

ANTICIPAZIONI

MARTA BERTOLINO

Corporate criminalità, compliance d'impresa e personalità del *white-collar offender**

Note vicende di questi ultimi anni relative a reati commessi nell'ambito di attività imprenditoriali, dalle quali sono derivati gravi eventi contro la salute, contro la vita e l'incolumità delle persone o crolli finanziari che hanno coinvolto anche i risparmiatori, hanno richiamato l'attenzione sul ruolo che all'interno della compagine societaria i soggetti apicali possono avere nella causazione di tali fatti, quando questi soggetti presentano alcune peculiarità dal punto di vista della personalità. Si tratta di caratteristiche personali dei *white-collar crimes* che vanno studiate, soprattutto se si considera che la prevenzione interna dei reati è affidata in primo luogo ai *compliance programs*.

Corporate criminality, corporate compliance and personality of the white-collar offender.

In the last few years, well-known events connected to crimes committed in carrying out entrepreneurial activities, having caused severe harm to health, life and safety of people as well as financial collapses involving savers, have drawn attention to the role top managers have as authors of these facts, because of peculiar psychological traits in their personality.

These are personal characteristics of white-collar crimes which deserve to be studied, especially if one considers that the internal prevention of crimes is entrusted primarily to compliance programs.

SOMMARIO: 1. Questioni di personalità dell'autore del reato nella giurisprudenza sul crimine economico. - 2. Indici soggettivi, tratti di personalità e triade oscura. - 3. Prove di resistenza: la formula di Frank, la teoria dei segnali d'allarme, i *compliance programs* a confronto con le caratteristiche personali dei delinquenti economici.

1. *Questioni di personalità dell'autore del reato nella giurisprudenza sul crimine economico.* Note vicende di questi ultimi anni relative a reati commessi nell'ambito di attività imprenditoriali, dalle quali sono derivati gravi eventi contro la salute, contro la vita e l'incolumità delle persone o crolli finanziari che hanno coinvolto anche i risparmiatori¹, hanno richiamato l'attenzione sul

*Il presente lavoro è stato elaborato per gli Scritti in onore di Alessio Lanzi, dove sarà pubblicato a breve. Si ringraziano i curatori del predetto volume per l'autorizzazione alla pubblicazione nella presente rivista.

¹ Studi americani, relativamente recenti, hanno stimato che fra il 1998 e il 2007 da ripetute frodi sia derivata una perdita finanziaria di 120 miliardi di dollari per 347 pubbliche imprese, mentre la *Association of Certified Fraud Examiners* ha stimato che nel 2009 le frodi siano costate all'economia globale 2.9 tonnellate di dollari, cfr. PERRI, *White-Collar Criminals: The 'Kinder, Gentler' Offender?*, in *J. Investig. Psychol. Offender Profil.*, 2011, 8, 218, il quale sottolinea come il crimine economico sia stato sottovalutato e così il danno da esso derivante alle vittime sia stato minimizzato e percepito quasi come insignificante rispetto a quello sofferto dalle vittime di reati c.d. di strada. Cfr., anche, ALALEHTO, *White Collar Criminals: the State of Knowledge*, in *The Open Criminology Journal*, 2015, 8, 28 ss., che riporta un dato corrente di costi derivanti dalla criminalità economica di 404 miliardi di dollari rispetto ai 20 miliardi di dollari del crimine di strada. Con riferimento all'Europa, e in particolare alla Svezia, nel 2000 vi sarebbe stato un costo di circa 130 miliardi in valuta svedese. Per altri dati, v. *The Global Economic Crime and Fraud Survey 2018*, reperibile sul sito www.pwc.com/it, dalla quale emerge anche

ruolo che all'interno della compagine societaria i soggetti apicali possono avere nella causazione di tali fatti, quando questi soggetti presentano alcune peculiarità dal punto di vista della personalità.

Il merito del richiamo va anche alla giurisprudenza che di tali vicende si è occupata, e che, avendo ormai superato lo stereotipo tradizionale dell'autore economico², mette in luce di questo le caratteristiche personali, che nel caso concreto hanno contribuito al verificarsi degli eventi dannosi oggetto del giudizio. Come nel caso, fra i più recenti, oggetto della sentenza di primo grado di condanna per omicidio volontario dell'amministratore delegato della ThyssenKrupp di Torino³, Espenhahn, dove, nel delineare l'elemento soggettivo del reato nei termini di dolo eventuale, si afferma, tra l'altro, a proposito della personalità dell'imputato e delle sue decisioni che «[...] non disporre alcun intervento di prevenzione o protezione incendi a Torino, sulle linee di ricottura e decapaggio, sulla linea 5, nonostante "tutto" in quel periodo spingesse Espenhahn ad intervenire [...] e continuare la produzione è stata una scelta sciagurata, compiuta in prima persona proprio da Espenhahn». Con la conseguenza che, per la Corte d'assise di Torino, non si riesce «ad individuare alcun "fattore", alcun elemento [...] in forza del quale egli (Espenhahn) potesse "ragionevolmente" sperare che non sarebbe capitato nulla, nessun incendio, nessun infortunio anche mortale nello stabilimento di Torino». Perciò il collegio torinese denuncia «la sussistenza di una stretta "correlazione" tra l'interesse perseguito da Espenhahn - gli obiettivi economici aziendali - e il bene diverso sacrificato - la tutela dell'incolumità dei lavoratori»⁴.

All'amministratore delegato si rimprovera di aver preferito l'interesse patrimoniale dell'impresa a quello della vita e dell'integrità fisica dei lavoratori che erano impiegati in quello stabilimento, la cui messa in sicurezza contro il rischio di incendi era stata giudicata economicamente non conveniente per

che i crimini economici, rispetto alla ricerca precedente del 2016, avrebbero subito a livello globale un incremento del 30%, mentre in Italia avrebbero un andamento stabile.

² Rispetto a quelli comuni, l'immagine più diffusa, anche a livello accademico e giudiziario, dei delinquenti economici è stata a lungo, e in parte lo è ancora, quella di un gruppo omogeneo, non recidivante e non violento, così PERRI, *White-Collar Criminals: The 'Kinder, Gentler' Offender?*, cit., 217 ss., spec. 228 ss., il quale sottolinea come dalle ricerche più recenti sia emersa un'immagine del *white-collar criminal* che lo contraddistingue anche per l'uso della violenza, fino anche all'omicidio, quando diventa necessario per evitare di essere scoperti; cfr., a riguardo, anche ALALEHTO - AZARIAN, *When white collar criminals turn to fatal violence: the impact of narcissism and psychopathy*, in *J. Investig. Psychol. Offender Profil.*, 2018, 15, 215 ss.

³ Ass. Torino, 15 aprile 2011, in www.penalecontemporaneo.it, 18 novembre 2011, 347, che, come è noto, condanna per omicidio volontario, nella forma del dolo eventuale, l'amministratore delegato della ThyssenKrupp Acciai speciali Terni Spa.

⁴ Ass. Torino, 15 aprile 2011, cit., 389.

l'azienda, essendo lo stabilimento ormai prossimo alla chiusura. Così operando, l'imputato, nonostante fosse una persona preparata e autorevole, avrebbe accettato volontariamente il rischio del verificarsi di eventi letali per i lavoratori, sulla base di una irragionevole speranza che eventi di tal fatta non si sarebbero verificati. Non solo, ma la Corte rimprovera anche un inaccettabile disinteresse per un efficace modello organizzativo, dato che l'adozione formale e l'attuazione degli organismi di controllo e di vigilanza sono risultate comunque successive al verificarsi del reato contestato⁵.

