parte del teste di qualsivoglia documentazione a supporto delle fatture in contestazione (di importo pari a 3,3 milioni nel 2016 e 3 milioni nel 2017, per un totale di circa 9 milioni).

Il contributo materiale di [redacted] quale soggetto responsabile dei rapporti commerciali con [redacted] (circostanza confermata anche dal teste [redacted]), si è rilevato prezioso anche in relazione alla contestazione che costituisce l'altra faccia della medaglia rispetto ai falsi ricavi sopra richiamati, ossia le fatture emesse a propria volta da [redacted] nei confronti di [redacted], per la fornitura di servizi o di cespiti altrettanto fittizi: in tale ipotesi, infatti, è emerso dalla deposizione di [redacted] come l'indicazione di inserire a sistema gli ordini di acquisto di tali beni e servizi, in aperta violazione delle procedure aziendali disciplinanti il soggetto incaricato di effettuare la *requisition*, provenisse ancora una volta da [redacted]. In particolare [redacted], stretto collaboratore dell'imputato, impiegato in attività di *back office* amministrativo (di supporto alla Direzione Commerciale), dichiarava di avere gestito gli ordini di competenza di [redacted], inserendo a sistema le offerte e occupandosi delle varie fasi del processo, dalla fornitura fino alla relativa fatturazione. Precisava inoltre, con riferimento agli approvvigionamenti di beni e servizi da [redacted] di avere talora inserito, in luogo dei colleghi appartenenti alla Divisione Acquisti e su impulso di [redacted] apposita *requisition*, pur senza conoscere le ragioni alla base della richiesta proveniente dal proprio referente e senza compiere alcuna delle verifiche imposte dalle procedure (cfr. doc. 16 P.M.).

Il coinvolgimento diretto dell'imputato nella manipolazione dei dati contabili derivanti dai rapporti, attivi e passivi, con [redacted] è infine rappresentato dal teste di P.G. [redacted], il quale ha confermato l'insussistenza di qualsivoglia supporto documentale (neppure presso la società cliente) per le n. 49 fatture emesse da [redacted] nei confronti di [redacted] per un totale di 8,3 milioni, aventi ad oggetto "servizi di consulenza specialistica", nonché la gestione del rapporto da parte di [redacted] anche per quanto concerne i servizi e le operazioni contro-fatturate da [redacted], richiamando al riguardo la corrispondenza elettronica tra [redacted] e [redacted] (in sequestro).

Passando all'elemento psicologico del reato, valgono le considerazioni già formulate con riferimento alla posizione [redacted]: il dolo generico, parimenti intenzionale, è agevolmente desumibile dalle modalità della condotta e dal ruolo cruciale dell'imputato.

Al riguardo il Collegio si limita a condividere l'osservazione del teste [redacted], secondo cui [redacted], quale responsabile commerciale dell'Area Partner & System Integrator, doveva necessariamente conoscere il numero delle ore dell'attività di consulenza fornita a [redacted] nonché la

 99

tipologia di consulenza in concreto prestata, calibrata (almeno in teoria) sulle esigenze di un cliente ritenuto strategico e affidato alle proprie cure.

Non sfugge inoltre al Collegio come _____, nella qualità suddetta, effettuasse frequenti trasferte presso il cliente _____, in compagnia di _____ (cfr. deposizione _____) e non potesse pertanto ignorare il carattere fittizio delle attività consulenziali fornite al cliente, avendo piena contezza delle esigenze commerciali del medesimo.

Nella propria qualità di responsabile di unità commerciale e di dirigente di una multinazionale, per _____ è stato altresì agevole rappresentarsi l'effetto determinato dalla propria condotta, agevolatrice dell'alterazione dei risultati economici dell'esercizio: non è infatti seriamente revocabile in dubbio che il fondamentale contributo reso dall'imputato nella fase della genesi delle operazioni con _____, dal lato sia attivo che passivo, fosse intenzionalmente preordinato a favorire l'appostamento di ricavi privi di fondamento economico, o comunque assistito dalla piena consapevolezza che l'inserimento a sistema dei contratti con il cliente, degli ordini di acquisto e delle corrispondenti fatture si sarebbe tradotto in scritture contabili alterate, destinate al consiglio di amministrazione per provocare l'approvazione di un progetto di bilancio non veritiero.

Con particolare riguardo al dolo specifico, al pari di quanto osservato per _____, il Collegio ravvisa la ricorrenza tanto di un fine immediato, consistente nell'incremento fittizio del _____, gonfiato in misura tale da raggiungere gli obiettivi di rendimento fissati dalla capogruppo (tema cui un commerciale è particolarmente sensibile, stante la componente variabile della retribuzione), quanto di un fine "mediato", agevolmente identificabile nell'ambizione professionale a ottenere una promozione (a livello domestico o internazionale), ovvero più semplicemente nell'intento di conservare l'attuale posizione, unitamente al trattamento e ai benefici dalla stessa derivanti, che alla lunga sarebbero stati messi a rischio dal mancato conseguimento dei target.

6.4

La responsabilità dell'imputato per la fattispecie imputata *sub 4g*) poggia sulle convergenti dichiarazioni dei testi _____

Il primo, subentrato all'imputato nella gestione dell'Ufficio Billing, accertava, all'esito delle proprie analisi, un nutrito gruppo di fatture emesse, con procedura automatica, tra marzo e maggio del 2016, per un totale di 22 milioni di euro, nei confronti di "clienti cessati" (e non trasmesse ai clienti), nonostante la presenza di un meccanismo di blocco della fatturazione, tale da impedire l'accantonamento automatico: meccanismo eluso attraverso un intervento manuale di "sblocco" della fatturazione, che poteva essere effettuato soltanto dal precedente responsabile della fatturazione, _____ con l'ausilio esecutivo di tecnici informatici.



La circostanza trova conferma nella deposizione della teste , già dipendente dell'Ufficio Billing, a riporto diretto di la teste riconduceva al proprio referente l'ideazione della strategia basata sullo sblocco dell'emissione – automatica - di fatture nei confronti di clienti "sospesi" (siccome già cessati, perlopiù a seguito di disdetta contrattuale), dichiarando che il fine della strategia era quello di abbattere l'importo di cui alla voce "fatture da emettere", così da mitigare le costanti pressioni esercitate in tal senso da sul proprio responsabile.

Al riguardo il teste di P.G. confermava il fine delle suddette fatturazioni irregolari (ridurre il saldo della voce "fatture da emettere"), perseguito da attraverso lo sblocco manuale della fatturazione automatica, artificio idoneo a dare esecuzione alle direttive formalizzate da in un successivo report del maggio 2016.

L'addebito è sostanzialmente confessato dall'imputato nel proprio "memoriale" di del 20 ottobre 2016 in sequestro (della cui indubbia utilizzabilità ex art. 237 c.p.p. si è detto *supra*): l'imputato ivi riconosce che, a fronte dell'annosa problematica dell'importo della voce "fatture da emettere", oramai giunta all'attenzione anche della capogruppo (oltreché dei revisori e dei sindaci), *"l'unica strada percorribile era individuare servizi di telecomunicazione in blocco alla fatturazione (c.d. "suppressed bills") e portarli in fatturazione"*; quindi lo stesso ha personalmente curato *"l'emissione nel mese di Marzo 2016 di fatture clienti per un valore di 10,3 mln (IVA compresa), con diretta riduzione delle fatture da emettere"*.

Tali dichiarazioni scritte risultano decisive anche ai fini del radicamento dell'elemento psicologico, certamente declinabile in termini di dolo intenzionale. Al riguardo l'imputato appare pienamente a conoscenza della natura del problema e delle implicazioni delle potenziali soluzioni: tuttavia, anziché proporre l'unica iniziativa rispettosa delle norme, ossia la svalutazione della posta, oramai composta in larga parte di crediti prescritti o comunque irrecuperabili (v. dichiarazioni dei testi e), l'imputato ha consapevolmente optato per una linea di azione illecita, finalizzata a falsificare la situazione economica di (*"Stante la situazione descritta e conosciuta, non potendo agire sulla svalutazione dei ricavi (per non inficiare i target della società), l'unica strada percorribile era individuare servizi di telecomunicazione in blocco alla fatturazione (c.d. "suppressed bills") e portarli in fatturazione...Tale operazione aveva quindi comportato il raggiungimento dell'obiettivo atteso, cioè non portare effetti negativi sui risultati della Società e del Gruppo, spostando avanti la risoluzione e recupero del problema"*, enfasi aggiunta).

In punto di dolo specifico valgono le considerazioni già formulate con riferimento a e : al di là del fine immediato dichiarato all'interno del memoriale (*"non inficiare i target della società"*, ossia evidenziare nei conti un apparente raggiungimento del . atteso), emerge chiaramente un fine mediato di tipo personale, consistente nel guadagnare la



101

fiducia dei vertici aziendali (“Ricevetti quindi istruzioni da parte del dr. e da parte del Dr. di portare entro marzo 2016 il valore di 42,6 milioni di euro”), mostrandosi soggetto capace di raggiungere, sia pure con modalità discutibili, il risultato assegnato

Nel caso di (dirigente talora bersaglio di atteggiamenti denigratori da parte di sui quali la difesa ha lungamente indugiato) l’elemento volitivo del reato è connotato anche dalla voglia di riscatto nei confronti dell’A.D., responsabile di condotte vessatorie, più precisamente dalla convinzione che la propria condizione lavorativa potesse migliorare nel caso di ottenimento di un risultato importante per (l’abbattimento dell’importo delle fatture da emettere), oggetto della “missione” affidata dal vertice all’imputato, per il tramite di

Tanto basta a integrare l’ingiusto profitto di cui alla fattispecie incriminatrice.

Al di là di tale aspetto di colorazione del dolo specifico richiesto dalla norma, le circostanze richiamate dalla difesa in ordine al clima difficile in cui l’imputato operava (comprensivo di menzione di trasferimenti all’estero apparentemente non concordati) poco rilevano ai fini delle valutazioni sulla sussistenza della responsabilità penale, atteso che da un dirigente di lungo corso, quale l’imputato, ad avviso del Collegio era doveroso attendersi un elevato livello di diligenza professionale, a prescindere da eventuali tensioni con i propri superiori, che in alcun modo possono giustificare la commissione di illeciti, peraltro di rilevanza penale.

A fronte di comportamenti inopportuni del vertice aziendale la risposta di un dirigente professionale, specie se operante all’interno di una società appartenente a un gruppo di rilevanza globale, non può mai consistere nell’assecondare richieste illegittime dei superiori, anche se per il timore di ritorsioni: nel caso concreto avrebbe avuto a disposizione vari rimedi per la tutela della posizione propria e della società (nel cui interesse primario egli doveva operare), a partire dalla segnalazione di eventuali irregolarità dei soggetti apicali alle funzioni di controllo e al collegio sindacale, fino allo sfruttamento del canale di *whistleblowing* allestito a livello di gruppo (percorso intrapreso con coraggio dai colleghi ai quali si deve in definitiva l’avvio del processo culminato con i provvedimenti che hanno assicurato la discontinuità del *management*).

In sintesi l’imputato, posto di fronte a più condotte alternative, ha consapevolmente e autonomamente compiuto le proprie scelte, delle quali non può che rispondere in questa sede.

6.5.

L’imputato, incardinato nell’Area Finance in qualità di Reporting & SGA Controller, era responsabile della supervisione di tutti i costi generali e amministrativi, con particolare riferimento al costo del personale e alle spese in conto capitale (cfr. *job description* e disposizione organizzativa del 26.5.2014, produzioni documentali del P.M.).

La responsabilità dell'imputato per tutte le fattispecie illustrate nel paragrafo dedicato alla indebita capitalizzazione di costi (segnatamente le manipolazioni contabili descritte ai capi di imputazione 4c, 4d, 4e, 4f(i)) poggia principalmente sulla deposizione del teste dipendente della Direzione Finance (a riporto di), licenziato per giusta causa per i medesimi fatti.

Tatti dichiarava di avere effettuato, pur privo di competenze tecniche in materia contabile, talune scritture sui conti *capex* (in particolare operazioni di riduzione dell'importo della voce, mediante transito sul conto "fatture da emettere") sulla base delle puntuali indicazioni ricevute da , in qualità di *controller* responsabile in ordine a investimenti e costi operativi. Confermava inoltre che gli acquisti di cespiti e servizi con controparte , rivelatisi fittizi (poiché effettuati in contropartita con le false consulenze fatturate allo stesso cliente) erano stati anch'essi capitalizzati, senza alcun previo controllo formale o sostanziale sulla esistenza e sulla natura degli *asset* in questione, su precisa indicazione di (trattandosi di operazioni note a).

Rilevano al riguardo altresì le dichiarazioni del teste (dipendente della Direzione Finance), il quale da un lato confermava che la contabilizzazione delle spese in conto capitale era affidata a e e, per il resto, dichiarava che i colleghi appartenenti alla funzione del Controllo di gestione potevano effettuare scritture contabili manuali, inviate poi allo *shared service center*, rientranti nella categoria degli stanziamenti e assestamenti di fine mese (o fine esercizio).

Tale circostanza, peraltro documentale, contraddice le argomentazioni di talune difese, che hanno provato a sminuire il ruolo del Controllo di gestione, affermando (erroneamente) che il *team* facente capo a non potesse incidere direttamente sulle politiche contabili.

Al riguardo il Collegio richiama altresì l'*e-mail* del 3.6.2016, trasmessa da a vari *controller* (successivamente inoltrata da a sé stesso), da cui si evince nitidamente che il Controllo di gestione era solito effettuare, con frequenza prestabilita, stanziamenti e assestamenti di fine periodo, idonei a incidere, anche in modo significativo, sui risultati economici di , con effetti nel caso concreto (relativo al periodo P2) di entità pari a 1,5 milioni, su base mensile: al riguardo è eloquente il commento di , che definisce "zozzeria" la quantità di aggiustamenti proposti da , facendo peraltro intendere che si trattasse di una prassi oramai invalsa presso

In punto di elemento psicologico del reato valgono le considerazioni già formulate con riferimento agli altri imputati e, in particolare, per , al quale riportava ell'ambito del controllo di gestione: nello specifico si discute della capitalizzazione di costi, privi di utilità pluriennale, autorizzata da un soggetto con qualifica dirigenziale e in possesso di conoscenze tecnico-specialistiche coerenti con le mansioni (focalizzate proprio sul trattamento dei costi aziendali).

Il contributo reso dall'imputato alla realizzazione delle alterazioni contabili in esame è stato decisivo: trattandosi infatti di scelte di merito, in ordine alla natura e all'impiego del bene o del



103

servizio acquistato, la valutazione effettuata in sede di qualificazione dell'investimento, dopo l'inserimento a sistema dell'ordine di acquisto, diventa fondamentale, atteso che i successivi controlli (peraltro esternalizzati a personale dello *shared service center* situato all'estero e verosimilmente privo di adeguate competenze in punto di principi contabili nazionali) difficilmente possono spingersi sino a sindacare il merito di una scelta tecnica compiuta da un dirigente locale.

A ulteriore conferma della ricorrenza dell'elemento psicologico del reato non sfugge al Collegio come le scritture sui conti *capex* venissero materialmente eseguite da dipendente apparso privo delle conoscenze necessarie per l'esecuzione dei compiti: la scelta non è casuale, ma è figlia della necessità che le direttive provenienti dall'A.D. (trattandosi di una politica contabile, tendente alla capitalizzazione di costi operativi in assenza di presupposti), veicolate alla base tramite i conniventi e venissero eseguite senza che alcun soggetto della catena gerarchica fosse in grado di percepirne le criticità e formulare domande "scomode".

Così ricostruito il dolo generico intenzionale, desumibile dalle modalità della condotta e dal ruolo dell'imputato, comprensivo delle proprie conoscenze tecniche, in punto di dolo specifico si richiamano integralmente le osservazioni già svolte: pur essendo pacifico che la capitalizzazione di costi operativi presenti un impatto positivo sul e, quindi, integri la finalità oggetto di imputazione (così da mostrare falsamente il raggiungimento degli obiettivi di rendimento fissati dalla capogruppo), la circostanza non osta alla ricerca del perseguimento da parte dell'imputato anche di fini più egoistici, "mediati" dai risultati economici di e idonei a concorrere alla determinazione dell'ingiusto profitto preso di mira dall'imputato, che si risolve in definitiva nella ricerca di vantaggi personali in termini di prospettive di carriera a livello di gruppo.

Infine, con riguardo alla questione posta dalla difesa, ai sensi dell'art. 521, c. 2, c.p.p. nelle proprie conclusioni, il Collegio rileva a livello generale che *"l'obbligo di correlazione tra accusa e sentenza è violato non da qualsiasi modificazione rispetto all'accusa originaria, ma soltanto nel caso in cui la modificazione dell'imputazione pregiudichi la possibilità di difesa dell'imputato: la nozione strutturale di "fatto" va coniugata con quella funzionale, fondata sull'esigenza di reprimere solo le effettive lesioni del diritto di difesa, posto che il principio di necessaria correlazione tra accusa contestata (oggetto di un potere del pubblico ministero e decisione giurisdizionale (oggetto del potere del giudice) risponde all'esigenza di evitare che l'imputato sia condannato per un fatto, inteso come episodio della vita umana, rispetto al quale non abbia potuto difendersi (Cass. pen., sez. I, 27 agosto 2013, n. 35574).*

Nel caso in esame la questione appare inconferente, non essendo stata allegata alcuna modificazione del fatto contestato né tantomeno una lesione del diritto di difesa, invero difficilmente ipotizzabile all'interno di un processo in cui sono state oggetto di scrutinio le medesime

contestazioni, a carattere tecnico-contabile, già formulate da nei confronti di propri dipendenti e conosciute dagli imputati quantomeno con l'approvazione del bilancio chiuso al 31.3.2016.