Superando, dunque, quello che è stato definito «una sorta di privilegio della colpa» con riferimento a fatti che sembravano immuni dal dolo, in quanto realizzati nell'ambito di un'attività lecita come quella d'impresa⁶, la Corte riaccende le dibattute questioni definitorie e di accertamento del dolo eventuale e della colpa cosciente nel contesto specifico del reato economico commesso da soggetti riconducibili ad un c.d. tipo normale d'autore, in questo caso, secondo una terminologia ormai diffusa, al *white-collar offender*⁷. Nel fare ciò, peraltro, la decisione di Torino rende evidente come il privilegio della colpa non possa essere vinto se non grazie ad accertamenti di dolo eventuale che vadano al di là di tralattizie «letture eticizzanti del reato come volontà malvagia»⁸, e come una maggiore attenzione anche alla personalità dell'autore e alle motivazioni dell'agire possa aiutare ad evitare una simile lettura riduttiva. Anche la successiva sentenza della Corte di cassazione a Sezioni unite fa riferimento alla personalità dell'imputato, ma per sostenere la tesi contraria a quella dei giudici di primo grado e cioè quella a favore della colpa cosciente per le morti nello stabilimento ThyssenKrupp di Torino. E lo fa, partendo dalla constatazione che proprio le caratteristiche personali e professionali, nonché le competenze dell'amministratore delegato «costituiscono il più radicale ostacolo all'accoglimento della tesi accusatoria»⁹ a favore del dolo eventuale.

Al di là della questione 'colpa cosciente o dolo eventuale', ciò che ai nostri fini interessa evidenziare è che anche le Sezioni unite riconoscono la necessità che il giudice tenga conto di significativi indici soggettivi, soprattutto ai fini della decisione a favore del dolo anziché della colpa¹⁰. Tra questi indici, come

⁵ Ass. Torino, 15 aprile 2011, cit., 379.

⁶ Cfr. DONINI, *Il dolo eventuale. Fatto illecito e colpevolezza*, in www.penalecontemporaneo.it.

⁷ Espressione, come è noto, resa famosa da SUTHERLAND, *Il crimine dei colletti bianchi*, trad.it., Milano, 1987, *passim*.

⁸ CANESTRARI, *La distinzione tra dolo eventuale e colpa cosciente nei contesti a rischio di base "consentito"*, in www.penalecontemporaneo.it, 6 febbraio 2013, 2, nota 4.

⁹ Cass. Sez. un., 24 aprile 2014, n. 38343, in www.penalecontemporaneo.it.

¹⁰ Cass. Sez. un., 24 aprile 2014, cit., 184.

emerge dalla prassi, rientrano anche quelli che rimandano alla personalità dell'agente, in special modo quelli relativi alla sua indole, alle sue particolari capacità e attitudini, alle sue competenze e qualifiche, nonché al livello di cultura e di intelligenza. A questi si associano altri indici, che attengono sia a fattori che possono influenzare negativamente la capacità di percezione del rischio e l'abitudine o la propensione ad esso, come, ad esempio, un particolare stato emotivo o uno specifico tratto della personalità, sia alla capacità di empatia nei confronti della vittima¹¹.

Peraltro, le stesse Sezioni unite sembrano poi di fatto ridimensionare il ruolo degli indici soggettivi di personalità, che, come vedremo, proprio nell'ambito del reato economico risultano invece giocare un ruolo significativo. Se per un verso infatti esse sottolineano che l'«indagine indiziaria sul dolo eventuale va alla ricerca precipuamente dei tratti di scelta razionale che sottendono la condotta», e dunque anche di valutazioni attinenti agli «stati affettivi, emozionali», all'«ottimismo», al «pessimismo», per altro verso si ritengono tali valutazioni «in linea di principio assai poco influenti ed anzi, secondo molti, irrilevanti. Se ne è discusso molto [...] a proposito della speranza e del suo carattere ragionevole o irragionevole. Qui occorre intendersi. Senza dubbio l'ottimismo o il pessimismo, la rimozione, il chiudere gli occhi, gli stati affettivi in generale, non risolvono il problema del dolo eventuale. Non è tuttavia privo di interesse tentare di cogliere se e quale *iter* abbia condotto ad un atteggiamento fiducioso»¹².

Alla luce però degli studi condotti dalle scienze cognitive, si vedrà come non solo non sarebbe privo di interesse, ma risulterebbe addirittura fondamentale procedere ad un simile tentativo, e non solo ai fini dell'elemento soggettivo, quando si tratta di reati commessi nell'ambito di contesti organizzativi d'impresa economica o di attività *lato sensu* economica riferibile a singoli individui.

D'altra parte, a segnalare l'importanza di un'analisi in tale direzione è ancora la giurisprudenza che, sempre nell'ambito di *white-collar crimes*, si è occupata di altre vicende che hanno coinvolto importanti società, come la Cirio, l'Enel o la Parmalat. Da tali vicende sono emerse figure apicali inquietanti di *managers* senza scrupoli, accentratori e dominanti, e di responsabili di settori aziendali che, pur a conoscenza di gravi illeciti, non hanno in alcun modo reagito. Tali figure vengono delineate in alcuni passaggi delle motivazioni, che

¹¹ Cfr. Cass. Sez. I, 23 giugno 1986, in *Cass. pen.*, 1988, 605; Cass., Sez. I, 25 gennaio 1989, in *Giust. pen.*, 1990, II, 113.

¹² Cass., Sez. un., 24 aprile 2014, cit., 186.

vale la pena riportare testualmente.

Così dalla motivazione della sentenza di primo grado del caso Parmalat emerge che «i responsabili della revisione non solo erano a conoscenza delle falsità contenute nei bilanci da loro revisionati, ma addirittura talvolta partecipavano all'individuazione delle operazioni fittizie che si rendevano di volta in volta necessarie»¹³. Una partecipazione che per i giudici sarebbe conseguenza dell'influenza esercitata su tali personaggi dalla figura carismatica di Calisto Tanzi¹⁴, artefice a tal punto della strategia imprenditoriale illecita da riuscire «a creare un clima di omertà e timore all'interno dell'azienda [...]»¹⁵. Dunque, alla sua mente, alla «spregiudicatezza con cui ha sempre utilizzato gli schermi offerti dalla disciplina della personalità giuridica delle società di capitali in spregio delle ragioni creditorie, nonché più in generale (alla) assoluta insensibilità dimostrata verso i terzi (soci, creditori, dipendenti e risparmiatori) in violazione di ogni canone di correttezza prescritto dall'ordinamento» il Tribunale milanese ritiene si debbano ricondurre i diversi illeciti dolosi addebitatigli¹⁶. Questi illeciti Tanzi avrebbe «pervicacemente»¹⁷ realizzato nel corso di una gestione in perdita, in continuo sovraindebitamento privo di alcuna prospettiva, divenendo così il dissesto della società del tutto irreparabile. Ma di esso l'imputato si dichiarava non responsabile, anzi considerandosi la vittima, ne attribuiva, da «buon comunicatore e fantasista»¹⁸, la causa alle banche. Così lo definiscono i giudici, per i quali, ancora, l'imputato sembrava «animato da un vero e proprio delirio di onnipotenza», a causa del quale, anche quando «la crisi di liquidità era divenuta insostenibile, il medesimo contava di portare avanti in eterno l'impero che aveva creato»¹⁹. Un'immagine sconcertante dell'imputato, che presenta tratti di personalità sui quali occorre riflettere²⁰. Una riflessione vieppiù necessaria, se si considera che troppo spesso le con-

¹³ Trib. Milano, 18 dicembre 2008, in *www.penalecontemporaneo.it*, 18 dicembre 2008, 76.

¹⁴ Trib. Milano, 18 dicembre 2008, cit., 93: «L'imputato, infatti, esercitava un grande carisma sui propri dipendenti e di tale carisma ha approfittato per portare a delinquere persone che autonomamente mai avrebbero preso iniziative del genere». In proposito, v. MERZAGORA - TRAVAINI - PENNATI, *Colpevoli della crisi? Psicologia e psicopatologia del criminale dal colletto bianco*, Milano, 2016, 128.

¹⁵ Trib. Milano, 18 dicembre 2008, cit., 93.

¹⁶ Trib. Milano, 18 dicembre 2008, cit., 91.

¹⁷ Più volte nella sentenza del Tribunale del 18 dicembre 2008, ricorre questo termine, così a p. 101, dove si parla di condotta «pervicacemente criminosa», a p. 138, a proposito delle «modalità operative con cui Tanzi e *company* hanno pervicacemente falsificato i bilanci». A riguardo v. FOFFANI - CASTRO-NUOVO, *Casi di diritto penale dell'economia, Impresa e mercato (Cirio, Parmalat, Antoinveneta, Bul-Unipol)*, Bologna, 2015, I, 39.

¹⁸ Trib. Milano, 18 dicembre 2008, cit., 194, nota n. 224.

¹⁹ Trib. Milano, 18 dicembre 2008, cit., 94.

²⁰ V. MERZAGORA, TRAVAINI, PENNATI, *Colpevoli della crisi?*, cit., 127 ss.

dotte criminali societarie sono realizzate da *managers* che, come afferma ancora la giurisprudenza in tema di tutela dell'ambiente e della salute, «pur non ponendosi come scopo primario quello di cagionare un disastro, erano pienamente a conoscenza dell'illegittimità delle emissioni della centrale e della loro nocività per l'ambiente e la salute; ciononostante omisero colpevolmente di porre in essere le misure necessarie al loro contenimento, al fine di perseguire lo scopo della massimizzazione del profitto a favore di ENEL»²¹.

Non migliore immagine viene trasmessa all'opinione pubblica dai mezzi di comunicazione, nelle vicende di scandali bancari che hanno coinvolto migliaia di risparmiatori. Dai giornali apprendiamo degli «sprechi e favori» degli ex vertici e del consiglio di amministrazione di Banca Etruria. Di questi soggetti si denuncia l'«inerzia nell'attivare adeguate misure correttive per risanare la gestione, provocando un ulteriore peggioramento della situazione tecnica, già gravemente deteriorata»; di aver «svuotato le casse di Etruria» con «i loro sprechi, abusi e atti omissivi e [...] causato perdite enormi per gli azionisti e obbligazionisti». In particolare, il consiglio di amministrazione, anche quando i «conti erano in profondo rosso», ha continuato ad «autorizzare pagamenti faraonici ai *manager*, nonostante ci fosse un esplicito divieto»²². E ancora dai giornali veniamo a conoscenza del ruolo che questi soggetti apicali hanno svolto sui subalterni impiegati. Come si apprende dall'intervista all'ex funzionario che vendette i bond ad un pensionato che si è poi suicidato per le perdite subite in seguito all'investimento consigliato: i funzionari erano «tutti in una sorta di sudditanza psicologica», che li costringeva a mentire ai clienti investitori, per far loro «acquistare la qualunque, anche le subordinate [...] assicurandogli che sarebbe stato un bene per loro, un affare seguendo i nostri consigli. E poi via con lo slalom di bugie, rassicurazioni e risposte evasive»²³, pena il licenziamento.

Sempre a proposito di scandali bancari e di influenza dei vertici aziendali, dalla sentenza, di primo grado del Tribunale di Milano, di condanna dell'amministratore delegato della Banca popolare di Lodi, Antonio Fiorani, veniamo a sapere anche come caratteristica del *manager* «un'ottimistica fiducia nelle proprie capacità» che nel caso di specie «sicuramente riusciva a comunicare anche agli altri che finivano col dividerla». Quel Fiorani - come si legge ancora nella sentenza - che è stato il principale protagonista

²¹ Trib. Rovigo, 31 marzo 2014, in *www.penalecontemporaneo.it*, 16 ottobre 2014, 96. Sul caso Cirio, v. FOFFANI - CASTRONUOVO, *Casi di diritto penale dell'economia*, cit., 95 ss.

²² *Il Corriere della sera*, 9 gennaio 2016.

²³ *La Repubblica*, 12 dicembre 2015.

dell'audace progetto di scalata della banca Antonveneta, che per i giudici è da considerare un ambizioso disegno, il cui fallimento ha rovinosamente travolto il suo protagonista, e che contemplava anche l'obiettivo di «raggiungere i vertici più alti del mondo bancario italiano»²⁴. Dunque, un «progetto megalomane», così lo definiscono i giudici, segnato da un «uso spregiudicato» di una serie di operazioni in «sostanziale elusione sistematica delle regole poste dal mercato». Di questa elusione peraltro l'imputato non sembra aver avuto consapevolezza, come testimoniato dalla sua ferma e ribadita convinzione di «aver sempre rispettato le regole [...] e comunque di aver sempre ritenuto di muoversi su terreno di perfetta legalità»²⁵.

2. *Indici soggettivi, tratti di personalità e triade oscura.* La panoramica sulla giurisprudenza accende la luce dei riflettori su alcuni protagonisti del mondo economico-finanziario²⁶, le cui caratteristiche personologiche sembrano aver avuto, nella ricostruzione giudiziale, un peso determinante sull'esito finale delle rispettive vicende.

D'altra parte, la cosa non dovrebbe ormai più sorprendere, se si considera che la letteratura specialistica ha da tempo messo in evidenza come gravi danni, da quelli alla salute e all'ambiente, alla vita e incolumità personale fino a quelli al mercato economico-finanziario, possano dipendere da lacune di tipo organizzativo, strutturale o tecnologico che derivano dal concatenarsi di una serie di condizioni negative, fra le quali, in particolare, anche quelle derivanti dalle decisioni sbagliate assunte a livello apicale, secondo scelte e orientamenti del tutto personali dei decisori, come i casi sopra riportati testimoniano. Sono, queste, le condizioni c.d. latenti²⁷, cioè i fattori la cui distruttività non emerge immediatamente ma a lungo termine e al presentarsi di determinate circostanze²⁸. Se per un verso esse vengono considerate un rischio strut-

²⁴ Trib. Milano, 28 maggio 2011, in *www.penalecontemporaneo.it*, 24 ottobre 2011, 141; per una ricostruzione dell'intera vicenda, v. FOFFANI - CASTRONUOVO, *Casi di diritto penale dell'economia*, cit., 129 ss.

²⁵ Trib. Milano, 28 maggio 2011, cit., 143.

²⁶ Come, negli Stati Uniti d'America, i casi Enron, WorldCom, Madoff, cfr. PERRI, *White-Collar Criminals: The 'Kinder, Gentler' Offender?*, cit., 217 ss.; TOURISH - VATCHA, *Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The Elimination of Dissent, the Promotion of Conformity and Organizational Collapse*, in *Leadership*, 2015; v., per altri esempi ancora di *corporate crimes* nell'industria automobilistica, petrolifera e finanziaria, PARDUE - ROBINSON - ARRIGO, *Psychopathy and Corporate Crime: A Preliminary Examination, Part. 2*, in *J. Forensic Psychology Practice*, 2013, 13, 146 ss. Per un richiamo ad alcuni di essi, nella dottrina specialistica italiana, v. MERZAGORA - TRAVAINI - PENNATI, *Colpevoli della crisi?*, cit., 129 ss.

²⁷ REASON, *L'errore umano*, trad it., Bologna, 1994, spec. 287 ss.

²⁸ V. BERTOLINO, *Dall'organizzazione all'individuo: crimine economico e personalità, una relazione da*

turale per l'impresa, come ad essa connaturale, per altro verso non è detto che non sia possibile tentare almeno di monitorarle e di contenerle all'interno della compagine societaria. È quanto emerge, ai fini che qui interessano, dagli studi che si sono occupati dei *corporate crimes* sotto il profilo dell'autore e della sua personalità, onde offrire delle strategie per prevenire quei comportamenti che possono apparire irrazionali ad un terzo o in una prospettiva di utilità generale, ma che dalla prospettiva dell'autore e in termini di utilità individuale sembrano razionali²⁹.

La componente personologica dei *white-collar crimes* non solo dunque non può più essere sottostimata, ma va anzi valorizzata - come si vedrà - da una politica criminale che non si accontenti della sola deterrenza per prevenire il crimine economico, ma si integri con altre discipline, e in particolare con quelle psicologiche che da tempo studiano il fenomeno della criminalità d'impresa e di quella economica in senso ampio dal punto di vista dei protagonisti. Un'integrazione oltre modo necessaria, se si considera che nell'attuale mondo degli affari scalate al potere, come quella dell'imputato Fiorani nei confronti della banca Antonveneta, sembrano avvalersi di strategie che i giudici non esitano a definire di «capitalismo relazionale», nel senso che in «quel mondo [...] ciò che contava erano proprio gli interessi di ciascuno e i legami interpersonali che sostituivano il rispetto delle regole formali, in un opaco intreccio in cui lo scambio dei favori e delle utilità reciproche ha rischiato in concreto di rendere opaca ogni cosa, anche il ruolo delle istituzioni coinvolte»³⁰.