Laddove invece la difesa faccia riferimento alla descrizione del contributo causale reso da , quale appartenente alla categoria dei *manager*, come riportata nel capo di imputazione ("fatturazioni fittizie, fissazione e monitoraggio degli obiettivi"), il Collegio si limita a osservare (i) che tale indicazione, formulata tra parentesi, presenta evidentemente carattere esemplificativo, che non esaurisce il novero delle possibili condotte agevolatrici dell'evento, da ricavare sulla base della posizione organizzativa dell'imputato e delle mansioni in concreto svolte, e (ii) in ogni caso il contributo alle "fatturazioni fittizie" è risultato accertato, mentre le condotte in punto di "fissazione e monitoraggio degli obiettivi" sono emerse come penalmente irrilevanti per tutti gli imputati, non trattandosi quindi di un "fatto diverso" (bensì semmai di un addebito accolto in misura parziale).

6.6. Altri dirigenti imputati

, direttore commerciale, è risultato all'esito del dibattimento estraneo alla condotta in contestazione, non avendo fornito alcun contributo alla falsificazione dei ricavi di BT.

È emerso infatti come , oltre a essere titolare di una procura, agisse con ampi margini di autonomia nell'ambito dei rapporti con i c.d. *system integrator* (importante categoria di clienti attribuita alla propria responsabilità) e, in particolare, con ' senza essere tenuto a informare il proprio referente in merito alle singole trattative.

Del resto nessun testimone ha riferito circostanze relative a comportamenti irregolari di , il quale non è stato destinatario di approfondimenti investigativi da parte di l'estraneità di rispetto al "cerchio magico" dell'A.D. trova conferma nella deposizione del teste (responsabile delle risorse umane a livello di gruppo), che ha escluso il coinvolgimento di nelle criticità accertate, nonché nelle dichiarazioni del teste Becchere (*sales manager*), il quale ha riferito di non avere mai notato condotte irregolari del proprio referente e non di avere subito pressioni improprie dal medesimo per il raggiungimento dei risultati previsti.

Considerazioni analoghe possono essere svolte in relazione a , rimasto parimenti sullo sfondo dell'istruttoria orale: a differenza di , peraltro, non si tratta di un dirigente di prima linea, bensì di un soggetto incardinato nella funzione del Controllo di Gestione, a riporto di , avente una responsabilità limitata a un profilo marginale nell'economia del processo (il controllo sul "costo del venduto").

Inoltre l'*e-mail* del 3.6.2016, richiamata dal P.M. nelle proprie conclusioni, al fine di fondare la richiesta di condanna, non denota alcun coinvolgimento dell'imputato nella frode (lo stesso non è il mittente né figura tra i destinatari), bensì rivela la mera consapevolezza in capo al medesimo delle

difficoltà per [redacted] di raggiungere i *target* senza il ricorso a componenti positive di reddito a carattere straordinario, di dubbia provenienza e tracciabilità, consapevolezza accompagnata però da un evidente sentimento di dissociazione da tale prassi.

Infine [redacted], responsabile dell'ufficio di amministrazione (incardinato nella Divisione Finance) a riporto diretto del C.F.O., ha illustrato in sede di esame, con dichiarazioni puntuali e coerenti tra loro nonché con le risultanze documentali, il proprio ruolo in [redacted], i compiti dell'Ufficio amministrativo e i rapporti con lo *shared service center* di gruppo.

A esito del dibattimento, in linea con le conclusioni del P.M., il Collegio ritiene l'imputata estranea al reato: non emerge infatti alcun suo contributo ai fini della verifica dell'evento, atteso che l'Ufficio dalla stessa guidato non era deputato alle scritture contabili e non curava i rapporti con la clientela, occupandosi di compiti di gestione "generale" della contabilità (con accesso in "modalità lettura", senza facoltà di apportare modifiche), di calcolo delle imposte e di monitoraggio dell'andamento delle società controllate.

Al di là dell'assetto organizzativo (tale comunque da escludere *a priori* la ricorrenza di una posizione di garanzia), rilevano tuttavia le risultanze dell'istruttoria orale: al pari dei precedenti coimputati, nessun testimone ha riferito circostanze relative a comportamenti irregolari di [redacted] la quale non soltanto è rimasta immune da censure da parte della società, ma è stata anzi direttamente coinvolta nel gruppo di lavoro interno, istituito dal nuovo C.F.O. [redacted], chiamato a investigare sulle frodi contabili commesse dai vertici aziendali (a ulteriore conferma dell'estraneità dell'imputata, assunta in [redacted] da poco tempo, al cerchio magico di [redacted]).

6.7 I componenti del collegio sindacale

Nel presente processo si contesta a [redacted] e [redacted] di aver concorso nel reato contestato ai coimputati e di cui ai capi 3 e 4 di imputazione, avendo svolto un controllo meramente formale, senza procedere ad alcun approfondimento e/o verifica autonoma e recependo, passivamente, le attività informative provenienti dagli organi interni della società. Inoltre, all'imputato [redacted] viene addebitato di aver operato sebbene intrattenesse, attraverso studi professionali associati a cui apparteneva, rapporti di natura professionale ed economica con [redacted] Italia.

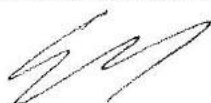
Deve innanzitutto premettersi che, sebbene il capo di imputazione non richiami espressamente l'art. 40 cpv c.p., l'oggetto della contestazione si sostanzia nel mancato svolgimento di adeguato approfondimento e/o verifica autonoma sul bilancio relativo all'anno 2016, formulazione che richiama evidentemente una condotta di tipo omissivo.



L'impianto accusatorio si fonda in prevalenza sulle conclusioni della consulenza tecnica del PM dott. _____ ove si legge che il collegio sindacale avrebbe svolto, nell'esercizio del proprio mandato, un ruolo "sostanzialmente formale", senza mai assolvere in modo compiuto ai doveri imposti dalla legge tipici della carica ricoperta e senza esercitare i poteri conferiti dal ruolo ricoperto, limitandosi "a prendere atto delle informazioni che i vari responsabili della società offrivano, senza procedere ad alcun approfondimento o verifica autonoma, senza registrare alcun incontro e/o scambio di informazioni con la società di revisione o con l'Organismo di vigilanza. (o per lo meno nel Libro delle adunanze del Collegio non vi è traccia alcuna)". Si legge nella perizia che "L'organo di vigilanza si è limitato ad una supina presa d'atto delle attività informative provenienti dagli organi di controllo aziendale", quando invece, "l'attività dello stesso impone una sorveglianza di tipo sostanziale sugli atti di gestione, sui processi, sulle procedure anche attraverso la valutazione dell'efficienza dei controlli interni", rilevando che questo tipo di controllo e di attività, che avrebbe dovuto essere svolta, non emerge dalla lettura dei verbali del collegio sindacale (pp. 245 della perizia). Continua poi il perito affermando che il collegio sindacale si sarebbe attivato "in modo più pregnante e pro attivo solo successivamente alla segnalazione e alla conseguente emersione delle problematiche oggetto della presente relazione". Inoltre, con specifico riferimento al dott. _____ questi avrebbe intrattenuto con _____ "rapporti diretti ed indiretti (tramite gli studi professionali di cui risultava essere socio) di natura professionale ed economica, non solo in riferimento alla posizione di Presidente del Collegio sindacale di _____ per l'intero periodo di indagine, ma anche e soprattutto nella veste di consulente della stessa; consulenze (NDR) rese direttamente o indirettamente tramite gli studi professionali di cui il medesimo risultava essere socio" (si vedano pagg. 245-246 della perizia).

Tuttavia, gli assunti accusatori risultano non sufficientemente provati sulla scorta della lettura dei verbali del Collegio sindacale, prodotti dalle difese dei tre imputati e richiamati nell'elaborato peritale del Prof. _____ (per la difesa _____) e in quello redatto dal Prof. _____ e dal dott. _____ (imputati _____ e _____).

Entrando nel merito degli addebiti mossi agli imputati in questione, con riguardo ai residui addebiti (con esclusione dei capi 3 e 4 lett. b), c), d), e), f)1, g) e p)) si richiama quanto già argomentato andando a trattare dei medesimi addebiti in capo agli amministratori della società, ovvero che, essendo in presenza di contestazioni contabili al di sotto del principio di materialità, esse non integrano condotte penalmente rilevanti. Detto principio, infatti, ispira il revisore nell'indicazione degli errori che devono essere segnalati nella sua relazione e, nello specifico, con la conseguenza che esulano dagli errori significativi e, pertanto, oggetto di segnalazione, gli errori chiaramente "trascurabili". Per tal motivo, richiamando integralmente quanto già illustrato in ordine





alla responsabilità degli amministratori per le stesse condotte di reato
e, devono essere assolti dai predetti capi di imputazione perché il fatto
non sussiste.

Posta questa premessa l'attenzione del Collegio si è incentrata sulle restanti imputazioni di
cui al capo 4), per le quali è stata affermata la responsabilità degli imputati

e in relazione alle quali è fondamentale
dettagliare quali siano gli obblighi sul punto in capo ai sindaci per poi andare a verificare se, nel caso
di specie, vi sia stato o meno un concorso per omissione nelle condotte contestate.

Sul tema è opportuno premettere che l'art. 2403 c.c. prevede che il collegio sindacale vigila
sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in
particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla
società e sul suo concreto funzionamento. Ad esso viene riservato un controllo contabile, ai sensi
dell'art. 2409 bis c.c., solo nelle società che non siano tenute alla redazione del bilancio consolidato,
ipotesi ben diversa da quella del caso di specie, ove il collegio sindacale era stato incaricato del
controllo sulla gestione, mentre (responsabile civile) e il dott. avevano
ricevuto il preciso incarico di procedere ad un controllo contabile.

Inoltre l'art. 2409 bis c.c. (con l'eccezione di cui sopra per le società non tenute alla redazione
di un bilancio consolidato) stabilisce che la revisione legale dei conti sulla società è esercitata da un
revisore legale dei conti o da una società di revisione legale iscritti nell'apposito registro. A tal
proposito risulta opportuno accennare brevemente ai principi e alle *best practices* delineate dai
dottori commercialisti, tra i quali si citano il principio 3.5 ODCEC di Milano secondo cui "il collegio
vigila, altresì, sull'adeguatezza del sistema di controllo interno della società nell'ipotesi che sia
istituita la funzione, valutandone il grado di indipendenza e di competenza alla luce della complessità
dell'impresa nonché i compiti ad esso assegnati e le modalità operative di esecuzione degli stessi".

Si cita altresì un passo della "Guida operativa di vigilanza del collegio sindacale delle società
non quotate nell'ambito dei controlli sull'assetto organizzativo", emanata dal CNDCEC e
dall'ODCEC di Roma nel maggio del 2015, secondo cui "solo attraverso l'acquisizione di adeguati
flussi informativi da parte della direzione e dai responsabili delle funzioni organizzative nonché da
quelli preposti alle funzioni di controllo, il collegio potrà rilevare l'esistenza di eventuali punti di
debolezza ed inefficienze della struttura organizzativa adottata dalla società. In tali circostanze i
sindaci sono chiamati a rivestire un ruolo proattivo, monitorando dal corso delle successive
verifiche periodiche, l'avvenuto superamento delle criticità segnalate".

Sulla base di questi principi l'analisi dei verbali del collegio sindacale dal 2013 fino al 2018,
di cui il CT del PM ha esaminato solo quelli relativi al triennio 2015-2018, consente di affermare

108

che il collegio sindacale di BT ha identificato i rischi inerenti l'osservanza della legge, dello statuto nonché il rispetto dei principi di corretta amministrazione; ne ha valutato la significatività; ha accertato, sulla base di tali elementi se fossero disponibili ed applicate adeguate misure di salvaguardia che consentissero di eliminare o ridurre ad un livello contenuto tali rischi e, con particolare riguardo all'ultimo triennio, ha evidenziato al consiglio di amministrazione e/o ai responsabili delle funzioni organizzative o all'Internal Auditing rappresentato prima dalla dott.ssa [redacted] e poi dalla dott.ssa [redacted] i punti di debolezza e le criticità aziendali, chiedendo agli organi competenti, spiegazioni e documentazione che non è mai stata fornita.

Andando con ordine: il collegio sindacale di [redacted] è stato nominato il 1 agosto del 2012, data di approvazione del bilancio di esercizio chiuso al 31 marzo 2012 ed è rimasto in carica per un triennio; il 29.7.2015, data di approvazione del bilancio di esercizio chiuso al 31 marzo 2015 il collegio è rimasto in carica per un ulteriore triennio ed ha concluso il secondo mandato il 15.11.2018, data di approvazione del bilancio chiuso al 31.3.2018; pertanto l'arco temporale durante il quale il collegio sindacale ha espletato il suo mandato può essere suddiviso in due frangenti: il primo dall'1.8.2012 al 26.10.2016 in cui si è occupato dei bilanci relativi alle annualità 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016 (quest'ultimo oggetto di contestazione) e il secondo comprendente l'arco temporale dal 27.10.2016 al 15.11.2018 in cui oggetto dell'attività sono stati i bilanci 2016/2017 e 2017/2018, quest'ultimo non compreso nei capi di imputazione.

Andando ad analizzare il contenuto dei singoli verbali del collegio sindacale si osserva che, fin dalla prima riunione (28.9.2012) il collegio ha constatato che il bilancio al 31.3.2012 presentava crediti elevati (€ 415 milioni) con un fondo di svalutazione rilevante che abbatteva il valore ad € 302 milioni. Il collegio, preso atto di quanto riferito dal dott. [redacted], anche in relazione alle procedure in essere di controllo dei crediti commerciali, si riservava di effettuare approfondimenti in questa area nel corso della prossima verifica trimestrale.

Nel verbale del 13.3.2013 il CFO [redacted] comunicava al Collegio sindacale che il responsabile della collection e del working capitale era stato individuato nel dott. [redacted] e nella riunione del trimestre successivo (verbale del 6.6.2013), alla presenza dell'Internal audit dott.ssa [redacted] e del referente [redacted], i sindaci venivano a sapere che tutti i controlli svolti con il nuovo sistema contabile [redacted] sia da parte dell'audit interno di [redacted] che da parte di [redacted] avevano dato esito positivo. I sindaci, tuttavia, chiedevano di aver evidenza documentale dell'esito di tali controlli e la dott.ssa [redacted] precisava che l'audit interno aveva svolto controlli a campione senza una rendicontazione degli esiti degli stessi mentre [redacted] avrebbe predisposto una check list di analisi che la stessa [redacted] si impegnava a far avere al collegio sindacale per il tramite della capogruppo inglese.





109

Nello stesso verbale si legge che *“per quanto attiene alla gestione delle informazioni contabili per la formazione del bilancio civilistico, i sindaci vengono informati che gran parte dei problemi sono stati risolti e la funzione amministrativa non si aspetta particolari criticità e, proprio in vista dell’approvazione del progetto di bilancio, il collegio sindacale chiede che venga organizzata una conference call con la società di revisione”*. Da ultimo in detta sede e, proprio con riguardo alla tematica del recupero del credito affrontata nella riunione del 28.9.2012, il collegio sindacale veniva informato della decisione assunta dal consiglio di amministrazione di esternalizzare detta attività attraverso una società esterna, la _____ che avrebbe potuto garantire più agevolmente il recupero dei crediti nelle tre aree denominate *“enterprise”*, *“pubblica amministrazione”* e *“small medium business -SMB”*.

Significativo risulta altresì anche il verbale del collegio sindacale del 10.10.2013 nel quale si legge che, con riguardo all’andamento della gestione nel primo semestre dell’anno fiscale 2014, il CFO _____ *“informa il collegio in ordine al tendenziale andamento dei ricavi del primo semestre che risulta essere grosso modo in linea con le previsioni di budget”*. Prosegue il dott. _____ illustrando che *“in ogni caso l’ammontare complessivo dei ricavi è atteso in flessione rispetto ai volumi generati a consuntivo nell’anno fiscale 2013 sebbene l’attuale andamento sembra essere migliore delle previsioni contenute nel budget”*; a tal proposito il CFO informava altresì il Collegio che la società era impegnata su vari fronti in un’opera di significativa riduzione dei costi.

Durante la riunione il responsabile dell’Internal Auditing (dott.ssa _____) faceva una prima comunicazione circa il fatto che, nel periodo 15 giugno- 10 luglio 2013, _____ aveva subito un audit interno di Gruppo volto a verificare sia l’adeguatezza dei processi amministrativi contabili nell’ambito della standardizzazione dei processi stessi in corso di attuazione (_____) sia dei controlli finalizzati ad accertare il riscontro della corretta e completa registrazione dei costi e dei ricavi ed a prevenire rischi di sottrazione dei beni aziendali. Precisava altresì la _____ che, allo stato, non vi era alcun comunicato ufficiale a _____ del risultato finale di detta attività di verifica, *“tranquillizzando”* il collegio sindacale sul fatto che non sembravano essere emerse criticità particolari.

Il collegio sindacale, tuttavia, preso atto di quanto sopra, chiedeva alla _____ di avere tempestiva comunicazione della trasmissione del rapporto di audit definitivo non appena disponibile.

Da ultimo, nel corso della stessa riunione, veniva ripresa la tematica del recupero dei crediti vantati dalla società ed il dott. _____ riferiva che la società si stava attivando con un sistema di reportistica periodica volto a far emergere eventuali situazioni debitorie di alcuni clienti e *“le informazioni, oltre ad essere trasmesse al dipartimento legale in modo da attivare il prima possibile azioni di recupero giudiziale venivano anche condivise con la forza vendite”*.



110

Procedendo con il verbale della riunione del collegio sindacale del 10.1.2014, di esso vengono messi in luce gli aspetti più significativi: - in ordine al nuovo sistema informativo contabile () la riferiva che tutte le criticità del sistema erano state risolte e, pertanto, poteva dirsi che la transizione dal precedente sistema al nuovo si era conclusa 'libera' da tutte le criticità evidenziate nel 2013.

Con riguardo alle verifiche della società di revisione contabile la informava il collegio che tutti i test avevano dato esito positivo sui controlli effettuati e, pertanto, non erano emerse criticità; tuttavia, non essendo ancora disponibile un report di sintesi sulle attività svolte e sui risultati ottenuti da parte di il collegio si riservava di "chiedere ulteriori informazioni alla predetta società in occasione di un prossimo incontro". Da ultimo, sulla questione emergente dell'attività di auditing svolta dall'Internal Audit di , la riferiva che le criticità che erano state segnalate in origine dalla capogruppo erano oggetto di miglioramento con l'unica eccezione dell'ultimo aspetto (i.e. incassi non allocati) per il quale erano tuttora in corso le attività tese a risolvere la suddetta tematica entro il 31.3.2014.