Se questi sono gli ultimi sviluppi della *corporate criminality*, si capiscono anche le difficoltà di adozione di efficaci misure di *corporate compliance*. Queste rispondono infatti - come si vedrà - ad una ideologia del tutto diversa, e cioè a quella dettata dal c.d. «capitalismo regolatore», caratterizzato da una ipernormativizzazione la cui fonte non è più solo lo Stato, ma anche il privato³¹. Inoltre, se alla componente individual-personologica occorre riconoscere un ruolo importante nella determinazione delle politiche d'impresa e anche di quelle criminali, la definizione di *white-collar offender* coniata da Sutherland appare insufficiente a spiegare tali politiche, soprattutto in un'ottica di

scoprire, in *Criminalia*, 2015, 15 ss.

²⁹ *Ibidem*. Per una recente indagine sulle basi neurali delle decisioni disoneste, anche con riferimento a quelle di natura economica, cfr. BROCAS, CARRILLO, *A neuroeconomic theory of (dis) honesty*, in *J. Economic Psychology*, 2019, 7, 4 ss.

³⁰ Trib. Milano, 28 maggio 2011, cit., 142.

³¹ Per un richiamo a tale prospettiva si rinvia a COLACURCI, *La compliance d'impresa alla prova dei corporate psychopaths*, in *Riv. it. med. leg.*, 2019, 2, 508, nota n. 81.

prevenzione generale e speciale.

Con tale definizione, come è noto, Sutherland restringe la nozione di crimine economico a quello «commesso da una persona rispettabile e di elevata condizione sociale nel corso della sua occupazione»³². Ebbene, questa nozione di criminalità andrebbe integrata - in quanto non aiuterebbe a capire e a prevenire il fenomeno moderno delle criminalità economica - con le ricerche più attuali della psicologia cognitivista e comportamentista, che hanno studiato la personalità dell'autore del reato economico proprio in seguito alle gravi vicende scoppiate nel mondo economico-finanziario negli Stati Uniti³³. A questo proposito è interessante rilevare come negli ultimi sviluppi di queste indagini si proponga una definizione di *white-collar criminal* meno sociologica (rispetto a quella di Sutherland) e più psicologica, in grado cioè di mettere in primo piano la persona e le sue relazioni con gli altri e con l'ambiente circo-

³² SUTHERLAND, *Il crimine dei colletti bianchi*, cit., 8. Con tale nozione, l'A vuole superare lo stereotipo criminologico tradizionale della delinquenza come comportamento associato a condizioni di povertà e/o a patologie, dovuto al fatto che quello economico sarebbe stato sottorappresentato nelle statistiche ufficiali e conseguentemente poco studiato dai criminologi. In tale prospettiva, come è noto, lo studioso americano propone la teoria dell'associazione differenziale, secondo la quale «il comportamento criminale è appreso a contatto con individui che definiscono tale comportamento favorevolmente e in isolamento da altri individui che di esso danno una definizione sfavorevole; nelle condizioni adatte, una certa persona tiene un comportamento criminale soltanto se le definizioni favorevoli prevalgono su quelle sfavorevoli. Questa teoria, conclude Sutherland, non è certamente una spiegazione completa del crimine dei colletti bianchi o degli altri reati, pur essendo quella che meglio corrisponde ai dati riguardanti l'una e l'altra forma di criminalità» (citazione di p. 305). Per una ricostruzione dello sviluppo degli studi sul crimine economico, che da una analisi del fenomeno in chiave prevalentemente sociologica passano ad una di tipo criminologico a partire dagli anni 2000, che si focalizza sull'autore del reato al fine di individuarne le caratteristiche, v. ALALEHTO, *White Collar Criminals: the State of Knowledge*, cit., 28 ss., il quale ricorda, tra l'altro, che da questi studi sarebbe emersa una figura tipo di *white collar criminal*: nell'80% di sesso maschile, cosa che rispecchia la situazione occupazionale degli uomini, presenti in maggioranza agli alti livelli delle società rispetto alle donne, più presenti invece nei livelli inferiori. Ma se si guarda alla tipologia di reato, l'asimmetria si riduce se il reato non è particolarmente complesso (i c.d. *pink-collar crimes*, come appropriazione indebita, corruzione, dichiarazioni fraudolente, malversazioni), rispetto a reati come violazioni alla legge sull'antitrust o frodi finanziarie; di età media tra i 40 e i 45 anni (d'altra parte i soggetti più giovani non godono ancora di un posto di lavoro stabile); per lo più sposato, con un tasso di recidiva che varia a seconda della tipologia di reato, per il quale il soggetto ha già subito una condanna: rispetto alle frodi in titoli di credito, alle evasioni fiscali, alle false dichiarazioni, dove la recidiva caratterizza la metà degli autori, per le violazioni delle norme antitrust in linea di massima non sembra rilevante il tasso di recidiva. Rispetto al criminale comune il delinquente economico possiede un reddito regolare e un'occupazione stabile, ma nel caso di frodi postali e telematiche il 25% dei condannati era disoccupato; ha una formazione scolastica uguale o superiore rispetto alla popolazione in generale; tende ad essere più religioso rispetto al delinquente comune, ma lo è meno rispetto al resto della popolazione. Sulle caratteristiche di personalità e motivazionali v. *postea* nel testo.

³³ Su tali studi v., BERTOLINO, *Dall'organizzazione all'individuo*, cit., 18 ss. e *ivi* la bibliografia; MERZAGORA, TRAVAINI, PENNATI, *Colpevoli della crisi?*, cit., *passim*.

stante. Secondo questa impostazione, il reato economico andrebbe definito come «un’offesa non violenta favorita dal rapporto fiduciario che intercorre fra vittima e autore del reato o fra vittima e organizzazione che viene percepita come legittima, offesa che tradisce la fiducia alla quale si antepone il profitto»³⁴.

Questa definizione introduce l’elemento significativo della violazione e/o dell’abuso del rapporto fiduciario da parte del criminale economico³⁵, come già il panorama giurisprudenziale delle pagine precedenti ha fatto emergere. Ed è proprio dalla dimensione fiduciaria, che fa da sfondo a tale tipo di criminalità, che la dottrina specialistica prende le mosse per un’analisi in chiave personologica della condotta dell’autore del reato. Applicando le teorie psicologiche che hanno studiato i processi motivazionali alla base del *decision making*, le ricerche più recenti evidenziano che le scelte a favore della delinquenza economica sono fortemente condizionate da diversi *biases*³⁶. Ad esempio, da un irrealistico ottimismo, che spingerebbe il criminale a ritenere che le decisioni da lui operate avranno successo, grazie anche alla opportunità di tenere comportamenti rischiosi ed illegali in un contesto diffuso di impunità³⁷; da un’irrazionale determinazione a cercare le prove a conferma della

³⁴ DEARDEN, *How modern psychology can help us understand white-collar criminals*, in *J. Financial Crime*, 2019, 26, 1, 61 s. Per una più ampia definizione, incentrata su sei elementi: appartenenza dell’autore a una classe sociale medio alta; vantaggi economici quale motivazione al reato; assenza di violenza e caratteristica sistemica, come parte di una cultura del reato; violazione della fiducia; diffusa vittimizzazione, v., anche, BERGHOFF - SPIEKERMANN, *Shady business: On the history of white-collar crime*, in *Business History*, 2018, 60, 3, 289.

³⁵ Su tale elemento si rinvia a SHAPIRO, *Collaring the crime, not the criminal: reconsidering the concept of white-collar crime*, in *American Sociological Rev.*, 1990, 55, 346 ss.

³⁶ Cfr. DEARDEN, *How modern psychology can help us understand white-collar criminals*, cit., 63 ss. In generale, per una sintesi degli studi sulla personalità del delinquente economico, v. ALALEHTO, *White Collar Criminals: the State of Knowledge*, cit., 31 ss. Circa la necessità di studiare e di conoscere questi *biases*, onde poter influire sul comportamento economico delle persone, indirizzandone le scelte (in particolare con riferimento ai consumatori e agli investitori) secondo la teoria della c.d. “spinta gentile”, cfr., da ultimo, RANGONE, *Making Law Effective: Behavioural Insights into Compliance*, in *European J. Risk Regulation*, 2018, 9, 483 ss., spec. 497 ss. e *ivi* la bibliografia e il fondamentale e pionieristico libro di THALER - SUNSTEIN, Nudge. *La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su lavoro, salute, felicità*, trad. it., Milano, 2009, *passim*; nonché THALER. *Misbehaving. La nascita dell’economia comportamentale*, trad. it., Torino, 2018, *passim*. V. anche *postea*, sub nota n. 69.

³⁷ Un recente studio sperimentale sul rapporto fra ottimismo, pessimismo, sbalzi dell’umore e devianza conferma l’influenza che questi tratti della personalità possono avere sul comportamento disonesto in particolare di tipo economico, cfr. SINIVER - YANIV, *Optimism, pessimism, mood swings and dishonest behavior*, in *J. Economic Psychology*, 2019, 72, 54 ss. e *ivi* la bibliografia. Dalla ricerca sarebbe infatti risultato che i soggetti che sperimentavano una sensazione di ottimismo erano più propensi a tenere condotte disoneste rispetto ai soggetti con un vissuto di pessimismo e che l’ottimismo derivante dall’aver portato a termine con successo una prova poteva ancora di più spingere gli individui a intraprendere condotte illecite. A tale ultimo proposito, altri studi avrebbero dimostrato che questa spinta

bontà delle ipotesi iniziali e delle conseguenti decisioni, come le vicende delle banche coinvolte nei prestiti c.d. predatori ben confermerebbero. Nonostante infatti la prova delle conseguenze potenzialmente negative di questi prestiti, gli uomini d'affari coinvolti non hanno abbandonato le scelte operate, ma anzi hanno cercato solo le prove che dimostrassero che quanto essi avevano fatto era utile per i loro clienti e per l'economia in generale, motivati in ciò anche dal fatto che prima della caduta finale avevano potuto godere di ingenti guadagni.

E, ancora, il *white-collar criminal* affronterebbe e risolverebbe i problemi in maniera particolarmente intuitiva, intuizione che lo porterebbe a coniare forme innovative di criminalità, legate al progresso tecnologico del mondo socio-economico e finanziario in generale. In considerazione di ciò, per comprendere appieno il comportamento criminale di tipo economico non basterebbe la teoria delle associazioni differenziali di Sutherland, poiché siffatto comportamento non sarebbe solo appreso, ma sempre più spesso sarebbe il risultato di una intuizione originale di adattamento ai nuovi modelli socio-tecnologici di sviluppo del moderno mercato economico-finanziario³⁸. Infine, se lo stress, come emerge dagli studi specialistici, non solo contribuisce a dare motivazione al reato, ma anche pregiudica, distorcendola, la capacità di prendere decisioni, di quello presente nel contesto delle organizzazioni societarie occorre essere ben consapevoli. Il posto di lavoro può essere infatti un contesto estremamente tensivo, dal quale l'individuo è spinto a cercare soluzioni per uscire. Una di queste soluzioni, appunto, è quella offerta dal reato, senza però che vi sia una previa, seria valutazione dei rischi che quest'ultimo comporta sotto il profilo economico-finanziario. Anzi, lo stress non solo ha effetti negativi sul processo decisionale, incrementando in particolare la scelta di condotte sempre più rischiose, ma anche influenza, distorcendola, la percezione del

alla disonestà potrebbe dipendere anche dall'innalzamento e quindi dal cambiamento del livello dell'ormone testosterone dovuti al fatto di aver con successo conseguito un risultato (in particolare se in un contesto competitivo per SCHURR - RITOV, *Winning a competition predicts dishonest behavior*, in *PNAS*, 2016, 113, 7, 1754 ss., reperibile al sito <https://doi.org/10.1073/pnas.1515102113>). Da questo ormone e dal suo livello dipenderebbe dunque il grado di ottimismo dell'individuo: più è elevato il livello del primo più aumenta anche il secondo, come aumenta anche la predisposizione della persona a fare scelte rischiose in particolare in campo finanziario, cfr. CUEVA *et al.*, *Cortisol and testosterone increase financial risk taking*, in *Scientific Reports*, 2015, reperibile sul sito www.nature.com/scientificreports, i quali concludono sulla base dei risultati sperimentali raggiunti che cambiamenti dei livelli di testosterone, ma anche di cortisolo, possono indirettamente avere un effetto destabilizzante sui mercati finanziari, se determinano, incrementandola, la predisposizione all'accettazione del rischio negli operatori finanziari, le motivazioni del tutto imprevedibili dei quali giocano un ruolo fondamentale su tali mercati.

³⁸ Così DEARDEN, *How modern psychology can help us understand white-collar criminals*, cit., 66.

rapporto fra costi e benefici derivanti dalla realizzazione della condotta illecita. Il reato sembra garantire benefici immediati, e fra questi in primo luogo quello di alleviare lo stress, mentre le conseguenze negative, come i costi derivanti ad esempio dalla punizione, appaiono incerte e lontane³⁹.

Quanto poi ai tratti di personalità del delinquente economico, sicuramente i più conosciuti e studiati sono quelli che formano la c.d. *Dark Triad*, “triade oscura”⁴⁰, e cioè il narcisismo, il machiavellismo e la psicopatia. Di questa triade molto si è occupata la dottrina esperta, che, a dispetto della impostazione di Sutherland di indifferenza verso la personalità del delinquente economico, ha ad esempio riscontrato che quanto più colui che riveste una posizione apicale manifesta i c.d. lati oscuri della personalità, emblematicamente rappresentati dalla triade oscura, tanto più sarà propenso a commettere un reato nell’ambito della sua attività professionale. Così, la presenza di un vero e proprio disturbo narcisistico di personalità, che è caratterizzato da megalomania, dal bisogno di essere sempre al centro dell’attenzione e di essere ammirato, dalla mancanza di empatia, e dalla convinzione che tutto sia dovuto, che sono poi i tratti della personalità narcisistica, influenza fortemente non solo la politica d’impresa del *manager* con queste caratteristiche ma anche la sua *leadership* nella definizione delle strategie aziendali e nel rapporto con le singole persone, colleghi o semplici impiegati, che con esso collaborano.

Strategie che possono diventare criminali, rapporti che possono diventare problematici anche quando il tratto saliente della personalità di coloro che

³⁹ Lo stress quindi non solo motiva il delitto economico, ma distorce anche la capacità di *decision making* del soggetto. Per un approfondimento si rinvia a DEARDEN, *How modern psychology can help us understand white-collar criminals*, cit., 67 ss. Lo stato di stress fisico e psichico dipende dall’ormone cortisolo, dal quale dipende anche la propensione al rischio, v. CUEVA *et al.*, *Cortisol and testosterone increase financial risk taking*, cit. e retro nota n. 37.