Parimenti denotativo dell'attività di controllo gestionale svolta dal collegio sindacale è il verbale della riunione del 15.5.2014 ove viene di nuovo affrontata la tematica del recupero dei crediti in sofferenza e il dott. , referente per quell'area, riferiva che i risultati operativi "evidenziano un generale miglioramento della situazione del recupero dei crediti che mostrano una situazione di incremento degli attuali incassi 2014 di circa 23 milioni di euro rispetto all'omologo periodo 2013", pur mettendo in evidenza che i risultati più soddisfacenti provenivano dalla gestione dei clienti TOP e PA e non dall'area dello small medium business.

Avvicinando la nostra analisi agli anni oggetto del bilancio in contestazione, significativo è il verbale della riunione del collegio sindacale del 22.6.2015 alla quale prendono parte oltre al CFO dott. , anche il dott. , responsabile amministrativo unitamente al dott.

In queta seduta il CFO forniva ai sindaci una presentazione in power point che riportava i principali risultati ottenuti nell'esercizio 2014/2015, l'andamento della gestione, i dati patrimoniali più significativi e un aggiornamento sulle tematiche di rilievo. In particolare la suddetta presentazione offriva, in termini generali, un quadro molto positivo per quanto atteneva alle iniziative intraprese nel corso dell'esercizio amministrativo 2014/2015 dalla società in termini di investimenti, innovazione e comunicazione. Anche sul fronte del contenimento e della razionalizzazione dei costi venivano evidenziati specifici obiettivi raggiunti. E', pertanto, evidente che, in quella sede, era stato rappresentato un quadro in apprezzabile miglioramento rispetto all'anno precedente, sia sotto il profilo dell'incremento dei ricavi che per quanto concerneva un'importante riduzione di spesa, principalmente ascrivibile alla contrazione dei debiti di fornitura.



111

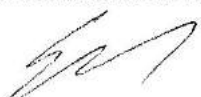
Come si illustrerà più dettagliatamente nei paragrafi successivi, trattando anche delle asserite responsabilità del revisore contabile, questo quadro si rivelerà solo a posteriori non veritiero in quanto i dati portati all'attenzione del collegio si rileveranno non corretti.

Anche nel verbale di riunione del collegio sindacale del 21.12.2015, dopo che il dott. _____, aveva illustrato il positivo andamento della gestione caratterizzata da un incremento dei ricavi e un riassorbimento dei costi, i sindaci venivano informati che, nella seconda metà del mese di novembre, 2015, vi era stato un internal audit da parte della casa madre con il supporto della società di revisione _____ che era intervenuta soprattutto nell'area fiscale. Nel verbale di legge che: *“si è in attesa del rapporto finale sull'esito delle indagini e il collegio sindacale chiede di essere tempestivamente aggiornato sugli esiti dello stesso; infine lo stesso collegio viene informato che nel periodo non si sono verificati fatti particolari da portare alla loro attenzione rispetto a quanto già discusso alla precedente riunione”*.

Degno di nota è il verbale della riunione del 7.6.2016 ove si legge che la dott.ssa dell'Internal Audit comunicava che era stato emesso il report di _____ relativo alle procedure di controllo di gruppo sull'area fiscale della società. Proseguiva la referente affermando che, da quanto comunicato dalla capogruppo erano emerse *“alcune criticità procedurali che, tuttavia, secondo _____ sarebbero sostanzialmente ascrivibili ad una differente valutazione circa i contenuti di parte della documentazione esaminata e delle procedure adottate dalla società. La Dott.ssa _____ precisa che _____ sta programmando alcune riunioni, con il supporto anche dei propri consulenti, per integrare le informazioni prodotte e consentire un esame più approfondito da parte di _____ nell'ottica di chiarire le tematiche emerse”*. Sul punto il collegio risponde chiedendo *“di ricevere copia di questo rapporto e di essere aggiornato in merito agli sviluppi che si determineranno in relazione alle prossime riunioni”*.

Passando poi all'esame del verbale della riunione del collegio sindacale dell'8.9.2016 emerge che, in un primo momento era intervenuto il CFO dott. _____ dopo aver fornito dati sull'andamento della gestione precisando che il c.d. business domestico evidenziava un tendenziale andamento positivo ed in crescita mentre la parte relativa al business internazionale (_____), che dipendeva esclusivamente dalla casa madre, aveva subito una riduzione abbastanza significativa che doveva essere oggetto di rivisitazione; aveva poi preso la parola la dott.ssa _____ che aveva illustrato al collegio le attività di auditing interno ed esterno che sarebbero state svolte nel corso dei prossimi mesi.

A questo punto *“i sindaci, sul punto, chiedono aggiornamenti in merito all'audit svolto da _____ sulle procedure di controllo di gruppo sull'area fiscale della società”* e la Dodero comunicava che non era stato possibile, per motivazioni sostanzialmente legate alla recente



pausa estiva, fissare un appuntamento tra tutte le persone interne ed esterne a vario titolo coinvolte in modo da dare seguito a questo confronto, confidando di poterlo organizzare a breve in modo da poter addivenire ad una conclusione sugli argomenti sollevati. Al termine della riunione si legge nel relativo verbale che: *“Il collegio sindacale chiede di essere informato e conta di poter avere un quadro più preciso nel corso della prossima verifica di periodo”*.

Infine, particolarmente significativo è il verbale della riunione del collegio sindacale del 9.3.2017 svoltosi alla presenza anche di _____, CFO di _____ dal quale emerge che l'Ing. _____ (nominato CFO *ad interim* a seguito dell'intervenuto licenziamento del dott. _____) informava il Collegio che, a seguito dell'emissione del rapporto predisposto da _____, di cui era consentita la sola visione al collegio presso gli uffici di Roma dello studio legale _____, richiamando il c.d. *legal privilege*, era iniziata un'ulteriore indagine interna alla società volta a riscontrare quanto contenuto in questo documento al fine di valutarne, attraverso una puntuale analisi documentale, i possibili impatti sul bilancio civilistico dell'anno in corso e di quello chiuso al 31.3.2016 (gli anni oggetto dei capi di imputazione). Si precisa altresì che analoga attività di indagine veniva svolta dal Prof. _____ per conto della società _____ incaricata dal CdA il 25.1.2017.

A seguito della richiesta del Collegio circa i controlli e le verifiche periodiche che la capogruppo svolgeva nei confronti del dipartimento *finance* italiano, l'Ing. _____ il CFO _____ confermarono tale circostanza *“ma evidenziano che talune informazioni e rapporti di dettaglio, trasmessi al dipartimento finance europeo e/o alla capogruppo nel corso delle verifiche e riunioni in conference call periodiche sarebbero stati manipolati come ha potuto riscontrare anche nel corso del proprio lavoro”*.

Dopo aver chiesto ulteriori chiarimenti e documentazione di supporto in ordine ai controlli esercitati dalla capogruppo, il Collegio ricordava che, già con mail del 6.3.2017, era stato chiesto al CFO di _____ spa, come già domandato in precedenti riunioni del collegio, di visionare documentazione societaria, ovvero: i bilanci manageriali degli ultimi cinque esercizi sociali con relazioni di _____, copia dei report di *balance sheet review* degli ultimi cinque anni; report delle *review* della capogruppo sui budget annuali, sul *finance department* e sul *budget* relativo ai *capex* effettuabili da parte di _____; a questo riguardo il Collegio chiedeva di avere copia di quanto la società stessa riteneva potesse essere più significativo fornire per capire che tipo di controlli erano stati fatti da _____ e formulare eventuali proprie valutazioni.

L'Ing. _____ confermava la ricezione della mail sopramenzionata e domandava alcune spiegazioni in merito alla stessa richiesta rinviando a data successiva la produzione della relativa documentazione e il Prof. _____ in risposta all'Ing. _____ *“ricorda che parte consistente di questa*

113

documentazione dovrebbe essere già in possesso del dipartimento finance della società ed altra parte della documentazione è stata più volte richiesta senza esito (vedi, a titolo di esempio, mail del dott. all'Ing. del 17 febbraio 2017). Non comprende, quindi, questo continuo rinvio, da parte della società, della produzione della documentazione richiesta dall'organo di controllo".

Le suddette circostanze ricavabili documentalmente da un'analisi dei verbali del collegio sindacale per l'arco temporale 2013-2017, sono state confermate nel corso dei loro rispettivi esami resi dai tre imputati interessati e, sul tema, si riporta un passaggio significativo della deposizione del sindaco il quale, all'udienza del 13.6.2023, riferendo in ordine all'attività svolta nel 2016, ha dichiarato: "Noi abbiamo sempre chiesto a di avere tutte le informazioni perché potesse essere ripercorso lo stesso processo che veniva fatto, ovunque fosse fatto, riguardante i conti italiani, che fosse fatto in Inghilterra o in altre parti... Dovunque fosse fatta un'investigazione, noi abbiamo chiesto di poter avere, com'era a nostro avviso doveroso, ricevere la documentazione per poter ripercorrere lo stesso tipo di controllo che veniva fatto e poter giungere alla medesime o diverse conclusioni. C'è sempre stato posto un legal privilege, ciò nondimeno abbiamo continuato nella nostra imperturbabile pervicacia ed abbiamo fatto miliardi di richieste a ci ha confermato che avevano assunto, con nostra grande felicità, un consulente autonomo rispetto agli inglesi, e nella fattispecie avevano selezionato il prof. che poi chiese di essere assistito per l'ingente mole di documenti che dovevano essere visti, da . L'imputato ha proseguito ribadendo che in quel periodo "facevamo moltissime richieste, ...a cui normalmente non abbiamo avuto nessun tipo di risposta e facevamo tantissime riunioni....moltissime conference call che facevamo con tutti i responsabili della funzione di , proprio per avere tutte le informazioni che chiedevamo".

A prescindere dalla questione, non di poco momento, se l'attività di controllo svolta nel tempo dal Collegio sindacale possa ritenersi penetrante ed efficace, tenuto conto dei doveri disciplinati dall'art. 2403 c.c., ai fini della presente decisione è dirimente richiamare le considerazioni già formulate con riferimento all'elemento soggettivo in capo agli amministratori privi di delega (si veda, *ex plurimis*, Cass. 42568/2018), secondo cui l'affermazione della responsabilità penale esige la prova dell'effettiva conoscenza del falso o, quantomeno, di "segnali di allarme" dai quali poterne desumere con alto livello di confidenza la sussistenza.

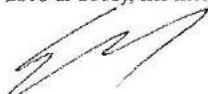
La giurisprudenza afferma al riguardo la responsabilità, a titolo concorsuale, del componente del collegio sindacale "qualora sussistano puntuali elementi sintomatici, dotati del necessario spessore indiziario, in forza dei quali l'omissione del potere di controllo...e, pertanto, l'inadempimento dei poteri-doveri di vigilanza il cui esercizio sarebbe valso ad impedire le condotte

degli amministratori -esorbitati dalla dimensione meramente colposa per assurgere al rango di elemento dimostrativo di dolosa partecipazione, sia pure nella forma del dolo eventuale, per consapevole accettazione del rischio che l'omesso controllo avrebbe potuto consentire la commissione di illiceità da parte degli amministratori". (Così Cass. 19470/2016). In senso analogo: "Il concorso dei componenti del collegio sindacale nei reati commessi dall'amministratore della società può realizzarsi anche attraverso un comportamento omissivo del controllo sindacale, poiché tale controllo non può e non deve esaurirsi in una mera verifica formale o in un riscontro contabile della documentazione messa a disposizione dagli amministratori, ma deve ricomprendere il riscontro tra la realtà e la sua rappresentazione" (Cass. Pen. Sez. V, sent. N. 14045 del 23/003/2016), ovvero estendersi al contenuto sociale, a tutela non solo dell'interesse dei soci ma anche di quello dei creditori sociali in virtù del potere-dovere dei sindaci di chiedere agli amministratori notizie sull'andamento della società e delle sue operazioni gestorie, pur non potendo investire in forma diretta le scelte imprenditoriali".

Dall'analisi dei verbali sopra richiamati si evince che, nel primo periodo, ovvero agosto 2012-dicembre 2015, il Collegio non ha mai riscontrato segnali di allarme che potessero anche solo far sospettare l'esistenza delle frodi e delle manipolazioni contabili oggetto dell'impianto accusatorio. Più precisamente, nel corso di detto periodo, il Collegio sindacale si è attenuto agli obblighi sullo stesso gravanti secondo il dettato dell'art. 2403 c.c. in considerazione del fatto che: durante le riunioni in sede di consiglio di amministrazione, il collegio non ha mai avuto notizia, né il sospetto del compimento di operazioni imprudenti, azzardate o in conflitto di interessi; durante gli incontri di cui sono stati analizzati i relativi verbali, il collegio ha ricevuto informazioni periodiche sull'andamento della gestione, dalla quale, non sono emersi segnali di particolare criticità ed, anche laddove sono state evidenziate delle aree nelle quali erano stati individuati degli indici di sofferenza, quale quella del recupero dei crediti nello small e medium business, il collegio sindacale si è comunque sempre attivato per avere costanti aggiornamenti sul punto, ricevendo, dal parte degli amministratori, conferme in senso migliorativo di dette situazioni.

In conclusione, anche in sede di relazione della propria relazione annuale ex art. 2429 c.c. il Collegio non ha mai riscontrato elementi o indici di anomalia e, sebbene, nel caso di specie, il collegio non fosse tenuto ad un'attività di revisione del bilancio, che sarebbe spettata alla società di revisione, da un esame dei dati di bilancio e dalle informazioni ricevute nel corso delle riunioni tenutesi nel primo triennio, il Collegio non ha mai percepito segnali di allarme in quanto non ne erano riscontrabili.

Nel periodo successivo, già a partire dal verbale del 7.6.2016 e per tutto il triennio successivo (dal 2016 al 2018), nel momento in cui i membri del collegio sindacale sono venuti a conoscenza



115

delle indagini che in _____ aveva intrapreso la casa madre, l'attività dell'organo (e se ne è data prova dall'esame dei rispettivi verbali di riunione) è stata molto più incisiva e pregnante; i sindaci hanno cominciato a chiedere, non solo nel corso delle riunioni del collegio, bensì anche attraverso comunicazioni mail, spiegazioni e documentazione relativa agli esiti di detti controlli, senza mai ricevere riscontro tanto che, nel luglio del 2017, il collegio sindacale non aveva ancora ricevuto compiuta documentazione relativa alle vicende oggetto dei comunicati stampa di ottobre 2016 e gennaio 2017 ed alle correlate ispezioni effettuate dagli organi del gruppo _____. Da ultimo, nel verbale del CDA del 27.12.2017, il sindaco _____ aveva chiesto informazioni su errori inseriti nel bilancio per € 148 milioni circa e spiegazioni relative ad una tabella che era stata illustrata in quella sede e nella quale era stato indicato un errore di bilancio pari ad € 497 milioni circa (dato che il Presidente del CdA aveva illustrato come dedotto da una consulenza esterna), ribadendo che *"a suo avviso tale tabella confondeva valori delle rettifiche contabili relative ad esercizi precedenti con storni contabili e svalutazioni che avevano natura completamente differente"*.

Anche dinanzi a queste legittime richieste ed alle osservazioni sulle lacune informative il collegio non ha mai ricevuto riposte puntuali e documentate, con la conseguenza che non solo il collegio sindacale non ha mai avuto percezione di significativi segnali d'allarme che giustificassero il suo intervento, ma tale comportamento posto in essere dai vertici aziendali ha rappresentato un evidente ostacolo all'attività di vigilanza del Collegio.

Del resto che non vi fossero evidenti e pregnanti segnali d'allarme in ordine alle anomalie riscontrate emerge anche nella relazione di verifica indipendente di _____ nell'ambito del c.d. "*_____*" del 22.1.2017, al cui contenuto si è richiamato anche il teste _____, sentito all'udienza del 6.12.2023 ed ove si legge che *"in diversi casi, i meccanismi contabili hanno comportato il travisamento dei dati e delle spiegazioni fornite da _____ e revisori esterni. Gli esempi più evidenti comprendono la trasmissione di dati imprecisi in materia di scadenza di ratei attivi (per mostrare un andamento più favorevole dei saldi pregressi) e la trasmissione di back up inaccurati al _____ per giustificare prime note manuali di Capex"* (par. 2.2.5).

Inoltre, nella relazione emessa il 27.9.2017 _____ aveva espresso una valutazione positiva del sistema di controllo interno della _____ mettendo in evidenza come vi fosse stata una situazione di *management override of internal controls* (NDR elusione fraudolenta dei controlli interni, sui cui ci si soffermerà più nel dettaglio nei prossimi paragrafi).

Le suesposte conclusioni sono corroborate dalle dichiarazioni rese dai testi all'udienza del 17.10.2023.



Infatti il teste _____ partner della _____, ha riferito che la _____ aveva letto una pluralità di mail interne (richiamate, in stralcio, nella loro relazione del 27.9.2017 pp. 34 e ss) in cui diversi funzionari e dirigenti della _____ si chiedevano come poter “*aggirare le procedure interne*” (con impatti contabili) al fine di dare dati artefatti agli organi della controllante e della _____

Parimenti la teste _____, partner responsabile del Dipartimento *forensic* redattrice del (_____) ha affermato che le operazioni oggetto di manipolazioni erano molto complesse e frammentate e coinvolgevano una pluralità di soggetti.

Anche il teste _____ Partner di _____ (sulle cui dichiarazioni si tornerà *infra*), ha confermato la circostanza tale per cui “*una pluralità di soggetti all’interno di _____ avevano posto in essere operazioni asseritamente fraudolente...*”.

L’assenza di significativi ‘segnali d’allarme’, unitamente al riscontro di comportamento fraudolenti posti in essere da alcuni vertici dell’azienda, consente al Collegio di ritenere che i sindaci _____ debbano essere assolti dai restanti capi di imputazione perché il fatto non costituisce reato, per carenza dell’elemento soggettivo richiesto dalla fattispecie incriminatrice.