⁴⁰ Con questo termine si fa riferimento a quei tratti della personalità che anche nell’ambito delle organizzazioni imprenditoriali sono tipicamente considerati socialmente indesiderabili, poiché la loro presenza avrebbe un effetto negativo sui singoli individui e sulle stesse organizzazioni, contrapposti ai *bright traits*, come l’ottimismo, l’efficienza, la disponibilità, che vengono visti come socialmente desiderabili, avendo invece essi effetti benefici, cfr., da ultimo, SMITH *et al.*, *Upsides to Fark and Downsides to Bright Personality: A Multidomain Review and Future Research Agenda*, in *J. Management*, 2017, 44, 191 ss., i quali peraltro giungono alla conclusione, sulla base dello studio sperimentale da essi condotto, che si tratterebbe di una dicotomia troppo drastica e ancora da approfondire, dato che anche dalla eccessiva presenza di tratti di personalità c.d. chiari, luminosi, *the bright sides of personality*, possono derivare effetti deleteri, nella misura in cui essi ostacolano i processi di adattamento alle diverse situazioni; processi di adattamento e comportamenti proattivi che, di contro, un tratto oscuro, come ad esempio un alto livello di narcisismo, potrebbe anche, a determinate condizioni, favorire. Nella letteratura italiana, sulla triade oscura in relazione all’autore economico, v. MERZAGORA, TRAVAINI, PENNATI, *Colpevoli della crisi?*, cit., 119 ss.

rivestono posizioni apicali è rappresentato dal machiavellismo⁴¹. Le personalità machiavelliche esercitano un forte fascino, sono manipolative, non seguono la morale convenzionale, sono opportuniste e non hanno fiducia nella natura umana. La mancanza di empatia caratterizza anche lo psicopatico c.d. aziendale, i cui tratti di psicopatia rappresentano probabilmente il lato più oscuro della personalità⁴². All'assenza di empatia si accompagna infatti l'impulsività, la spasmodica ricerca del rischio, la furbizia, la tendenza a manipolare le persone per fini personali; la negazione delle responsabilità, grazie ai meccanismi difensivi della razionalizzazione e della neutralizzazione⁴³; tutti tratti inquietanti, che nemmeno l'esigenza di rispettare le regole, siano esse giuridiche, sociali o morali, riesce a controllare. Anzi, nell'ambito delle organizzazioni societarie, dove l'ideologia dominante è quella del successo finanziario e l'obiettivo primario è il massimo del profitto, questi tratti sembrano essere particolarmente apprezzati, al punto che il comportamento psicopatico entrerebbe a far parte della "normalità d'impresa"⁴⁴.

3. *Prove di resistenza: la formula di Frank, la teoria dei segnali d'allarme, i compliance programs a confronto con le caratteristiche personologiche dei delinquenti economici.* Alla luce di quanto finora illustrato, non dovrebbero residuare dubbi sul fatto che la personalità di coloro che operano nelle aziende, in particolare se ai vertici di esse, può influenzare significativamente le

⁴¹ Che a differenza dal narcisismo e dalla psicopatia non viene clinicamente classificato fra i disturbi psichici.

⁴² È, questa, sicuramente la personalità più studiata, cfr., per tutti, gli scritti più recenti di BODDY. *Organizational psychopaths: a ten-year update*, in *Management Decision*, 2015, 53, 2407 ss.; ID., *Psychopathic Leadership. A Case Study of a Corporate Psychopath CEO*, in *J. Business Ethics*, 2015; BODDY - SANYAL, *Extreme managers, extreme workplaces: Capitalism, organizations and corporate psychopaths*, in *Organization*, 2015; BODDY - CROFT, *Marketing in a time of toxic leadership*, in *Qualitative Market Research*, 2016, 19, 44 ss.; BODDY - TAPLIN, *The influence of corporate psychopaths on job satisfaction and its determinants*, in *International J. Manpower*, 2016, 37, 965 ss.

⁴³ Su questi meccanismi, v. *postea*, sub nota n. 64.

⁴⁴ Cfr. PARDUE - ROBINSON - ARRIGO, *Psychopathy and Corporate Crime*, cit., 155 ss. Per una delle poche ricerche condotte in Italia, in cui si conferma il dato della presenza significativa di *manager* che «non sono veri e propri psicopatici ma raggiungono punteggi più alti di quelli della media della popolazione» nelle scale di misurazione dei tratti ritenuti più significativi e più spiacevoli, anche con riferimento al machiavellismo, e si conferma che «più i soggetti sono al vertice del management e più sono "deviati"», cfr. MERZAGORA - TRAVAINI - PENNATI, *Colpevoli della crisi?*, cit., 146 ss., e *ivi* la bibliografia, che concludono: «I *manager* agli alti livelli risultano dunque superiori nella tendenza a manipolare gli altri per i propri scopi, nel non tenere in conto le regole, scavalcare gli altri, mentire per il proprio tornaconto, deresponsabilizzarsi rispetto ai propri sbagli e riversare sugli altri e sulle circostanze esterne i fallimenti, nell'assenza di legami e di sentimenti profondi, nella mancanza di empatia, nel non esperire sentimenti di colpa».

strategie e le politiche dell'impresa, e può farlo pericolosamente soprattutto quando la personalità presenta dei tratti che rimandano alla triade oscura. Perciò, affidarsi per la prevenzione del reato in azienda a teorie, come quella dei segnali d'allarme o a strategie che puntano sul controllo e sulla vigilanza attraverso l'implementazione dei c.d. *compliance programs*, così come previsto in Italia dal d.lgs. 231 del 2001, può rivelarsi insufficiente e addirittura un fallimento se ad occupare i posti di lavoro ai più alti livelli sono individui dalla personalità disturbata perché segnata dalla triade oscura. Basti considerare fattori come la propensione al rischio, la scarsa capacità di autocontrollo, la mancanza di empatia e di rimorso, il desiderio del successo ad ogni costo, la deresponsabilizzazione.

Come si è visto, questi sono alcuni dei tratti di personalità che in base alle ricerche sembrano essere fra i più diffusi nei delinquenti economici, ma anche quelli che sono più di ostacolo a una sostenibile politica d'impresa e maggiormente in grado di motivare al reato, soprattutto nel caso del c.d. psicopatico aziendale. In esso quei tratti sono tutti presenti e rappresentano le motivazioni principali al comportamento deviante⁴⁵; mentre, come la dottrina specialistica più recente ha evidenziato, sono proprio gli individui con caratteristiche psicopatiche ad avere più probabilità di diventare *leader*, che peraltro si rivelano scarsamente efficienti per l'impresa⁴⁶.

Non solo, ma se la capacità di resilienza, qui nel senso di attitudine psicologica dell'individuo a fronteggiare le avversità, i cambiamenti, i rischi, l'incertezza e dunque la capacità di adattamento, è risultata un fattore importante per una proficua e sostenibile politica aziendale, come è emerso in particolare quando si tratta di tutela dell'ambiente⁴⁷, proprio tale attitudine è fortemente pregiudicata dalla presenza nell'individuo della triade oscura, e in

⁴⁵ Cfr., da ultimo, WU - WANG *et al.*, *How Machiavellianism, Psychopathy, and Narcissism Affect Sustainable Entrepreneurial Orientation: The Moderating Effect of Psychological Resilience*, in *Front. Psychol.*, 2019, 10, 1 ss.

⁴⁶ Cfr., fra gli altri, BODDY, *Psychopathic Leadership. A Case Study of a Corporate Psychopath CEO*, in *J. Business Ethics*, 2017, 141 ss. Tuttavia, tendenze psicopatiche moderate renderebbero la *leadership* più efficace, così LANDAY - HARMS - CREDE, *Shall We Serve the Dark Lords? A Meta-Analytic Review of Psychopathy and Leadership*, in *J. Applied Psychol.*, 2018, 21 ss.

⁴⁷ Se essa aiuta a sviluppare e a mobilitare le risorse utili per superare situazioni avverse, è chiaro che rappresenta una fondamentale strategia di crescita per l'impresa, così WU - WANG *et al.*, *How Machiavellianism, Psychopathy, and Narcissism Affect Sustainable Entrepreneurial Orientation*, cit., 2, e *ivi* la bibliografia, con particolare riferimento ai disastri ambientali, a proposito dei quali gli AA. osservano che la *Dark Triad* è risultata negativamente associata alla sensibilità individuale verso l'ambiente, nel senso che coloro che presentano la triade, nel soppesare i vantaggi a breve termine per loro e/o per l'impresa con quelli futuri per l'ambiente, tendono a soddisfare i primi a scapito dei secondi, anziché impegnarsi ad instaurare una sostenibile politica imprenditoriale.

particolare dal machiavellismo e dalla psicopatia. Mentre, se a sua volta la resilienza può rappresentare un importante fattore di mitigazione dell'impatto negativo di queste componenti della triade sulla politica d'impresa⁴⁸, tale fattore andrebbe ricercato, valorizzato e coltivato nel personale, e, anzi, non dovrebbe mai mancare nei soggetti apicali e soprattutto nel c.d. "attore decisivo"⁴⁹.

A riguardo di questi ultimi soggetti, ai nostri fini preme sottolineare che la loro gestione societaria si fonda in primo luogo sul rapporto di fiducia che essi riescono ad instaurare con le persone con le quali entrano in contatto e che essa può continuare fintanto che questo rapporto non si infrange. La dottrina specialistica ha chiarito⁵⁰ che questi soggetti riescono, grazie anche a quei tratti personologici evidenziati, a creare intorno a sé un tale alone di fiducia da produrre un eccesso di affidamento e di aspettative anche da parte di chi dovrebbe vigilare, controllare sul loro operato⁵¹. In breve, sono i soggetti carismatici, che, nonostante la presenza di c.d. segnali d'allarme⁵², rimangono protagonisti della scena economica, continuando per un verso a suscitare una cieca fiducia nella loro professionalità ed esperienza, e ad autoconvincersi del successo delle loro azioni, anche di quelle a più alto rischio, per altro verso.

⁴⁸ La spietatezza, l'arroganza, l'irresponsabilità sarebbero i fattori principali che determinano il soggetto ad anteporre l'interesse personale disinteressandosi così delle conseguenze che possono derivare per coloro che gli stanno intorno e per l'ambiente; ma se lo stesso soggetto possiede anche una capacità di resilienza avrà un'attitudine meno negativa verso una imprenditorialità sostenibile, cfr. WU - WANG *et al.*, *How Machiavellianism, Psychopathy, and Narcissism Affect Sustainable Entrepreneurial Orientation*, cit., 5 ss.

⁴⁹ Come è noto, e come è ampiamente emerso dalle vicende giurisprudenziali sopra richiamate, l'attore decisivo è colui che detiene un potere autoritario nell'ambito della società, gode di una «asimmetria informativa, possiede un rilevante capitale sociale, ha un forte ascendente sugli altri membri dell'organizzazione, gode di consenso e di fiducia anche al di fuori della società, è in grado di ricorrere ad un *network* internazionale e a complessi strumenti finanziari», CENTONZE, *Controlli societari e responsabilità penale*, Milano, 2009, 48 ss.

⁵⁰ V. *retro* nel testo e sub note nn. 34 e 35.

⁵¹ Cfr., fra gli altri, INGRASSIA, *La Suprema corte e il superamento di una responsabilità di posizione per gli amministratori e sindaci: una decisione apripista?*, in www.penalecontemporaneo.it, a proposito del fatto che da questo eccesso di fiducia in particolare da parte di amministratori non esecutivi conseguirebbe, plausibilmente, che «l'inerzia o il contributo atipico dei *gatekeepers* non rappresenta necessariamente la decisione a favore dell'offesa al bene giuridico da altri perpetrato, quanto piuttosto il portato di una erronea valutazione delle capacità e delle attività del delegato»; MENARDO, *La responsabilità penale omissiva degli amministratori privi di delega. Recenti approdi giurisprudenziali e spunti di riflessione*, in www.penalecontemporaneo.it, 11 ss. In proposito, v. anche *postea* nel testo.

⁵² Sulla nota teoria dei segnali d'allarme, utilizzata in particolare dalla giurisprudenza con riferimento alla responsabilità o meno, a titolo di concorso omissivo, degli amministratori non esecutivi, v., nell'ampia dottrina, fra i contributi più recenti e significativi, CAPUTO, *La mossa dello struzzo: i segnali di allarme tra willful blindness e dolo come volontà*, in *Giur. it.*, 2016, 2252 ss., e *ivi* la bibliografia.

Ne consegue che, se le componenti personologiche del tipo illustrato giocano un ruolo del tutto eccezionale sul processo motivazionale dell'attore economico, esse non solo non possono essere sottovalutate ma devono essere conosciute e attentamente indagate nell'accertamento dell'elemento soggettivo del reato, onde evitare di accontentarsi di semplicistiche deduzioni di dolo, in particolare eventuale, da segnali di allarme che in quanto forti ed evidenti si ritiene dovessero necessariamente imporsi all'attenzione dell'autore del reato⁵³. Per evitare simile *bias* è necessario, come afferma la giurisprudenza ultima e più garantista, che alla condotta dell'agente sia possibile associare indici di rischio, che oltre ad essere oggettivamente percepibili siano anche valutati soggettivamente come indicatori chiari e univoci di potenziali eventi pregiudizievoli per la società. Ed è proprio sotto quest'ultimo profilo che per l'accertamento dell'elemento soggettivo del reato economico si richiede la massima attenzione alla concreta personalità dell'autore: indicatori che appaiono univoci e chiari ai più, possono non essere percepiti come tali dallo psicopatico aziendale, nei confronti del quale l'affidarsi alla sola teoria dei segnali d'allarme può rivelarsi fuorviante e insufficiente. Essa «- ove non correttamente concepita e sviluppata - lungi dall'esprimere un catalogo di indicatori affidabili di dolo, o della sua assenza, rischia piuttosto di rivelarsi a sua volta foriera di equivoci e applicazioni improprie, assumendo le sembianze di uno *slogan* dietro il quale possono cogliersi nei fatti presunzioni occulte del dato psicologico»⁵⁴.

Lo stesso dicasi della teoria dell'accettazione del rischio e della prima formula

⁵³ Per una simile argomentazione con riferimento ad amministratori e sindaci, cfr. Cass. Sez. V, 27 gennaio 2011, n. 7088 in *Leggi d'Italia*. Una impostazione, questa, ampiamente criticata dalla dottrina, cfr., ad es., da ultimo, CAPUTO, *La mossa dello struzzo*, cit., 2252 ss., e *ivi* la bibliografia; ASTORINA MARINO, *L'accertamento del dolo. Determinatezza, normatività e individualizzazione*, Torino, 2018, 189 ss., e superata dalla giurisprudenza più recente, cfr., Cass., Sez. V, 8 giugno 2012, n. 42519, in *Cass. Pen.*, 2014, 3, 1034, la quale, con riferimento agli amministratori non operativi, ribadisce che il dolo è accertato se l'imputato è «concretamente venuto a conoscenza di dati da cui potesse desumersi un evento pregiudizievole per la società, od almeno il rischio che un siffatto evento si verificasse, ed abbia volontariamente omesso di attivarsi per scongiurarlo».

⁵⁴ PIERDONATI, *Crisi dell'impresa e responsabilità penale nel vertice delle società: verso "nuovi" equilibri giurisprudenziali*, in *Dir. pen. e proc.*, 2013, 8, 984. Cfr., anche CENTONZE, *Per un diritto penale in movimento. Il problema dell'accertamento del "coefficiente minimo di partecipazione psichica del soggetto al fatto"*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2018, 1655, il quale a proposito della necessità di accertamenti di dolo che risultino individualizzati, in quanto includono «nella costruzione del modello ideale i limiti cognitivi e gli elementi di apparente o reale irrazionalità che connotano le persone "in carne e ossa"», richiama a titolo esemplificativo proprio la responsabilità all'interno delle società commerciali. A tale proposito rileva opportunamente che «si dà spesso rilievo, in chiave dimostrativa, a "segnali d'allarme" che sono tali solo presupponendo un ideale agente razionale che spesso nulla ha a che vedere con il soggetto concreto».

di Frank a riguardo del dolo eventuale. Quanto alla prima,⁵⁵ si è visto che una caratteristica fondamentale del delinquente economico con tratti di machiavellismo e/o di psicopatia è proprio di amare il rischio e non solo di accettarlo, ma anche di ricercarlo. Ed è giusto con riferimento a questi soggetti che è più facile incorrere nell'errore di interpretare questo dato psicologico come consenso all'evento dannoso o pericoloso, nei termini di «determinazione di orientarsi verso la lesione o l'esposizione a pericolo del bene giuridico tutelato dalla norma incriminatrice»⁵⁶. L'accertamento di questo consenso nella materia in esame si rivela invece quantomai ineludibile ai fini della configurabilità del dolo, se si considera che, quando sono presenti anche tratti di narcisismo, è più probabile che l'autore economico, confidando nella propria esperienza e professionalità, abbia agito nella convinzione, seppure erronea, che l'evento offensivo, pur previsto, non si sarebbe comunque prodotto in concreto.