Un particolare approfondimento si rende necessario per la posizione del Presidente del Collegio sindacale dott. _____ il quale, secondo quanto si legge nella perizia del CT del PM dott. _____ aveva intrattenuto con la società _____ rapporti diretti e indiretti (tramite gli studi professionali di cui risultava essere socio) di natura professionale ed economica, non solo in riferimento alla posizione del Presidente del Collegio sindacale di _____ per l’intero periodo di indagine, ma anche e soprattutto nella veste di consulente della stessa; consulenze rese direttamente o indirettamente tramite gli studi professionali di cui il medesimo risultava essere socio. Prosegue il CT del PM affermando che la ricorrenza delle circostanze di fatto di cui sopra dovrebbe “*portare ad una riflessione in riferimento ai dettami di obiettività ed indipendenza del ruolo rivestito*”.

A tal proposito le conclusioni alle quali è pervenuto il dott. _____ non sono condivisibili e ciò per una duplice ragione.

Innanzitutto l’art. 2399 co. 1 lett. c) c.c. esclude l’indipendenza dei sindaci con conseguente ineleggibilità degli stessi o decadenza dall’incarico se costoro sono legati da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d’opera retribuita ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l’indipendenza; peraltro i criteri applicativi che regolamentano l’attività dei sindaci prevedono, al punto 1.4, che il rischio di “*dipendenza finanziaria*” può sussistere concretamente quando i compensi percepiti dal professionista (o che egli

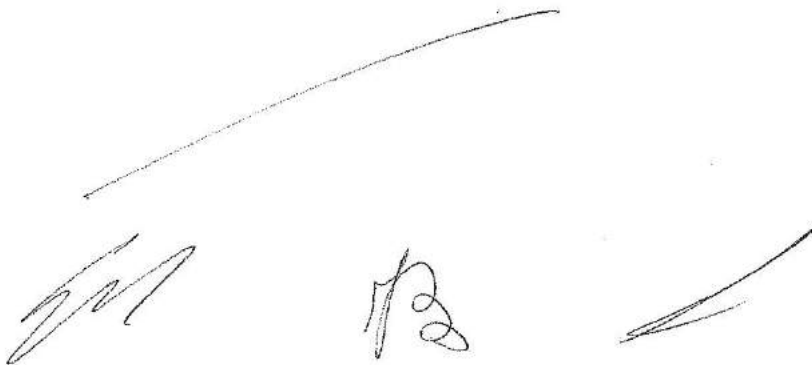
117

prevede di percepire) da una società o da altre società del gruppo e comprendenti sia quelli individuali che quelli provenienti dalla partecipazione alla rete sono superiori ad un determinato livello rispetto al totale dei compensi percepiti e, quando, allo stesso tempo, il compenso percepito (o che si prevede di percepire) per l'attività di sindaco da una società o da altre società del gruppo non è preponderante sul totale dei compensi percepiti dalla società medesima.

Posto, pertanto, che non sussiste un'assoluta incompatibilità fra la funzione di sindaco e lo svolgimento di attività di consulenza per la medesima attività, nel caso di specie il PM non ha fornito alcuna prova del fatto che il dott. svolgesse un'attività di consulenza in favore , che, non solo, lo ponesse in una condizione di conflitto di interessi, ma addirittura gli consentisse di avere maggiori informazioni sulle manipolazioni contabili che venivano poste in essere all'interno della società.

Infatti il PM, nella produzione documentale depositata il 26.10.2023 ed acquisita al fascicolo del dibattimento, si è limitato a produrre le dichiarazioni dei redditi dell'anno 2016 degli studi associati ove l'imputato svolgeva la sua attività professionale e la difesa ha prodotto fatture relative ai compensi che il Presidente del collegio sindacale aveva ricevuto proprio in virtù del suo incarico all'interno di

Ne deriva che, non disponendo delle fatture che comprovino una qualsiasi attività di consulenza che il avrebbe svolto in favore di nell'ambito dell'attività professionale che esulava dal suo incarico all'interno della società, mancano gli elementi che consentano di affermare il presunto conflitto di interessi allo stesso contestato, con la conseguenza che non è stata neppure riscontrata la circostanza che egli fosse nelle condizioni di disporre di informazioni aggiuntive con particolare riferimento alla condotta degli amministratori che potessero far emergere quei 'segnali di allarme' che avrebbero giustificato una condotta diversa rispetto a quella sopra descritta.

The image shows a large, sweeping handwritten stroke at the top, followed by three distinct handwritten signatures or scribbles arranged horizontally below it.

**7. La responsabilità del revisore legale dei conti e del responsabile civile
s.p.a. (capo 5).**

Al dr. _____ viene contestato il reato di cui all'art. 27 co. 2 d.lgs. 39/2010 "perché quale responsabile del team di revisione dei bilanci di _____ del gruppo di lavoro della società di revisione _____ (da ora _____ s.p.a), incaricata dell'attività di revisione dei bilanci di _____ s.p.a., al fine di far conseguire agli organi amministrativi e di controllo della società sottoposta a revisione l'ingiusto profitto di cui ai capi che precedono, nelle relazioni di certificazione dei bilanci chiusi al 31.3.2013, 31.3.2014, 31.3.2015 e 31.3.2016, attestava il falso e/o comunque occultava informazioni concernenti la situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società medesima, laddove, in particolare, i bilanci venivano certificati senza alcun rilievo critico sebbene la stessa società di revisione considerasse alto il rischio di frode legato al comportamento del management, le manipolazioni di bilancio di cui ai capi che precedono fossero macroscopiche e la nota integrativa risultasse priva di rilevanti informazioni e, pertanto, in modo da indurre in errore i destinatari delle comunicazioni sulla predetta situazione; fatto aggravato perché la condotta cagionava un danno patrimoniale ai destinatari delle comunicazioni laddove, in particolare, a seguito delle sistematiche manipolazioni di bilancio, illustrate nei capi che precedono, all'artificioso raggiungimento del margine operativo lordo, alla mancata loro corretta individuazione ed esposizione, imponeva alla capogruppo _____ con sede in Regno Unito, l'accantonamento di riserve stimate in 145.000.000 di sterline e, successivamente in 530.000.000 di sterline, con conseguente perdita del 21% del valore del titolo della capogruppo sul mercato azionario inglese".

La fattispecie di reato contestata all'odierno prevenuto ed al responsabile civile _____ s.p.a. presuppone il dolo, ovvero la prova da parte di tutti i professionisti che hanno fatto parte del team di revisione, della consapevolezza e volontà di emettere un giudizio falso ex art. 14 del citato decreto "al fine di far conseguire agli organi amministrativi e di controllo della società sottoposta a revisione un ingiusto profitto".

Una prima premessa attiene all'interpretazione della condotta contestata essendo quella che si legge nel capo di imputazione formulata sia nella forma commissiva (attestava il falso) che nella forma omissiva (occultava informazioni sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società).

Alla luce di quanto emerso nel corso dell'istruttoria dibattimentale si può dedurre che la condotta contestata ad _____ ed alla società di revisione contabile _____ sia da intendersi nella forma commissiva ovvero 'di aver attestato il falso'.





Tuttavia, anche in questo caso, non è emersa la conoscenza in capo all'imputato delle prassi contabili irregolari invalse presso , come del resto riconosciuto dal PM che ha, infatti, concluso chiedendo l'assoluzione del prevenuto, conclusioni che sono condivise dal Collegio.

Al di là dei rilievi critici che sono stati puntualmente mossi dalla difesa dell'imputato alla relazione del CT in sede di controesame, sotto il profilo delle tecnicità che caratterizzano l'attività di revisione (rilievi che almeno in parte non possono definirsi pretestuosi), l'istruttoria ha consentito di accertare l'estraneità dell'imputato rispetto alla concertazione – a livello di *management* - delle manipolazioni contabili risultate confermate all'esito del dibattimento.

Premesso che l'attività di revisione non annulla in modo assoluto il rischio di errori nel bilancio, esistendo, comunque, un margine di rischio inevitabile che può non essere individuato nonostante la revisione sia stata correttamente pianificata e svolta in conformità con i principi di revisione, è opportuno analizzare alcune delle dichiarazioni più significative rese dai testimoni escussi nel corso del dibattimento.

Sulle modalità con cui veniva svolta l'attività di revisione in molto chiara è stata la descrizione fornita dal teste , sentito all'udienza del 17.10.2023 (le cui dichiarazioni hanno riscontrato anche quanto riferito dallo stesso imputato); il teste, infatti, ha affermato che l'attività di revisione è organizzata in team avente una struttura piramidale, ove "a capo della piramide c'è il partner, poi c'è il senior manager, poi c'è il manager... e poi ci sono i senior".

Entrando più nel dettaglio, a proposito delle specifiche mansioni svolte dall'imputato il teste ha dichiarato: "molto importante è il ruolo del partner nella fase della pianificazione, dove vengono definiti sostanzialmente i rischi e le risposte di revisione a questi rischi, quindi le procedure che andranno svolte, poi viene coinvolto o veniva coinvolto il Dottor nella fase finale, quando si valutano le risultanze delle procedure svolte, e poi ogni qualvolta durante l'incarico emergesse una qualche criticità particolare o un qualche tema particolare che poteva portarsi in contrasto con il management".

Quanto riferito dal teste deriva anche dai limiti di intervento e di partecipazione alla vita sociale del revisore il quale non partecipa ai CdA, né alle assemblee dei soci e l'unico atto nella vita della società in cui si estrinseca la sua attività è la relazione al bilancio che deve richiamare i principi e le delibere della Consob.

Invero la vicenda che ci occupa, anche con riguardo al capo 5 di imputazione, come confermato dalle deposizioni testimoniali, che hanno fornito un significativo riscontro anche alle affermazioni dello stesso prevenuto nel corso del suo esame, conferma, da un lato, la complessità dei meccanismi di frode possibili solo attraverso il coinvolgimento di parti terze e, dall'altro e come diretta conseguenza di quanto appena detto, l'assoluta impossibilità di intercettare "frodi" così

120

s sofisticate, venute in luce solo a seguito delle ammissioni di alcuni soggetti coinvolti e definite a seguito di circa due anni di report, analisi ed approfondimenti che hanno impegnato un team di professionisti.

Sul punto ed in merito ai controlli ed alle verifiche svolte dal team di revisione si riportano le dichiarazioni rese dal teste [redacted] all'udienza del 17.10.2023: *"il processo è stato anche di costruzione molto faticoso e complicato proprio per le modalità diverse con cui erano state effettuate queste operazioni manipolate, queste manipolazioni, quindi sicuramente è stato un processo complesso.... Quindi sicuramente l'attività si è dimostrata sicuramente complicata per le modalità con cui avevano trovato poi realizzazione queste pratiche manipolative"*.

Parimenti il teste [redacted] sentito all'udienza del 19.9.2023, alla domanda del PM, volta a sapere le ragioni tali per cui nessuno si fosse accorto di queste operazioni così complesse, ha risposto: *"...come le ho spiegato prima quelle operazioni che sono state poste in essere, e così come sono state rilevate dagli atti investigativi e dalle dichiarazioni, erano operazioni praticamente impossibili da intercettare per un revisore. Questo anche come sancito dai principi di revisione, che per noi rappresentano la fonte normativa sostanziale, cioè le regole di come si svolge il nostro lavoro. E le dico di più....perchè c'erano documenti autorizzati, fatture emesse, perfino in alcuni casi addirittura lo scambio della cassa, i pagamenti e gli incassi..."*.

Ancora: all'udienza del 25.10.2022 lo stesso teste del PM [redacted] a proposito delle operazioni di sale and leaseback avvenute con [redacted] ha parlato di operazioni 'inecepibili', aggiungendo che *"formalmente ...i beni venivano ceduti da [redacted] poi rientravano in [redacted] tramite [redacted] c'erano i documenti commerciali e le fatture"*; le stesse circostanze a proposito dei contratti con [redacted] sono state confermate dal teste Delfino che, all'udienza del 4.10.2023, ha ammesso di aver firmato lui stesso alcuni ordini con detto fornitore e di averlo fatto senza porsi dubbi sulla genuinità dell'operazione dal momento che si trattava di un fornitore come [redacted] che era un fornitore storico di [redacted] oltre al fatto che i contratti di leasing erano particolarmente controllati in quanto richiedevano una specifica *finance* di gruppo, quindi, non solamente del *finance* locale, con la conseguenza che il teste era tranquillizzato dal fatto che si trattasse di operazioni che, prima di arrivare alla sua firma, avevano percorso un iter di approvazione. Il teste ha poi 'candidamente' ammesso di essersi accorto della presenza di alcune anomalie solo a seguito dell'indagine di [redacted]

Infine, ulteriore conferma di come il revisore fosse vittima di manipolazioni e addirittura ricevesse ai fini delle sue analisi dei documenti falsi, si è avuta dalle dichiarazioni dei testi [redacted]

Il primo, infatti, all'udienza del 4.10.2022, alla domanda se ricordasse se nel corso dell'attività di investigazione, avesse parlato di report diversi che venivano dati al revisore e a [redacted]



121

ha risposto: *“C'erano dei report interni e dei report che venivano inviati ai revisori, che venivano visti prima dai capi, non da me, e poi venivano inviati a [redacted]”, precisando che i dati che venivano inoltrati alla società di revisione, erano diversi da quelli contenuti nei report interni.*

Il teste [redacted], sentito all'udienza del 18.10.2022, alla domanda della difesa volta a sapere se, ad esempio, i dati relativi ai capex che venivano comunicati al revisore fossero reali o alterati, ha confermato che si trattava *“dei dati alterati, tolti gli storni”*; in senso analogo il teste all'udienza del 15.12.2022, alla domanda formulata dalla difesa, se nell'ambito dei temi contabili e finanziari dallo stesso trattati, fosse emerso anche un *“problema di false informazioni al revisore [redacted]”, ha confermato la correttezza della circostanza.*

Infine molto esplicative sono state le parole del teste [redacted] (udienza del 17.10.2023) al quale sono state poste dalla difesa proprio specifiche domande proprio sul tipo di manipolazioni che, progressivamente, erano emerse ed iniziando dall'area delle fatturazioni, il teste ha parlato di due cicli di fatturazioni, affermando: *“in concreto ...questo dipendente che era in quel momento responsabile della fatturazione, aveva dato indicazione ...di sbloccare alcuni controlli automatici, che erano presenti nei sistemi della società, per emettere.... Duplicare alcune fatture che venivano emesse verso clienti esistenti. Quindi, diciamo, con questa indicazione, questo sblocco nei sistemi si era generata questa frode”*. Sempre sul tema *“emissione fatture”*, il teste ha riferito che erano emerse *“false fatturazioni che venivano emesse nei confronti di controparti reali, attive, quindi clienti ricorrenti della società,..il cui relativo credito veniva ceduto al factor, in modo tale da non poter più essere presente in bilancio”*.

Proseguendo nel suo esame, alla domanda rivolta dalla difesa sul motivo per cui le procedure di controllo poste in essere non fossero più state in grado di intercettare la manipolazioni appena descritte, il teste ha riferito: *“La risposta qui è abbastanza semplice, siamo stati ingannati”*, precisando che il rischio frode era stato tenuto in considerazione ed erano stati apprestati anche degli accorgimenti soprattutto sul lato passivo dei ricavi consistente nella vendita di hardware e software, ove, rispetto, all'area delle telecomunicazioni, i processi sottostanti erano più manuali e, pertanto, maggiormente esposti al rischio di manipolazioni contabili attive; per tal motivo il team di revisione aveva deciso di verificare non solo la transazione attiva, consistente nel controllare che esistesse una fattura, un contratto, un incasso per una specifica operazione il che sarebbe stato sufficiente secondo i principi di revisione, ma l'indagine si era estesa anche a verificare se, dal lato passivo, la prestazione era effettivamente avvenuta. *“quindi se la società aveva venduto un certo software andavamo a vedere, lato passivo, se l'aveva comprato e andavamo a vedere tutta la documentazione relativa”*.

Il teste [redacted] ha saputo fornire anche informazioni sullo specifico coinvolgimento del dott. [redacted] nell'attività di revisione. Infatti, alla domanda se fossero emerse criticità che avevano

122

richiesto l'intervento dell'imputato, il teste ha, innanzitutto, precisato che il loro incarico aveva ad oggetto sia il bilancio italiano che la revisione sul reporting package, ovvero il bilancio di predisposto per il consolidato di [redacted] ed a proposito delle criticità emerse che avevano coinvolto anche [redacted], il teste ha spiegato che, a completamento della loro attività veniva emesso un memorandum che veniva trasmesso a [redacted], ove venivano riepilogate tutte le criticità che erano state identificate dal team di revisione e che non erano state risolte in quel determinato gruppo di reporting package. Ha aggiunto: "nel 2015 ricordo che c'erano diverse eccezioni per un totale di oltre trenta milioni di euro...e le eccezioni riguardavano in particolare, in quel caso, la contabilizzazione di un credito relativo ad un contenzioso attivo con un altro operatore, c'era una sottostima che avevamo identificato del fondo svalutazioni crediti e poi c'era il mancato accantonamento di un fondo rischi relativo a un contenzioso con un altro operatore di mercato".

Nel rispondere poi se le criticità rilevate erano state recepite e nel descrivere le difficoltà talvolta riscontrate nelle comunicazioni con la capogruppo inglese, il teste [redacted] ha riferito: che queste anomalie erano state recepite, per la quasi totalità, nel bilancio italiano ma non nel reporting package; che il team di revisione era solito riportare le proprie conclusioni a [redacted] e che i maggiori contrasti avuti con la capogruppo avevano riguardato "i ritardi con i quali veniva fornita la documentazione".

In conclusione, dall'esame delle deposizioni testimoniali e delle produzioni documentali, il Collegio ritiene, da un lato, che la condotta contestata ad [redacted] sussista sul piano oggettivo, essendo emerso che egli, quale socio responsabile dell'attività di revisione affidata a [redacted], ha falsamente attestato la corrispondenza del bilancio alle scritture contabili, rilasciando un giudizio positivo (senza rilievi) su un bilancio inidoneo a rappresentare correttamente la situazione patrimoniale ed economica della società. D'altro canto difetta l'elemento soggettivo del reato, essendo stato il revisore fuorviato da false o carenti informazioni provenienti dai vertici della società. All'esito dell'istruttoria dibattimentale, sono, infatti, emerse: la complessità degli schemi di frode e la loro insidiosità, la loro scoperta a seguito di ammissioni fatte all'interno della società stessa e del conseguente avvio di una complessa attività di investigazione che ha coinvolto [redacted] e [redacted]. L'alterazione dei dati che venivano forniti al revisore, differenti rispetto a quelli contenuti nei report interni; l'impossibilità per il revisore, per tutte le ragioni sopra esposte, di intercettare le frodi nonostante le procedure introdotte.

Pertanto, essendo la fattispecie contestata ad [redacted] un reato doloso ed essendo stata accertata la mancanza dell'elemento soggettivo, l'imputato deve essere assolto in ordine al capo 5 di imputazione perché il fatto non costituisce reato, con conseguente venir meno di ogni responsabilità in capo alla società di revisione [redacted]



123

8. Responsabilità amministrativa dell'ente ex artt. 5 e 25 d.lgs. 231/2001 (capo 10 di imputazione)

L'ultimo capo di imputazione vede coinvolta la società richiamando gli artt. 5 e 25 del d.lgs. 231/2001 perché, secondo l'impianto accusatorio, a dal 2011 al 2016 aveva adottato un modello di organizzazione e gestione e controllo carente nella misura in cui lo stesso era privo di un'analisi del rischio-reato, nonché sprovvisto dei reali presidi di controllo interno idonei a prevenire la commissione dei delitti di false comunicazioni sociali di cui ai capi precedenti.

Accennando brevemente alla normativa di riferimento ed in particolare agli artt. 5, 6 e 7 d.lgs. 231/2001, essi non contengono alcuna indicazione sul contenuto di un modello idoneo a prevenire il rischio-reato.

Infatti l'art. 5 menziona il criterio di imputazione del reato all'ente in presenza di reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione dell'ente nonché da persone a queste ultime sottoposte. Gli artt. 6 e 7 del medesimo decreto distinguono il criterio di imputazione del rischio reato a seconda che l'illecito sia stato commesso da un soggetto apicale o piuttosto da un sottoposto. In quest'ultimo caso l'ente risponde se la commissione del reato è resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza.

Più complesso, invece, è il criterio di imputazione soggettiva laddove il reato sia attribuibile a un apicale, dal momento che, come è noto, l'ente non risponde se prova che: a) l'organo dirigente ha adottato o efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi; b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo; c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione; d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo di vigilanza (da ora OdV).

Come è facilmente intuibile le norme sono tutto sommato povere di indicazioni in ordine ai contenuti del modello di organizzazione, gestione e controllo del rischio reato. Anche il riferimento ai Codici di comportamento (o linee guida) elaborati dalle associazioni di categoria e spesso evocati nei modelli adottati negli anni oggetto dei capi di imputazione non appare decisivo, trattandosi per lo più di documenti evocativi di valori e di principi generali di comportamento, che non di autentiche 'cautele'.

Non resta allora che appellarsi alla funzione del modello o alle scarse indicazioni delle norme per provare a ritagliare la struttura del modello stesso alla luce della sua funzione di strumento teleologicamente rivolto alla ragionevole riduzione del rischio-reato.

Sul tema, prima di addentrarci nel merito delle contestazioni di cui al capo di imputazione, è opportuno fare una premessa su quello che dovrebbe essere il contenuto di un Modello 231 efficacemente strutturato.

8.1. Colpa di organizzazione e contenuto di un 'Modello 231'.

E' noto, infatti, che il d.lgs. 231/01 ha assunto un particolare significato nel nostro ordinamento giuridico, non solo perché ha determinato il superamento del dogma *societas delinquere non potest*, ma anche perché costituisce il terreno di elezione di quella categoria dogmatica già nota come colpa di organizzazione, la quale, in questo contesto, rimanda al fenomeno di una responsabilità collettiva dell'ente, intesa come un aggregato di individui che, proprio perché 'organizzati', esprimono un' autonoma 'mente collettiva' e una 'metacompetenza di gruppo' in grado di fronteggiare situazioni complesse, indomabili dal singolo e da una 'pluralità disorganizzata' di individui.

Si precisa inoltre che le decisioni organizzative non possono essere descritte come un momento unico e ben individuabile, rappresentando, invece, un atto complesso, articolato all'interno di un processo, che comprende: a) l'individuazione del problema e la definizione degli obiettivi; b) la diagnosi del problema alla luce delle condizioni ambientali (esterne) e d'impresa (interne); c) lo sviluppo di diverse possibili alternative di soluzione; d) la valutazione di alternative; e) la selezione dell'alternativa migliore; f) l'attuazione della decisione e la verifica dei risultati.

La scelta suggerita dal d.lgs. 231/01 è di tipo funzionale, tale per cui chi è collocato al vertice della gerarchia è tenuto a garantire, prima di tutto, che "il sistema funzioni", vale a dire a creare le condizioni che assicurino l'osservanza dei modelli predisposti.

I ruoli rivestiti dai singoli individui all'interno della gerarchia aziendale andranno a definire l'oggetto della garanzia; per questa via la frammentazione delle posizioni di garanzia assume una dimensione qualitativa, il che significa che chi è collocato in posizione apicale assicurerà, prima di tutto, l'adozione di un modello organizzativo che consenta un'adeguata protezione ai beni giuridici tutelati dalle norme penali e, scendendo ai piani inferiori, la garanzia si concretizzerà in rapporto al tipo di funzione in concreto esercitata (es. di direzione, di controllo, di consulenza...).

La distribuzione di una pluralità di garanti integra una condizione necessaria, ma non sufficiente, all'adempimento dell'obbligo di organizzazione: ci si limita, infatti, a collocare le pedine



all'interno della società senza, però, individuare le regole di cui gli stessi garanti dovrebbero assicurare l'osservanza.

Viene, dunque, in rilievo la necessità di predisporre, all'interno della *societas*, le risorse per forgiare i modelli di prevenzione del rischio-reato (i cc.dd. *compliance programs* statunitensi), che costituiscono l'autentico supporto materiale del dovere organizzativo.

La descritta bipartizione del dovere di auto-organizzazione dell'ente trova nel Modello la sua traduzione formale e sostanziale; infatti la prassi applicativa fa registrare una diffusa tendenza a suddividere il Modello in una Parte Generale e in una Parte Speciale: la prima rivolta ad individuare la fisionomia strutturale del Modello e la seconda indirizzata sia ad individuare le attività maggiormente esposte al rischio reato sia a formalizzare il contenuto delle cautele volte a prevenire il rischio reato attraverso singoli protocolli operativi richiamati nella Parte Speciale del modello.

In particolare la Parte Generale del Modello, oltre a descrivere la configurazione giuridica societaria e i correlati organi di amministrazione e di controllo che la compongono, dando atto di eventuali modificazioni intercorse nel tempo, dovrebbe contenere al suo interno: il codice etico, che costituisce la tavola di valori ai quali la società si ispira; b) le linee dell'attività di informazione e di formazione del Modello e dei protocolli di prevenzione, c) le modalità di scoperta delle violazioni del Modello; d) il sistema disciplinare; e) l'istituzione, la composizione, il funzionamento e gli obiettivi dell'Organismo di Vigilanza (OdV).

Quanto alla Parte Speciale del Modello 231 essa contempla nello specifico: 1) la descrizione della struttura dei reati presupposto, il cui elenco è stato negli anni implementato dal legislatore e richiede, pertanto, una costante attività di aggiornamento da parte dell'ente; 2) la mappatura delle attività a rischio reato (*risk assessment*), 3) i principi generali di comportamento e i contenuti essenziali delle cautele ravvisate nei protocolli operativi; 4) la rubrica dei protocolli operativi, allegati al Modello stesso, che integrano il volto procedimentale e sostanziale della cautela orientata a ridurre il rischio-reato.

Così tratteggiate le linee generali della conformazione del Modello, nei prossimi paragrafi verranno svolti brevi cenni sulla Parte generale; ci si soffermerà più dettagliatamente sulla Parte Speciale, con particolare riguardo ai protocolli di prevenzione del rischio-reato che rappresentano 'il cuore pulsante' del Modello per poi entrare nel merito di quello adottato da _____ e vagliarne la sua adeguatezza o meno in relazione all'art. 25 d.lgs. 231/2001.

8.2 Modello 231: la parte generale

Così come accennato nella parte generale del Modello dovrebbe figurare il Codice etico, la cui funzione è quella di fissare i principi fondamentali di riferimento nella prevenzione degli illeciti.

 126

Sul versante del contenuto il codice deve contemplare: 1) una introduzione che faccia riferimento alla legislazione, alle linee guida elaborate dall'Associazione di categoria e ad eventuali codici deontologici; 2) l'indicazione dei destinatari del Codice e le modalità di informazione e formazione sui contenuti dello stesso; 3) i principi etici di riferimento; 4) i principi e le norme di comportamento; 5) le sanzioni disciplinari conseguenti alla violazione delle disposizioni del Codice.

Un modello idoneo ed efficace, oltre a prevedere una puntuale configurazione degli assetti interni e dei relativi meccanismi di controllo endoaziendali, deve essere accompagnato da un'intensa attività di informazione e formazione del personale attuata sia attraverso una diffusione e comunicazione a tutto il personale del Modello e del Codice etico, sia attraverso delle qualificate iniziative di formazione finalizzate a divulgare ed implementare la comprensione delle procedure e delle regole comportamentali adottate; iniziative che non devono risolversi in attività formative impartite occasionalmente, ma devono piuttosto ispirarsi ai criteri di continuità e di intensità.

Sotto il profilo dell'efficace attuazione di un Modello 231 è indispensabile la predisposizione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nei protocolli operativi e che, pertanto, preveda dei contenuti essenziali, ovvero: a) i soggetti destinatari delle sanzioni disciplinari; b) l'apparato sanzionatorio diversamente articolato a seconda del ruolo dei destinatari; c) i criteri di commisurazione della sanzione; d) le condotte rilevanti distinguendo tra mere violazioni formali e violazioni che, invece, possono avere conseguenze pregiudizievoli per l'ente; e) il procedimento di irrogazione delle sanzioni con la specificazione del titolare dell'azione disciplinare, delle garanzie a tutela dell'accusato e della funzione competente ad applicare la sanzione stessa.

A tal proposito ed entrando nel merito del sistema vigente in _____, una riflessione viene suggerita dal sistema retributivo previsto in alcune organizzazioni complesse, il quale accorda progressivi aumenti di retribuzioni a dipendenti ed apicali in vista del raggiungimento di determinati obiettivi di performance. E' evidente che un sistema come questo possa agevolare la commissione di condotte in contrasto con le regole aziendali e/o con il Modello e che, da dette condotte, possa trarne un vantaggio anche l'ente stesso, quantomeno in termini di maggiore produttività, per cui, in questo senso, un'efficace azione di contrasto potrebbe consistere nella previsione di decurtazioni, di natura sanzionatoria, che incidano sulla parte variabile della retribuzione, così da scoraggiare pratiche o comportamenti non conformi alle disposizioni contenute nei protocolli operativi.

Inoltre, la predisposizione di un rigoroso apparato sanzionatorio non può adeguatamente assolvere alla sua funzione se non è affiancato da un adeguato sistema di rilevamento delle violazioni, meccanismo che è risultato esistente in _____ attraverso il canale 'speak up', il cui obiettivo era quello di far emergere tempestivamente le trasgressioni alle regole di comportamento.

È altresì disciplinato nella parte generale del Modello 231 l'Organismo di Vigilanza (l'OdV) che riveste un ruolo di primo piano nell'assetto normativo del d.lgs. 231/01, come è dimostrato dal fatto che esso è espressamente menzionato nell'art. 6 del suddetto decreto.

L'importanza di tale organismo è determinata dal fatto che il Modello, espressione di un insieme articolato e proceduralizzato di cautele preventive, rischia di veder vanificata la sua funzione se non è affiancato, almeno per quanto concerne i reati riconducibili alle figure apicali, da un organismo incaricato di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento.

L'OdV, che generalmente viene nominato dal vertice dell'azienda deve necessariamente essere connotato dalle seguenti caratteristiche: di autonomia, espressione di effettivi ed incisivi poteri di ispezione e di vigilanza; tali poteri conferiscono all'OdV una funzione di controllo proattiva potendo lo stesso attivarsi, *motu proprio*, per prevenire possibili violazioni; professionalità, intesa come specifiche competenze in tema di controllo (da intendersi come controllo di legalità tecnico contabile, direzionale e strategico), di cui devono essere dotati i membri che lo compongono; continuità d'azione, il che significa che l'OdV deve assicurare un funzionamento costante nel tempo ed in continua interazione con gli organismi amministrativi e di controllo della società; nell'ottica del perseguimento di detto presupposto, assumeranno particolare rilievo le iniziative di programmazione dell'attività, consistenti nello svolgimento di controlli e di ispezioni; è, pertanto, evidente che, per assolvere a questi doveri, l'OdV deve essere dotato di un proprio budget e la sua attività dovrà formare oggetto di analitica disciplina in un apposito regolamento.

Sul piano funzionale l'OdV si atteggia come uno strumento di controllo pervasivo sull'effettività e adeguatezza del Modello di prevenzione del rischio-reato. Tale obiettivo viene perseguito sinergicamente tramite l'espletamento di attività informative e di controllo, a cui si affiancano poteri propositivi e di accertamento disciplinare.

Con riguardo al primo profilo gioca un ruolo decisivo il piano delle informazioni e delle comunicazioni verso l'organismo di vigilanza ed al fine di garantire un'adeguata attività informativa l'organismo dovrà inoltrare report periodici sull'attività svolta e trasmettere con tempestività tutte le segnalazioni riguardanti eventuali violazioni del Modello.

Quanto alle attività propulsive e disciplinari, spicca il ruolo dell'OdV in ordine alle attività di informazione e formazione sui contenuti del Modello e del Codice etico, rispetto alle quali l'organismo è chiamato ad esprimere una valutazione in termini di adeguatezza, continuità ed intensità, oltre a dimostrarsi costante nell'attività di monitoraggio e di accertamento delle infrazioni.



8.3 Modello 231: la Parte Speciale

Calandoci, invece, sul terreno della 'cautela,' è giunto il momento di analizzare il contenuto dei protocolli di prevenzione del rischio-reato, analisi che verrà condotta prima in linea teorica per poi entrare nel merito del Modello 231 adottato dal _____ e valutarne la sua adeguatezza ai fini della prevenzione del rischio- reato di cui al capo 10 di imputazione.

La centralità di questi ultimi si deduce dalla circostanza che essi operano sia sul piano dei criteri di imputazione soggettivi del reato all'ente, sia su quello delle conseguenze sanzionatorie derivanti dalla condotta illecita. Infatti, come si è già evidenziato, da un lato assolvono ad una funzione preventiva, dal momento che, se adottati *ex ante*, consentono all'ente di esimersi da qualsiasi responsabilità; dall'altro lato, agiscono sul versante della riparazione dell'offesa, in quanto, se adottati *ex post*, riducono considerevolmente l'entità delle misure afflittive comminate a carico della società.

Considerata, pertanto, l'assoluta rilevanza di questi strumenti di prevenzione nel sistema delineato nel d.lgs. 231/01, è opportuno scrutarne i contenuti. Anche su questo il dettato normativo è parco di informazioni che, pertanto, sono state elaborate soprattutto dalla giurisprudenza.

Una primordiale informazione la ricaviamo dall'art. 6 co. 2 d.lgs. 231/01 ovvero che un Modello idoneo deve "individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati", cioè le c.d. attività sensibili.

La configurazione delle attività a rischio-reato, denominata anche "mappatura del rischio" (*risk assessment*), consiste in una fase cognitivo-rappresentativa funzionale alla percezione del rischio-reato ed alla valutazione del suo grado di intensità. Infatti, come nel diritto penale individuale, sia il coefficiente psicologico che quello della colpa presuppongono che l'agente si sia rappresentato il rischio derivante dalla sua condotta attraverso le conoscenze disponibili in quel momento, allo stesso modo l'ente collettivo è chiamato a fare una ricognizione a tappeto dei fattori di rischio, il che risulta un'attività sicuramente più complicata rispetto a quanto avvenga nell'agire individuale, dal momento che ancora una volta si richiede un efficace metodo organizzativo di rilevamento e di valutazione.

La mappatura, pertanto, dovrà snodarsi attraverso un procedimento contraddistinto da: a) individuazione delle aree potenzialmente a rischio-reato con particolare riguardo alle aree c.d. strumentali, ovvero quelle che gestiscono strumenti finanziari, destinati a supportare la commissione dei reati stessi; b) rilevazione dei processi sensibili dai quali potrebbero derivare le ipotesi di reato perseguibili, il che significa selezionare le attività al cui espletamento è connesso il rischio di commissione di reati, indicando le direzioni ed i ruoli aziendali coinvolti; c) rilevazione e valutazione del grado di efficacia dei sistemi operativi e di controllo già in essere, allo scopo di reperire i punti

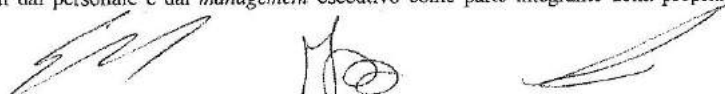
di criticità rispetto alla prevenzione del rischio-reato; d) descrizione delle possibili modalità di commissione dei reati, allo scopo di forgiare le indispensabili 'cautele' preventive.

Sotto questo profilo particolarmente importante è un'attenta analisi dell'evoluzione dell'organigramma aziendale, che consiste nell'appurare, diacronicamente, gli eventuali mutamenti organizzativi intervenuti nel tessuto aziendale, allo scopo di verificare se siano stati indotti da disfunzioni operative o da violazioni comportamentali, che hanno reso un pregiudizio, anche solo potenziale all'ente. In altre parole si tratta di verificare l'adeguatezza nel tempo del protocollo e la sua idoneità a conformarsi ai mutamenti strutturali avvenuti all'interno della società.

Descritta la fase del c.d. *risk assessment*, il contenuto sicuramente più significativo del Modello 231 è rappresentato dai protocolli di comportamento che integrano il secondo fondamentale contenuto del dovere di organizzazione che grava sugli enti, in quanto hanno come obiettivo strategico quello della 'cautela', cioè l'apprestamento di misure idonee a ridurre continuamente e ragionevolmente il rischio-reato. Lo strumento per conseguire detto obiettivo è la predisposizione di un processo, di un sistema operativo che deve essere caratterizzato da 'cautele' puntuali, concrete ed orientate sul rischio da contenere. Alla determinatezza, si deve affiancare anche l'efficace attuazione nel senso che lo strumento di prevenzione non deve risolversi in un mero supporto 'cartaceo' che sarebbe sicuramente poco efficace sul piano applicativo:

Uno dei principi fondamentali, che deve ispirare il contenuto e l'operatività dei protocolli è quello della 'segregazione delle funzioni', in base al quale i soggetti che intervengono in una fase non possono svolgere alcun ruolo nelle altre fasi del processo decisionale e ciò, lo si capisce, risponde, all'esigenza di evitare che il processo o una parte rilevante di esso resti nelle mani di un'unica funzione, con il rischio di ingenerare conflitti di interesse capaci di accentuare il rischio-reato.

Una volta definita l'orditura dei protocolli, il loro contenuto richiede: a) l'indicazione di un responsabile del processo a rischio-reato, il cui compito principale è quello di assicurare che il sistema operativo sia adeguato ed efficace rispetto al fine che intende perseguire; b) la regolamentazione del processo, ovvero l'individuazione dei soggetti che hanno il presidio di una specifica funzione, e ciò in osservanza del predetto principio di segregazione delle funzioni; c) la specificità e la dinamicità del protocollo, laddove il primo requisito evoca la sua aderenza sostanziale rispetto al rischio da contenere, mentre il secondo presupposto attiene alla capacità del modello di adeguarsi ai mutamenti organizzativi che avvengono nella compagine sociale; d) la garanzia di completezza dei flussi informativi, che rivestono un ruolo assolutamente centrale sul versante dell'effettività della cautela e, da ultimo, un efficace monitoraggio e controllo di linea, ovvero quelli esercitati dal personale e dal *management* esecutivo come parte integrante della propria attività



130

gestionale e decisionale, il che presuppone, non solo la necessaria distinzione di ruoli tra controllore e controllato, ma anche la necessità di evitare possibili condizionamenti impropri che possono verificarsi ogniqualvolta il controllo è esercitato da soggetti che condividono con i controllati la medesima prospettiva retributiva, sia in termini di incentivazione che di disincentivazione.

8.4 Il Modello 231 in

Nel caso sottoposto all'attenzione del Collegio la società ha adottato il proprio Modello, ai sensi del D. lgs. 231/2001, nel 2006 e l'ha successivamente aggiornato nel 2011 e nel 2016, nominando contestualmente l'Organismo di Vigilanza con il compito di vigilare sul corretto funzionamento del Modello.

Nella relazione del Consulente del PM dott. , il cui contenuto è stato integralmente confermato all'udienza del 28.2.2023, il perito ha iniziato la sua analisi dal Modello adottato con delibera del CdA del 25.6.2016, considerandolo del tutto adeguato, per poi esaminare, per differenza, la precedente versione dello stesso Modello approvato il 28.6.2011, ritenendolo non idoneo a prevenire il rischio reato di cui al capo di imputazione.

Iniziando da quest'ultimo, è opportuno ricordare che aveva adottato una prima versione del Modello 231 nel 2006 ed aveva subito una serie di modifiche, tra le quali le più significative sono quelle del 28.2.2008 (modifiche al Codice di comportamento di) e quella del 28.6.2011 contenente un aggiornamento della parte generale, caratterizzato dall'introduzione dei nuovi reati presupposto) fino ad arrivare alla versione da ultimo esaminata (oggetto della delibera del 24.6.2016) che, oltre a contenere un ulteriore aggiornamento della parte generale, è caratterizzata dall'inserimento della Parte Speciale.

Con riguardo al Modello 231 risalente al 2011 lo stesso consulente del PM non ha mosso rilievi né al contenuto del Codice di comportamento, né all'apparato sanzionatorio e disciplinare, considerandoli entrambi completi ed adeguati. La principale carenza che ha ravvisato nel Modello la dott.ssa consiste nel fatto che esso conteneva solo la parte generale, ove erano compiutamente descritti il quadro normativo, inclusi c.d. reati-presupposto, i principi ispiratori del Modello, le sue finalità ed i destinatari, i compiti, i requisiti e le modalità di funzionamento dell'Organismo di Vigilanza. Sempre nella parte generale erano richiamati il Codice di comportamento adottato dalla società, la struttura organizzativa e le procedure aziendali, nonché il sistema delle deleghe e procure e, infine, le caratteristiche della comunicazione, formazione, e informativa sul Modello e sul suo apparato sanzionatorio.



Il principale elemento di criticità, secondo il CT del PM, era rappresentato dal fatto che, in quella versione fosse mancante un'analisi del rischio-reato e non fossero compresi nei Modello i protocolli di prevenzione del rischio reato.

Tuttavia, con riguardo al primo profilo, da un'analisi dei verbali dell'organismo di vigilanza che vengono richiamati anche nella consulenza della dott.ssa depositata dalla difesa dell'ente il 18.10.2023, si evince che la c.d. attività di *risk assessment* è stata effettivamente svolta. Si legge, infatti, nel verbale della riunione dell'OdV del 5.5.2009: *"Il Presidente dell'Organismo di Vigilanza rileva che in ragione delle ciclicità dell'attività della Società e delle significative modifiche intervenute nella struttura organizzativa della stessa, si rende necessario ed opportuno rimuovere l'attività di risk assessment"* (all. 24 della perizia dott.).

Parimenti, nella riunione dell'OdV tenutasi il 10.5.2010, nell'ambito della trattazione del punto 4 all'ordine del giorno: *"Proposte di modifica Modello Organizzativo (aggiornamento mappa dei rischi- gestione segnalazioni)"* è indicato che *"l'Organismo di Vigilanza procederà alla valutazione del budget di spesa da richiedere al Consiglio di Amministrazione ai fini di operare, anche ricorrendo all'ausilio di consulenti esterni, un nuovo assessment sui rischi dell'attività della società, rilevante ai sensi del D.Lgs. 231/01, al fine di procedere all'aggiornamento della mappa dei rischi del Modello Organizzativo. A tal proposito i componenti si riuniranno in via informale ed a stretto giro per presentare e condividere i risultati di tali verifiche"* (all. 25 della citata perizia).

Nel verbale della riunione dell'OdV tenutasi l'1.10.2010 viene dato atto *"del completamento dell'attività effettuata dai consulenti della società fine di aggiornare la mappa dei rischi di cui al Modello Organizzativo e della conseguente predisposizione da parte della Società dei nuovi modelli di reportistica trimestrali"* (all. 7 della perizia di parte).

Infine, nel verbale della riunione dell'OdV del 22.4.2011, è indicato che *"l'organismo di vigilanza prende atto che, a cura della Direzione Affari Legali e regolamentari, è stata completata l'attività di aggiornamento della Parte Generale del Modello Organizzativo, mediante l'introduzione nel corpo del medesimo delle fattispecie di reato di recente introduzione e la menzione a titolo esemplificativo delle aree a rischio commissione reato"*. Viene di conseguenza eliminata nella parte speciale del Modello Organizzativo, il documento *"Catalogo della Attività a rischio"* il quale si intende incorporato nella Parte Generale.

Pertanto, non si ritengono condivisibili le argomentazioni del CT del PM secondo cui il Modello del 2011 sarebbe carente dell'attività di mappatura delle aree a rischio-reato e ciò proprio alla luce dei verbali del collegio sindacale prima esaminati. Può, al più, affermarsi che le attività di *risk assessment* svolte nel 2015 e confluite nel Modello del 2016 fossero più sofisticate, sebbene le aree di rischio individuate come tali in ambedue le versioni dei Modelli fossero le stesse, con l'unica

132

differenza che, nel modello successivo, era stata aggiunta l'attività connessa alla fiscalità quale ulteriore attività sensibile e ciò anche in relazione all'evolversi della prassi operativa e della giurisprudenza che ha portato, nel tempo, a svolgere la mappatura delle attività sensibili con modalità sempre più evolute.

Il Collegio, inoltre, non ritiene che nel Modello 231 del 2011 fossero del tutto assenti i protocolli di prevenzione del rischio-reato.

Infatti, come si legge nella perizia della dott.ssa [redacted], se da un lato è vero che il Modello del 2011 non contemplasse 'formalmente' la parte speciale, dall'altro lato deve essere evidenziato che il 26.6.2013, la società ha adottato formalmente le seguenti *policies* di gruppo: DoA; Reserved Powers; Group Trading Policy; The Way we work; Anticorruption&Bribery; Gift and Hospitality Policy, Charitable Donations e Sponsorship; Market Developments and Sales Incentives, come emerge dal relativo verbale del CdA (all. 24 della perizia del CT del PM).

Si tratta di protocolli che contengono specifiche procedure di prevenzione del rischio-reato e che confluiranno nella parte speciale del Modello del 2016 ritenuto dallo stesso consulente della Procura assolutamente idoneo.

Infatti le DoA (Delegation of Authority) descrivono il complesso e dettagliato sistema di deleghe e livelli autorizzativi che connotava una struttura come [redacted] facente parte del gruppo multinazionale [redacted], la cui organizzazione si sviluppava su più livelli di riporto (Country, Region, Line of Business Group) ed era caratterizzata da linee di riporto gerarchiche e funzionali. I responsabili delle funzioni operative concernenti il *core business* riferivano all'Amministratore Delegato, il quale, nella sua veste di Country manager, riportava al Presidente della Region di riferimento (in questo caso l'Europa), il quale, a sua volta si interfacciava con il CEO della specifica Line of Business ([redacted]) il quale ultimo riportava al CEO di gruppo.

Ne deriva che una struttura organizzativa come quella sopra descritta operava mediante un complesso e dettagliato sistema di deleghe e livelli autorizzativi formalizzati nella DoA, esistenti già dal giugno 2013, le quali, a loro volta, già rappresentavano un aggiornamento di una versione risalente al 12.3.2010.

Oltre a tale dettagliato sistema di autorizzazioni interne l'organizzazione gerarchico funzionale della società prevedeva i cosiddetti Reserved Powers, documento che regolamentava alcune aree rilevanti a livello di gruppo che erano riservate a particolari funzioni e/o soggetti.

Con riferimento al [redacted] essa garantiva che i contratti stipulati tra [redacted] e i suoi clienti fossero valutati ed approvati dai soggetti che avevano il potere di farlo, individuando, tra l'altro, i requisiti necessari del contratto stesso, con la conseguenza che, già dal 2013, era emersa chiaramente la volontà della società di rendere sicure operazioni che, per tipologia di cliente o

133

servizio offerto o per il tipo di rapporto contrattuale utilizzato potessero rivelarsi rischiose per BT, motivo per il quale, erano stati previsti specifici livelli autorizzativi.

‘The Way we work’ (all. 7 della perizia del CT del PM), in aggiunta al codice etico, costituiva il codice di condotta della società ove erano delineati i valori e le pratiche commerciali della medesima. Sebbene, alla stregua del Codice etico, esso si sarebbe dovuto inserire nella parte generale del Modello, ciò che interessa ai nostri fini è rilevare che il predetto documento, oltre a delineare i principi di comportamento che la società si aspettava dai propri dipendenti, indicava le modalità con le quali i soggetti che ritenevano di dover segnalare un problema o una situazione di rischio potevano farlo, il che, per converso, comportava una responsabilità disciplinare in capo al dipendente o collaboratore che ometteva di esercitare questa facoltà di segnalazione. Detto documento, inoltre, trattava, con la stessa modalità appena descritta, ogni area considerata potenzialmente a rischio e segnatamente concussione, corruzione, conflitti di interesse, protezione dei dati, delle informazioni e dei beni, rispetto dei diritti umani, salute e sicurezza, ambiente ed, infine, donazioni politiche.

Strettamente connessi a quest’ultimo aspetto e finalizzati a monitorare le c.d. aree strumentali, ovvero i flussi finanziari sono i documenti “Politica Anticorruzione e Anticoncussione” (all. 14- perizia dott.), “Politica su donazioni a enti di beneficenza e sponsorizzazioni” (all. 15), “Politica su doni e ospitalità” (all. 16) e “Politica di sviluppo del mercato e incentivi di vendita” (all. 17) anch’essi oggetto della delibera del CdA del 26.6.2013.

Come lo stesso CT del PM afferma nella sua perizia si tratta di politiche aventi carattere generale tese a dare delle linee guida comportamentali in settori di attività che sono sicuramente molto delicati nell’attività della società, vietando tassativamente la corruzione e la concussione e indicando, da un lato, le procedure da seguire, e, dall’altro, le modalità attraverso le quali i dipendenti di potevano e dovevano denunciare eventuali situazioni dubbie. Trasversalmente strumentali alla corruzione e concussione sono da ritenersi anche le donazioni e le sponsorizzazioni, nonché le procedure volte a regolamentare le politiche di omaggi o ospitalità, oltre alle politiche di sviluppo del mercato, indicandosi modalità di comportamento auspiccate, divieti ed eventuali canali di denuncia.

In altre parole, dall’analisi degli allegati alla perizia del PM, si può facilmente constatare che significativi protocolli di prevenzione del rischio-reato, i quali erano finalizzati ad operare in alcuni settori ‘nevralgici’ della politica aziendale, ovvero i settori interessati dalla circolazione di denaro, erano già stati elaborati ed approvati nel 2013 ed il relativo contenuto è stato puntualmente richiamato nel Modello del 2016.

La differenza tra i due Modelli non è, pertanto, sul piano dei contenuti quanto su quello della struttura morfologica del Modello stesso, nel senso che mentre nel Modello del 2013 essi erano



134

contemplati come protocolli allegati al Modello strutturato principalmente sulla parte generale, in quello del 2016 sono stati più correttamente inseriti nella parte speciale, con la conseguenza che non si condividono le conclusioni del CT della Procura, secondo cui solo nel 2016 si sarebbe dotata di un Modello 231 adeguato, essendo buona parte dei protocolli ivi richiamati già elaborati nel 2013, quindi in epoca antecedente alla commissione dei fatti in contestazione.

In realtà quello che è emerso dall'istruttoria dibattimentale e che ha trovato riscontro sia nelle testimonianze sopra riportate, sia in quelle su cui ci soffermeremo nelle prossime pagine, è che la presenza di un clima aziendale caratterizzato da uno stile di *management* accentrato ed autocratico, ha comportato la sistematica violazione e l'aggiornamento del sistema di governance e delle policy aziendali poste a base del sistema di controllo interno implementato dalla società, di cui il Modello rappresenta un sottoinsieme.

Sul tema, oltre a quanto è stato riportato trattando della responsabilità della società di revisione, si riportano le dichiarazioni del teste (udienza del 18.10.2022) nelle quali, parlando delle indicazioni sul processo del budget e sugli obiettivi economici, ha dichiarato quanto segue: *“non direttamente, diciamo il processo prevedeva che noi si facesse un budget bottom up, quindi noi partivamo dal basso e dicevamo “noi possiamo arrivare a 100!. Dopodichè si proponeva questa indicazione di 100, ovviamente ai direttori...agli altri membri del board di , i quali dicevano “No quest'anno anziché 100 voi dovrete fare 110”. Quindi tornavamo col 100 e provavamo a pensare come fare a raggiungere quel 10 in più rispetto al 100 che avevamo individuato già noi”*.

Anche la teste ha riferito di pressioni per aumentare il fatturato. In particolare, all'udienza del 4.10.2022, ella ha dichiarato: *“sì, c'era tantissima pressione, questa è una cosa che ricordo bene, aumentare le fatturazioni significava cercare di fatturare tempestivamente quello che veniva attivato. Attivato tecnicamente”. La pressione era esercitata in relazione a “...un problema di arretrato relativo agli anni precedenti di traffico che non si riusciva a fatturare (...) mi ricordo sicuramente che c'era una parte che era stata rilevata negli anni precedenti in accantonamento, quindi a bilancio, ma che poi dopo non si è realizzata in fatturazione”*.

Sempre in merito al clima di pressione e tensione con cui si conviveva nel contesto aziendale, la teste ha ulteriormente riferito che: *“io personalmente non subivo pressioni se non dal mio capo, che cercava di tenere il ritmo alto di lavoro....La pressione era perché avevamo bisogno di dati. Io mi occupavo anche di reportistica, quindi tutto ciò che veniva accantonato, io dovevo comunque renderlo reportizzabile e quindi la pressione era su quello, perché volevano dei tempi stretti e volevano che ci fossero questi report sempre disponibili”*.



135

, allora Chief Compliance Officer di anch'egli sentito all'udienza del 15.12.2022, ha riferito che, dopo aver ricevuto nel mese di luglio 2016 alcune segnalazioni anonime circa irregolarità gestionali in e, dopo aver incontrato alcune persone della sede italiana, queste ultime "erano spaventate ed intimorite". "Abbiamo iniziato a vedere le informazioni, molto presto ho potuto vedere come nessuno avrebbe potuto parlare, e che comunque erano in carica. Poi successivamente il 26 settembre ho preso il volo e sono venuto a Milano, con l'assistenza delle risorse umane ho sospeso sia che". Ed ancora, con riferimento alle ragioni della sospensione, il teste ha ribadito quanto segue: "perché nessun altro nella società avrebbe mai parlato perché loro erano spaventati ed intimoriti nonostante fossero delle persone che comunque lavoravano presso la società...".

Significative sono risultate le dichiarazioni rese da che assunse il ruolo di CFO da novembre 2016, quindi successivamente all'avvio delle investigazioni interne, il quale, all'udienza del 29.3.2022, ha dichiarato: "io appena presi il ruolo, poco dopo, mi furono quasi immediatamente e spontaneamente comunicate da parte dei colleghi del finance, quindi dei miei collaboratori a quel tempo, una serie di operazioni che, secondo loro, non erano comunque corrette, e avevano comunque certe caratteristiche (...). Loro le rappresentarono come volte a massimizzare l'EBITDA, cioè il margine operativo lordo".

Entrando più nel dettaglio delle operazioni di vendita il teste, alla stessa udienza, ha dichiarato: "io chiesi delle verifiche a delle persone del team operations il cui capo era e le portarono avanti. ...Un'ulteriore risulanza fu quella che in alcuni beni, e quindi in alcuni di questi contratti erano anche rappresentati i numeri seriali degli apparati, i quali numeri seriali non corrispondevano ai numeri seriali che normalmente vengono utilizzati dai produttori per quei determinati apparati...Chiesi a una persona del controllo di gestione, che si occupava delle capex, quindi dei libri cespiti, quindi conosceva un po' gli apparati e lui mi disse che erano questi file che poi componevano le transazioni che erano stati preparati artificialmente dal libro cespiti e che i numeri seriali erano stati messi con un programmino che...un tool di qualche tipo li generava". Ecco perché poi non si riusciva ad identificarli con quelli degli apparati realmente censiti". Sulla stessa circostanza ha deposto anche il teste il quale, all'udienza del 18.10.2022, ha dichiarato: "si mi ricordo che c'era che faceva pressioni e anche aveva avuto queste indicazioni di portare avanti il più velocemente possibile l'autorizzazione e l'approvazione di queste richieste". Lo stesso in tema di manipolazioni contabili e forzatura dei controlli, anche mediante override da parte dei responsabili gerarchici, ha riferito del meccanismo con cui veniva stornata una quota di capex (costi capitalizzati) al fine di non sfiorare i dati di budget; più precisamente egli ha riferito: "c'era una scrittura di storno che veniva fatta a fine mese, e





137

praticamente veniva fatta col segno opposto al conto capex in modo tale che il valore delle capex diminuisse, su indicazione del mio responsabile che a suo tempo era.

Dalle dichiarazioni sopra riportatesi evince un quadro ambientale nel quale erano sorti e venivano perpetrati comportamenti fraudolenti le cui caratteristiche possono sintetizzarsi: nel raggiungimento di obiettivi economici irraggiungibili, nella presenza di settori di attività (come quello delle fatturazioni o degli open to capex) che venivano gestiti da pochi manager così intaccando l'integrità del principio di separazione delle funzioni, nell'alterazione di dati e report che venivano inviati alla casa madre ed ai revisori, con conseguente violazione delle procedure aziendali, fenomeno che, nel linguaggio aziendalistico, viene di solito denominato *management override*.

E' evidente che, dinanzi a fenomeni di questo tipo, l'individuazione delle irregolarità e delle manipolazioni contabili diviene particolarmente complessa, poiché le modalità con cui le stesse vengono commesse sono particolarmente ingannevoli, comportando l'aggiramento dei presidi di controllo in essere e, anche mediante la collusione di più soggetti, la dissimulazione delle violazioni delle procedure e la realizzazione di operazioni formalmente ineccepibili e tali da occultare la effettiva realtà delle cose.

Sull'argomento è stata sicuramente illuminante la sentenza della Cassazione sez. VI, n. 23401/2022 che, nel porre fine all'annosa vicenda 'Impregilo' e con specifico riferimento alla contestazione mossa alla società e relativa all'art. 25 ter lett. r) d.lgs. 231 del 2001, dovendo giudicare dell'adeguatezza del modello di prevenzione del rischio-reato, ha definitivamente censurato ogni forma di automatismo tra la commissione del reato e l'inidoneità del modello di organizzazione e gestione ex art. 6 d.lgs. 231/2001.

La sentenza, infatti, richiamando il concetto di 'colpa di organizzazione' che sta a fondamento della responsabilità da reato degli enti collettivi, ha evidenziato il principio secondo cui: *"la commissione del reato, in altri termini, non equivale a dimostrare che il modello non sia idoneo. Il rischio reato viene ritenuto accettabile quando il sistema di prevenzione non possa essere aggirato se non fraudolentemente, a conferma del fatto che il legislatore ha voluto evitare di punire l'ente secondo un criterio di responsabilità oggettiva"*. Una tale impostazione, prosegue la Corte, *"porta a prendere in considerazione anche il c.d. 'comportamento alternativo lecito': l'ipotesi, ovvero, in cui l'osservanza della regola cautelare, al posto del comportamento inosservante, non avrebbe comunque consentito di eliminare o ridurre il pericolo derivante da una data attività. Se cioè l'evento realizzato a causa dell'inosservanza della regola cautelare risulta non evitabile, non vi è spazio per l'affermazione di colpa"*.

Il principio ribadito dalla Suprema Corte è che, nel momento in cui si costruisce una responsabilità dell'ente per colpa, quale è quello delineato nel d.lgs. 231/2001, il giudice, nella sua

138

valutazione, dovrà collocarsi idealmente nel momento in cui il reato è stato commesso e verificarne la prevedibilità ed evitabilità qualora fosse stato adottato il modello "virtuoso", secondo il noto meccanismo della 'prognosi postuma' e, pertanto, andare a valutare se anche adottando il un modello idoneo, di cui sia stata accertata l'efficacia in concreto, il reato si sarebbe comunque verificato o meno.

Si riporta un altro passaggio significativo della sentenza ovvero che *"il giudice, dunque, è chiamato ad una valutazione del modello in concreto, non solo in astratto. Tale controllo, tuttavia, è sempre limitato alla verifica dell'idoneità del modello a prevenire reati della specie di quello verificatosi, sicchè deve escludersi che il controllo giudiziario della compliance abbia una portata "totalizzante" dovendo essere rivolto, invece, ad escludere la reiterazione degli illeciti già commessi. Il modello organizzativo, cioè, non viene testato dal giudice nella sua globalità, bensì in relazione alle regole cautelari che risultano violate e che comportano il rischio di reiterazione di reati della stessa specie. E' all'interno di questo giudizio che occorre accertare la sussistenza della relazione causale tra reato ovvero illecito amministrativo e violazione dei protocolli di gestione del rischio"*.

Tomando al caso in esame, come si è sopra detto, sebbene il Modello del 2011 non contemplasse 'formalmente' la parte speciale, tuttavia è stato evidenziato che, come risulta dal verbale del 26.6.2013, la società ha adottato le seguenti *policy* di gruppo: DoA; Reserved Powers; Group Trading Policy; The Way we work; Anticorruption&Bribery; Gift and Hospitality Policy, Charitable Donations e Sponsorship; Market Developments and Sales Incentives, (sui cui contenuti ci si è soffermati sopra), protocolli che, lo si ripete, sono poi confluiti nella parte speciale del Modello adottato nel 2016 e considerato idoneo ed adeguato dallo stesso CT del PM.

Il collegio, pertanto, ritiene che all'epoca dei fatti in contestazione il Modello adottato da fosse idoneo ed adeguato a prevenire reati di falso in bilancio; resta da esaminare, a questo punto, un ultimo profilo: quello dell'eventuale elusione fraudolenta del Modello ad opera di quei pochi individui nelle cui mani si era incentrato il potere di gestire e persino di manipolare alcune poste contabili, fenomeno di cui si è avuta traccia nelle deposizioni testimoniali.

Anche su questo tema è fondamentale riprendere un passaggio della citata sentenza Impregilo, laddove afferma che *"non vi è dubbio che il concetto di "elusione" implichi necessariamente una condotta munita di connotazione decettiva, consistendo nel sottrarsi con malizia ad un obbligo ovvero nell'aggiramento di un vincolo, nello specifico rappresentato dalle prescrizioni del modello; rafforzato poi dal predicato di 'fraudolenza', contenuto nella norma, che, lungi dall'essere una mera ridondanza, vuole evidenziare l'insufficienza, a tal fine, della semplice e frontale violazione delle regole del modello, pretendendo una << condotta ingannevole,*

falsificatrice, obliqua, subdola>>, tale da frustrare con l'inganno il diligente rispetto delle regole da parte dell'ente. L'esonero dell'ente dalla responsabilità da reato, infatti, può trovare una ragione giustificativa solamente in quanto la condotta dell'organo apicale rappresenti una dissociazione dello stesso dalla politica d'impresa; in tale evenienza, dunque, il reato costituisce il prodotto di una scelta personale ed autonoma della persona fisica, realizzata non già per effetto di inefficienze organizzative, ma piuttosto, nonostante un'organizzazione adeguata, poiché aggirabile, appunto, soltanto attraverso una condotta ingannevole. Ovviamente, da quanto appena detto, deriva che tale efficacia decettiva debba dispiegarsi all'interno della struttura organizzativa dell'ente, verso cioè, gli organi e l'apparato di controllo dello stesso, e non nei confronti dei terzi estranei: l'elusione fraudolenta va valutata, infatti, in riferimento non al precetto penale, bensì alle prescrizioni del modello organizzativo, dovendo rappresentare una modalità esecutiva della condotta del soggetto apicale, non anche un elemento costitutivo del reato da questi commesso".

L'orientamento giurisprudenziale cristallizzato con la sentenza c.d. Impregilo ha trovato seguito anche nella pronuncia della Cass. n. 51455/2023 che, annullando con rinvio, una sentenza della Corte d'appello di Firenze che aveva confermato la responsabilità da reato dell'ente in ordine all'illecito amministrativo di cui all'art. 25 septies d.lgs. 231/2001, ha ribadito che "il verificarsi del reato non implica ex se l'inidoneità o l'inefficace attuazione del M.O.G.- modello di organizzazione, gestione e controllo e che quest'ultimo non coincide con il sistema di gestione della sicurezza del lavoro incentrato sul documento di valutazione dei rischi di cui al d.lgs. 81/2008".

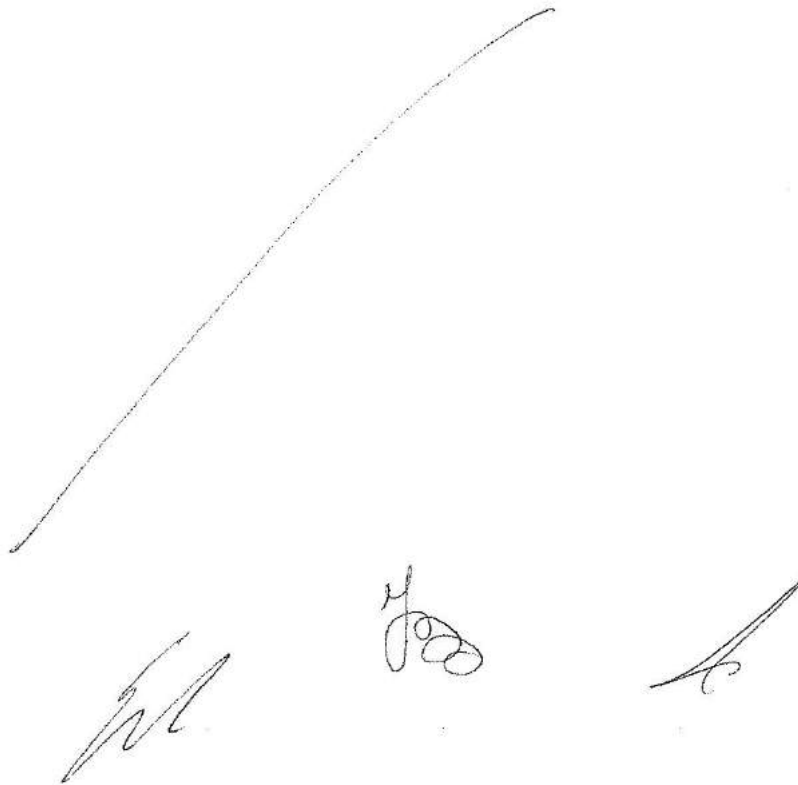
Nella vicenda che ci occupa è emerso con tutta evidenza il fenomeno del c.d. *management override*, ovvero di uno scenario in cui il comportamento aziendale diviene forzatamente improntato alla sistematica violazione ed aggiramento fraudolento di ogni regola, procedura, codice etico e modello organizzativo e, in presenza del quale, qualsiasi Modello seppur adeguato ed efficacemente attuato, non sarebbe in grado di evitare comportamenti elusivi e manipolatori come quelli sopra descritti.

Significativa, a tal proposito, è la circostanza che la frode sia emersa solo a seguito di una segnalazione anonima pervenuta direttamente alla casa madre tramite il sistema del *whistleblowing*, come confermato dal teste , segnalazione sicuramente non corale ma proveniente da uno/due individui all'interno dell'intera compagine aziendale che è avvenuta tramite il c.d. *Speak up*, richiamato nel Codice di comportamento della società e facente parte integrante del Modello.

In conclusione, ciò che è emerso è che le frodi perpetrate nel corso degli anni ed oggetto di indagine e le manipolazioni contabili che ne sono state la conseguenza siano state il frutto non della mancata adozione di un Modello di gestione del rischio-reato idoneo ed efficace, bensì di una serie di comportamenti fraudolenti posti in essere da 'pochi', non evitabili né altrimenti prevedibili, che

sono venuti allo scoperto a seguito di una segnalazione anonima (che in ogni caso rappresentava uno dei presidi di controllo previsti nel Modello) e a seguito della quale sono state avviate approfondite attività di indagine interne ed allontanate le persone ritenute responsabili dei comportamenti fraudolenti.

Alla luce di quanto sopra deve concludersi nel senso di escludere la responsabilità di s.p.a., ex art. 66 d.lgs. 231/2001, per insussistenza dell'illecito amministrativo contestato.



9. I reati fiscali: capi 6, 7 e 8

Le osservazioni già svolte in ordine alle condotte contestate ai capi 3 e 4, da intendersi qui integralmente richiamate, conducono in primo luogo a una valutazione di insussistenza del fatto, limitatamente alle fatture emesse nei confronti di _____ (anni fiscali 2015 e 2016), _____ (anni fiscali 2015 e 2016) e _____ (anno fiscale 2016), non essendo emersa adeguata prova dell'insussistenza, a livello oggettivo, delle operazioni sottostanti.

Con riferimento alle residue fatture contestate nei capi in esame (emesse nei confronti di _____ e _____ s.p.a. negli anni fiscali 2014, 2015 e 2016) sono necessarie considerazioni più articolate, tenuto conto delle evidenze dibattimentali, tali da fondare un giudizio di inesistenza delle operazioni oggetto delle suddette fatture, per le ragioni illustrate *supra*.

Premesso a livello generale che, come è noto, la fattispecie incriminatrice in addebito (art. 8 d.lgs. 74/2000) richiede, sotto il profilo dell'elemento soggettivo, sia la coscienza e volizione di fatturare operazioni inesistenti (quale dolo generico), sia la finalità di consentire a terzi l'evasione di imposta (dolo specifico), il Collegio rileva come la più recente giurisprudenza di legittimità esiga un accertamento particolarmente rigoroso della sussistenza del dolo specifico: infatti "*devono emergere elementi fattuali dimostrativi che l'autore materiale della condotta abbia consapevolmente e volontariamente preordinato l'emissione delle fatture per operazioni inesistenti (anche) per consentire a terzi l'evasione delle imposte sui redditi o sul valore aggiunto*", mentre il reato non sussiste quando la condotta sia posta in essere "*non allo scopo di realizzare un'evasione fiscale, ma esclusivamente per altre finalità*" (così Cass. pen. sez. III, 7.7.2023, n. 33433).

Nel caso in esame il Collegio osserva come il *thema probandum* rappresentato dal dolo specifico di evasione sia rimasto estraneo al dibattimento: la stessa discussione del P.M. ha meramente sfiorato il tema, mediante un richiamo agli arresti giurisprudenziali, tuttora maggioritari e condivisi dal Collegio, secondo cui la finalità di evasione può concorrere con altri obiettivi.

Tuttavia non errano le difese nel sostenere che tale finalità possa considerarsi del tutto assente all'esito del giudizio: al riguardo, richiamato il principio secondo cui anche il dolo specifico di evasione deve desumersi "*dalle caratteristiche estrinseche della condotta nonché dalle modalità dei fatti*" (cfr. citata Cass. pen. sez. III, 7.7.2023), l'analisi dei tratti caratteristici dello schema fraudolento, come in concreto prospettato nella tesi accusatoria (e confermato in dibattimento), porta a ritenere che l'accordo colusivo tra i _____ e i clienti destinatari delle fatture fosse radicalmente inidoneo, da una prospettiva *ex ante*, a consentire un vantaggio fiscale per questi ultimi.

Come efficacemente descritto da vari consulenti tecnici e ben illustrato nella discussione della difesa _____, trattandosi di rapporti commerciali tra controparti pienamente operative



(nonché solvibili) e tenuto conto del principio di neutralità fiscale che connota l'I.V.A., non è teoricamente configurabile quel "salto di imposta" che, in ultima istanza, rende economicamente profittevole l'emissione di fatture per operazioni inesistenti: in particolare, posto che tutte le fatture in contestazione risultano regolarmente saldate, giocoforza ci si chiede perché mai le controparti e avrebbero dovuto sopportare un costo pari all'imponibile della fattura, a fronte di un corrispettivo inesistente, per ottenere una detrazione IVA pari a una quota (22%) dell'esborso.

Invero, come è emerso in dibattimento, lo schema fraudolento presupponeva una controfatturazione di importo (almeno) equivalente da parte delle medesime controparti, resa possibile dalla circostanza che nel rapporto con le società e potevano fungere ora da cliente (sia pure *system integrator*, a favore di un cliente finale) ora da fornitore di prodotti o servizi informatici: orbene tale contro-fatturazione, avente a oggetto operazioni parimenti inesistenti, realizzava la "quadratura del cerchio", consentendo alle controparti di non chiudere l'operazione fittizia con in perdita, ma anzi con un lieve margine (che oscillava tra il 2 e il 3%, come indicato dal teste) per il sostegno fornito alle politiche di bilancio di

Tuttavia, nel momento in cui le operazioni commerciali vengono viste complessivamente e non già da una prospettiva atomistica, emerge come tutti i soggetti coinvolti nello schema, lungi dall'ottenere un vantaggio fiscale, abbiano maturato debiti tributari in misura maggiore rispetto al carico dovuto in ipotesi di rappresentazione contabile conforme alla realtà (conseguenza peraltro ovvia, discutendosi di pratiche volte a "gonfiare" reciprocamente i rispettivi fatturati).

Non sorprende dunque, passando a una prospettiva *ex post*, quanto riferito nella consulenza tecnica dedicata alle conseguenze fiscali delle condotte, depositata dal responsabile amministrativo: le manipolazioni di bilancio realizzate dai soggetti apicali di non potevano che causare un pregiudizio alla società anche sotto il profilo fiscale, se solo si considera come le maggiori imposte versate all'Erario, sulla base di operazioni inesistenti, non fossero recuperabili per ragioni in diritto, mentre erano certamente dovute sanzioni e interessi per i vari illeciti accertati.

Del resto tale conclusione è coerente con la stessa impostazione dell'accusa a livello di elemento soggettivo del reato di false comunicazioni sociali: il movente delle condotte in addebito, identificato nell'incremento fittizio del (quindi della capacità contributiva della società), si atteggia quale finalità necessariamente esclusiva, per certi versi logicamente incompatibile con una prospettiva di guadagno fiscale, proprio o di terzi, a tacer dell'assoluta carenza di riscontri in ordine alle ragioni che avrebbero dovuto spingere gli odierni imputati a favorire, sotto il profilo fiscale, delle mere controparti commerciali della società.

Si versa pertanto in una situazione analoga a quella esaminata da Cass. pen., Sez. 3, n. 17525/2010 (un caso di emissione di fatture per operazioni inesistenti in cui la S.C., accertata

143

l'insussistenza in concreto di una evasione di imposta, in assenza di debito erariale, riconobbe quale finalità esclusiva della condotta la possibilità di esercizio abusivo della professione di odontoiatra).

La carenza di dolo specifico impone l'assoluzione di _____ e _____ dai capi 6, 7, 8 perché il fatto non costituisce reato, trattandosi di imputati che, in ragione della carica di CFO nonché del ruolo in concreto accertato in relazione alle altre condotte, possono ritenersi concorrenti, sotto il profilo oggettivo, nel reato con il soggetto attivo _____, quale legale rappresentante.

Al riguardo, al di là della formulazione letterale della disposizione incriminatrice ("chiunque, al fine di consentire a terzi l'evasione delle imposte sui redditi o sul valore aggiunto, emette o rilascia fatture..."), il Collegio ritiene che l'individuazione del soggetto attivo della fattispecie non possa prescindere dai principi generali che regolano l'attribuzione individuale di un fatto nell'ambito dell'azione di una persona giuridica: orbene, atteso che le fatture in esame sono documenti emessi da _____, il soggetto attivo del reato deve essere, almeno in prima battuta, individuato nel vertice della società, non diversamente da quanto avviene per i reati dichiarativi (in questo senso è possibile parlare, come osserva la dottrina, di reati quasi-propri).

Tali considerazioni generali sono volte non tanto a rimarcare il potenziale coinvolgimento di _____ e _____ quali concorrenti esterni nel reato (tenuto conto dell'esito processuale comunque assolutorio), quanto a motivare le ragioni della diversa formula assolutoria per _____ e _____ "per non avere commesso il fatto" (omessa in dispositivo, quanto a Ingannamorte, per mero errore materiale), trattandosi di soggetti risultati estranei al reato: i medesimi, nella contestata qualità di responsabili dell'Ufficio Billing, svolgevano compiti aziendali che non postulavano la verifica dell'esistenza del rapporto sottostante (verifica peraltro concretamente inesigibile, alla luce dell'elevatissimo numero mensile di fatture emesse da _____), essendo piuttosto chiamati ad assicurare un efficiente e rapido processo di fatturazione.

Inoltre il dibattimento non ha fatto emergere alcun contributo cosciente reso dai medesimi alla realizzazione degli schemi fraudolenti sottesi alle fatture con _____ (diversamente da quanto invece riscontrato per _____ nell'ambito delle fatturazioni ai clienti cessati), non potendosi ritenere un contributo causalmente apprezzabile la mera direzione dell'unità organizzativa che curava – soltanto da un punto di vista materiale – l'emissione delle fatture stesse, decisa in via sostanziale dal vertice aziendale.



11. Trattamento sanzionatorio.

11.1 Le pene per il capo 4.

Preliminarmente il Collegio non ravvisa alcuna ragione idonea a giustificare il riconoscimento agli imputati delle circostanze attenuanti generiche, fatta eccezione per (di cui si dirà *infra*): infatti non emergono elementi valorizzabili sotto il profilo della mitigazione della responsabilità in sede di commissione del reato né nel corso del dibattimento, dovendosi osservare, sotto il profilo del contegno processuale, che gli imputati non hanno personalmente fornito alcun contributo (dichiarativo o documentale) all'accertamento del fatto.

Con particolare riferimento a _____ valga precisare che l'imputato ha rilasciato brevi dichiarazioni spontanee, concentrate su una singola posta contabile (in punto di personale apporto all'analisi della movimentazione della voce "fatture da emettere"), peraltro di scarso rilievo *ex post* nell'economia del processo, trattandosi di voce inidonea a incidere sul margine operativo lordo, mentre ha ommesso di prendere posizione su tutte le altre questioni che, nella propria qualità di CFO e, prima, Responsabile del Controllo di Gestione, lo interessavano più direttamente.

Alla luce dei criteri di cui all'art. 133 c.p. la quantificazione della pena poggia sulle valutazioni in punto di gravità del reato e tiene conto, a livello generale, della rilevanza del falso, e a livello individuale del contributo reso alla manipolazione delle varie voci interessate nonché del ruolo rivestito nell'assetto organizzativo (mentre non emergono elementi distintivi in punto di capacità a delinquere, discutendosi di soggetti parimenti incensurati).

Conclusivamente il Collegio ritiene:

- per _____ doverosa l'applicazione di una pena congrua in relazione alla sua diretta partecipazione a tutte le voci di bilancio falsate, alla carica di amministratore ricoperta e al ruolo svolto in azienda (prima quale Responsabile del Controllo di Gestione e poi CFO), avuto particolare riguardo al carattere decisivo dell'apporto, trattandosi di figura cruciale per il compimento del progetto criminoso, braccio destro dell'amministratore delegato e soggetto chiamato a diffondere la volontà apicale all'interno della struttura organizzativa, d'intesa con gli altri dirigenti sodali. Tale pena si stima equa in anni 3 di reclusione (rispetto a un massimo edittale di anni 5), oltre all'applicazione nei confronti dell'imputato delle sanzioni accessorie previste dall'art. 29 c.p.;
- quanto a _____ si stima congrua una pena base di anni due di reclusione ciascuno, inferiore alla pena irrogata nei confronti di _____ in ragione del differente ruolo aziendale (dirigenti non appartenenti alla prima linea, ma a riporto di _____, il primo, e di _____ gli altri due) e del ridotto numero di poste





di bilancio alterate, ma in ogni caso sensibilmente superiore al minimo edittale di un anno, alla luce della gravità dell'offesa al bene giuridico protetto dalla norma (l'entità del mendacio è tale da prospettare al mercato un ingente utile di esercizio 2015-2016, pari a una trentina di milioni di euro, di fatto azzerato a esito delle rettifiche contabili operate da) e dell'intensità del dolo in capo a tutti i soggetti, qualificabile come intenzionale.

Nei confronti del solo possono essere riconosciute le circostanze attenuanti generiche, non tanto per la difficile situazione lavorativa in cui lo stesso versava, sulla quale la difesa ha particolarmente indugiato (come osservato, l'eventuale clima di disagio aziendale non interferisce con la disponibilità, manifestata consapevolmente da un dirigente, a commettere reati nell'esercizio delle proprie mansioni), quanto per il contegno processuale e, in particolare, per la mancata formulazione di questioni processuali in ordine all'utilizzabilità del "memoriale" (rivelatosi assai utile per l'accertamento puntuale del fatto), accompagnata dall'accento posto dalla difesa durante la discussione alle dichiarazioni contenute in quel documento, considerate "sostitutive" di un esame.

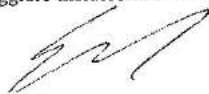
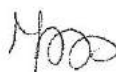
L'entità della pena osta alla concessione dei benefici di legge nei soli confronti di , mentre tali benefici possono essere riconosciuti a tutti gli altri imputati, nei cui confronti l'efficacia deterrente della pronuncia deve intendersi pregnante, trattandosi di soggetti tuttora inseriti nell'ambiente professionale.

11.2 Le pene per il capo 9.

Anche con riguardo agli imputati ritenuti responsabili per la condotta in esame il Tribunale ritiene non concedibili le circostanze attenuanti generiche, tenuto conto delle modalità di realizzazione della condotta, particolarmente insidiose e protrattesi a lungo nel tempo, e a fronte, invece, di un comportamento processuale volto a escludere alcun significato probatorio anche con riguardo alle circostanze più evidenti (come, da un lato, l'identità delle prestazioni appaltate e subappaltate ovvero, dall'altro, la difficoltà per di comprendere il ruolo delle due e di verificarne la relativa struttura aziendale).

Si ritiene, inoltre, che, per tutti gli imputati debba discostarsi dal minimo edittale previsto dalla norma contestata, in considerazione delle medesime circostanze appena sopra indicate e del valore economico sia dell'appalto sia della somma effettivamente corrisposta al "gruppo " per effetto delle condotte esaminate.

Infine, occorre distinguere, prevedendo un trattamento più severo, con riguardo alle posizioni di , per la gestione e di per considerate la maggiore insidiosità e la rilevanza delle relative condotte, quali registi della frode.


160

Pertanto, e dovranno essere condannati alla pena di anni 1 e mesi 10 di reclusione ed €. 2.000,00 di multa; mentre, con riguardo alle ulteriori posizioni di e si ritiene equa la pena di anni 1 e mesi 6 di reclusione ed €. 1.500,00 di multa.

Stante il disposto dell'art. 32 quater c.p., gli imputati devono essere dichiarati incapaci di contrattare con la pubblica amministrazione per la durata pari alla rispettiva pena principale inflitta.

Considerato lo stato di incensuratezza degli imputati e l'entità della pena prevista nei loro confronti con la presente sentenza, si dispone la concessione dei benefici di legge, comprensivi di quello della non menzione di cui all'art. 175 c.p. (omesso quest'ultimo in dispositivo per mero errore materiale).



12. Questioni civili e miscellanea

La domanda risarcitoria formulata dalle parti civili costituite nei confronti degli imputati accertati quali responsabili del fatto ascritto al capo 4 è fondata: infatti la condotta sanzionata dalla fattispecie incriminatrice in esame si profila astrattamente idonea a cagionare un danno patrimoniale a carico dei soci, essendo ciò sufficiente per la pronuncia di condanna generica a carico degli imputati di cui al dispositivo, in solido tra loro e con quale responsabile civile.

La liquidazione del danno, rimasto allo stadio potenziale, va tuttavia rimessa al giudice civile, in ragione dell'incompiuto accertamento dell'eventuale incidenza delle false informazioni sociali sulle scelte di investimento (in senso lato) effettuate dai singoli azionisti.

Peraltro la tipologia di danno fatta valere in questa sede presenta di per sé elementi di complessità, sotto il profilo sia teorico (sia qui sufficiente richiamare gli approdi giurisprudenziali in punto di distinzione tra danno diretto del socio e danno "riflesso") sia pratico (in punto di difficoltà dell'esatta quantificazione del pregiudizio), aggravati dall'inerzia processuale delle parti civili, le quali hanno sostanzialmente disertato il dibattimento, omettendo di fornire al Collegio elementi indispensabili per pervenire al riconoscimento delle richieste provvisionali esecutive.

Analoghe considerazioni possono svolgersi con riguardo alla domanda di ristoro formulata dalla parte civile nei confronti degli imputati – ad eccezione per la posizione di – e dei Responsabili civili.

Con riguardo a questi ultimi e, in particolare, a , pur essendo emerso che la condotta di cui al capo 9) dell'imputazione fosse commessa anche all'insaputa della effettiva compagine sociale, rileva, tuttavia, per tali aspetti di responsabilità civile, quantomeno in termini di astratta configurabilità, la responsabilità di cui all'art. 2049 c.c.

Trattasi, pertanto, anche sotto tale profilo – unitamente all'accertamento del quantum della domanda risarcitoria – di pronuncia rimessa alla valutazione del giudice civile.

A riguardo della richiesta di provvisoria, la circostanza emersa in dibattimento del mancato incasso delle penali a carico di da parte di potrà eventualmente rilevare ai sensi dell'art. 1227 c.c. e, in ogni caso, in questa sede rilevare come causa ostativa al riconoscimento di una somma provvisoria, non essendo possibile accertare un danno già chiaramente quantificato.

Infine, si liquidano come da dispositivo le spese sostenute da tutte le parti civili per la costituzione e la difesa in giudizio, avuto riguardo ai parametri di cui al D.M. 55/2014 e alle note spese versate in atti.

162

P.Q.M.

visti gli artt. 533, 535 c.p.p.

DICHIARA

responsabile delle condotte ascrittegli al capo 4, lettera b. e lo

condanna

alla pena di anni 2 di reclusione, oltre al pagamento delle spese processuali

DICHIARA

responsabile delle condotte ascrittegli al capo 4, lettera g.

e, riconosciute le circostanze attenuanti generiche, lo

condanna

alla pena di anni 1 e mesi 4 di reclusione, oltre al pagamento delle spese processuali

DICHIARA

responsabile delle condotte ascrittegli al capo 4, lettere c., d., e.,

f.1. e lo

condanna

alla pena di anni 2 di reclusione, oltre al pagamento delle spese processuali

DICHIARA

responsabile delle condotte ascrittegli al capo 4, lettere b., c., d., e., f.1., g.,

p. e lo

condanna

alla pena di anni 3 di reclusione, oltre al pagamento delle spese processuali

DICHIARA

responsabile delle condotte ascrittegli al capo 9 e lo

condanna

alla pena di anni 1 mesi 10 di reclusione ed €. 2.000 di multa, oltre al pagamento delle spese processuali

DICHIARA

responsabile delle condotte ascrittegli al capo 9 e lo



163

condanna

alla pena di anni 1 e mesi 10 di reclusione ed €. 2.000 di multa, oltre al pagamento delle spese processuali

DICHIARA

responsabile delle condotte ascrittegli al capo 9 e lo

condanna

alla pena di anni 1 e mesi 6 di reclusione ed €. 1.500 di multa, oltre al pagamento delle spese processuali

DICHIARA

responsabile delle condotte ascrittegli al capo 9 e lo

condanna

alla pena di anni 1 e mesi 6 di reclusione ed €. 1.500 di multa, oltre al pagamento delle spese processuali

Visti gli art. 29 e 32 *quarter* c.p.

DICHIARA

interdetto dai pubblici uffici per la durata di anni 5 nonché

incapaci di

contrattare con la pubblica amministrazione per la durata pari alla rispettiva pena principale inflitta.

Pene sospese per

e non menzione della condanna nel certificato penale.

visti gli artt. 538 e ss cod. proc. pen.,

condanna

gli imputati

in solido tra loro, unitamente al Responsabile civile , al

risarcimento del danno a favore delle costituite parti civili

da liquidarsi in separato giudizio civile,

nonché alla rifusione delle spese di costituzione e giudizio delle predette parti civili, che liquida per ciascun Difensore in euro 2.493,00, oltre al 15% a titolo di spese generali forfettarie, iva e cpa come per legge.



164

condanna

gli imputati
in solido tra loro, unitamente ai Responsabili civili e
s.r.l., al risarcimento del danno a favore della costituita parte civile, da liquidarsi
in separato giudizio civile, nonché alla rifusione delle spese di costituzione e giudizio della predetta
parte civile, che liquida in euro 2.493,00 a titolo di compenso professionale, oltre alle spese vive e
al 15% a titolo di spese generali forfettarie, iva e cpa come per legge.

Visto l'art. 531 c.p.p.

DICHIARA

Di non doversi procedere nei confronti di
per il fatto di cui al capo 3 per intervenuta estinzione del
reato per prescrizione.

Visto l'art. 530 c.p.p.

ASSOLVE

dal reato ascrittogli al capo 5 perché il fatto non costituisce reato;
dai reati di cui ai capi 3 e 4 per non aver commesso il fatto e di cui al capo 9
perché il fatto non costituisce reato;
dai reati di cui ai capi 3 e 4 lettere b., c., d., e., f.1., g., p., perché il
fatto non costituisce reato e per i residui addebiti perché il fatto non sussiste;
dal reato di cui al capo 3 perché il fatto non costituisce
reato;
dai reati di cui ai capi 6, 7 e 8 perché il fatto non costituisce reato;
dai reati di cui ai capi 3 e 4 per non avere commesso il fatto;
dal reato di cui al capo 4 lettere c., d., e., f.1., g., p., per non aver
commesso il fatto e per i residui addebiti perché il fatto non sussiste;
dai reati a lui contestati per non avere commesso il fatto;
dai reati di cui al capo 4 lettere b., c., d., e., f.1., p., per non aver
commesso il fatto e per i residui addebiti perché il fatto non sussiste;
dal reato di cui al capo 4 lettere b., g., p., per non aver commesso il fatto e per i
residui addebiti perché il fatto non sussiste;



165

dai reati di cui ai capi 3 e 4 lettere b., c., d., e., f.1., g., p., perché il fatto non costituisce reato e per i residui addebiti perché il fatto non sussiste;

dal reato di cui al capo 4 per non aver commesso il fatto;

dai reati di cui ai capi 3 e 4 lettere b., c., d., e., f.1., g., p., perché il fatto non costituisce reato e per i residui addebiti perché il fatto non sussiste;

dai reati di cui ai capi 3 e 4 lettere b., c., d., e., f.1., g., p., perché il fatto non costituisce reato e per i residui addebiti perché il fatto non sussiste;

dal reato di cui al capo 4 per i residui addebiti perché il fatto non sussiste, nonché dai reati di cui ai capi 6, 7 e 8 perché il fatto non costituisce reato;

dai reati di cui ai capi 3 e 4 lettere b., c., d., e., f.1., g., p., perché il fatto non costituisce reato e per i residui addebiti perché il fatto non sussiste.

Visto l'art. 66 D.lgs. 231/2001

DICHIARA

Esclusa la responsabilità dell'ente

S.p.a. perché l'illecito amministrativo non sussiste.

Visto l'art. 544, co. 3, c.p.p.

FISSA

in giorni 90 il termine per il deposito della motivazione.

Milano, 25 gennaio 2024



Il Presidente est.
Emanuele Mancini
Il Giudice est.
Francesca Ballesi
Il Giudice est.
Lorenzo Lentini