Quanto poi alla formula di Frank, secondo la quale, come è noto, per la configurabilità del dolo (eventuale) occorre verificare che il soggetto avrebbe agito ugualmente, nonostante la certezza del verificarsi dell'evento offensivo⁵⁷, essa è sembrata particolarmente adatta per il dolo del *white-collar offender*, una volta integrata dal criterio delle conseguenze negative per l'agente⁵⁸. Ma l'impianto cognitivo dell'autore economico non è così lineare, così razionale se sono presenti i tratti di personalità finora evidenziati, che abbiano viziato il percorso motivazionale dell'agente. Da qui la necessità, ancora una volta, di una valutazione particolarmente attenta anche alle caratteristiche personali dell'agente concreto per accertamenti più affidabili di dolo. Infatti, una scelta che ad un osservatore esterno potrebbe sembrare talmente irresponsabile per le ricadute negative sullo stesso decisore da far ritenere che quest'ultimo non l'avrebbe assunta se avesse saputo di esse, può invece com-

⁵⁵ Come è stato puntualmente evidenziato, essa «continua a esercitare una forte presa sulla giurisprudenza di legittimità, quanto meno nel settore della criminalità economica», CAPUTO, *La mossa dello struzzo*, cit., 2257.

⁵⁶ Cass. Sez. V, 8 giugno 2012, cit.

⁵⁷ Nella estesa letteratura sul dolo eventuale, v., fra i sostenitori più convinti di essa, EUSEBI, *Verso la fine del dolo eventuale?* (Salvaguardando in itinere la formula di Frank), in *Dir. pen. e proc.*, 2014, 1, 124 ss.

⁵⁸ Nel senso che la verifica che dalla condotta stessa sarebbero derivate conseguenze dannose per lo stesso agente sarebbe la prova della mancata volizione dell'evento offensivo e quindi dell'assenza di dolo, cfr. GENTILE, *“Se io avessi previsto tutto questo... Riflessioni storico-dogmatiche sulle formule di Frank*, in *www.penalecontemporaneo.it*. Peraltro, non si è mancato di evidenziare il rischio insito in tale criterio di favorire difese argomentate sul “se avessi previsto tutto questo, avrei agito altrimenti”, cfr. D'ALESSANDRO, *Le problematiche frontiere del dolo eventuale: spunti di riflessione alla luce del caso Thyssen*, in *Questione giustizia*, 2013, 11.

prenderli alla luce del fatto che l'autore del reato, stanti le sue caratteristiche personologiche, non ha desistito dal tenere comportamenti gravemente pregiudizievole per sé e per la società, nonostante la piena consapevolezza della loro dannosità. Nel primo caso non può discutersi di dolo, in quest'altro sì.

Alcune considerazioni infine, seppure sintetiche ma sufficienti nell'ambito del presente lavoro, al piano della prevenzione interna, che, come si sa, è affidata in primo luogo ai *compliance programs*⁵⁹. Di questi, peraltro, si denuncia ormai l'insuccesso⁶⁰, del quale i noti scandali sono una incontrovertibile testimonianza, e la causa del quale è in parte da attribuire proprio ai *leader* c.d. tossici presenti nel *management* e negli organi di vigilanza e di controllo. Come possono infatti funzionare i modelli di organizzazione, anche quelli più virtuosi, quando essi rimangono solo sulla carta, quando vengono aggirati da *managers* senza scrupoli, quando gli organi di controllo e di vigilanza non vigilano, in quanto succubi dei vertici di governo dell'impresa o contaminati dalla presenza di soggetti a loro volta tossici?

Questi comportamenti contribuiscono alla e in pari tempo sono facilitati dall'inefficienza dei programmi di *compliance*, la quale dipenderebbe in larga misura, secondo gli esperti, dalla inadeguatezza ontologica dei *compliance programs* adottati dalle imprese. Questi sarebbero, come lo è la norma penale, strutturati secondo il modello prescrittivo presidiato dalla sanzione in caso di violazione, finendo così con l'imporre una stringente regolamentazione alla organizzazione dell'impresa⁶¹. In breve, i programmi di *compliance* sarebbero

⁵⁹ Modelli di organizzazione grazie ai quali ridurre i rischi di violazione di regole di comportamento, dalle quali in particolare può derivare una responsabilità penale per il singolo autore e amministrativa per l'ente ex artt. 5 e seguenti d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231. Con la previsione di tali modelli alle imprese viene «assegnato un compito “dinamico” per la individuazione, repressione, prevenzione e riparazione di comportamenti illeciti al proprio interno, mediante quella che è tradizionalmente considerata una delega dal pubblico al privato di poteri di normazione e controllo», COLACURCI, *La compliance d'impresa alla prova dei 'corporate psychopaths'*, cit., 501. Sempre in tema di prevenzione interna, merita di essere richiamato anche il noto *whistle-blowing mechanism*, ai nostri fini solo per evidenziare che questo meccanismo tanto più non funziona, si paralizza e prevale la cultura del silenzio quanto più alto è il livello che occupano coloro che sono coinvolti nei *corporate crimes*, cfr., in proposito, fra i lavori più recenti e sperimentali, NAWAWI - SALIN, *To whistle or not to whistle? Determinants and consequences*, in *J. Financial Crime*, 2019, 26, 260 ss. Con riferimento all'Italia e alla istituzionalizzazione della figura del *whistleblower*, cfr. AMATO, *Profili penalistici del whistleblowing: una lettura comparatistica dei possibili strumenti di prevenzione della corruzione*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2014, 3-4, 549 ss.

⁶⁰ Così, da ultimo, COLACURCI, *La compliance d'impresa alla prova dei 'corporate psychopaths'*, cit., 504 ss.; nella letteratura statunitense, v., HAUGH, *The Power Few of Corporate Compliance*, in *Ga. L. Rev.*, 2018, 53, 132 ss.; ID., *The Criminalization of Compliance*, in *92 Notre Dame L. Rev.*, 2017, 1215 ss.

⁶¹ V. RUGGIERO, *Non prosecution agreements e criminalità d'impresa negli U.S.A.: il paradosso del*

programmati per svolgere funzioni di deterrenza, onde evitare l'ingerenza degli organi giurisdizionali⁶². Ma puntare sulla intimidazione anziché sulla condisione dei valori favorirebbe proprio ciò che si vorrebbe invece impedire: i comportamenti devianti che alla luce di un processo psicologico di razionalizzazione e neutralizzazione tipico della personalità del *white-collar criminal* appaiono invece leciti a coloro che li realizzano. Tale processo, particolarmente presente negli individui segnati dalla triade oscura, rende infatti accettabile l'illegalità e la immoralità della condotta, senza che l'immagine di "*good people*" che il soggetto ha di sé stesso venga intaccata⁶³.

Se è soprattutto la dottrina statunitense a censurare «l'uniformazione della *compliance* agli stilemi del diritto penale»⁶⁴, è però ancora la stessa dottrina a proporre un cambiamento di rotta attraverso *compliance programs* che puntino alla prevenzione, promuovendo un clima di rispetto dell'etica e della legalità; in breve una nuova, virtuosa cultura d'impresa⁶⁵, veicolata proprio dai *compliance programs*. Ma perché ciò si realizzi, occorrono soggetti potenzialmente sensibili a questi valori: e quelli descritti nelle pagine precedenti non lo sono⁶⁶. Per evitare dunque che anche i modelli alternativi di programmi di *compliance* siano a rischio di fallimento diventa ineludibile conoscere la personalità di coloro che occupano posti di potere e dai quali dipendono le politiche di impresa anche quelle di *compliance*, ma, prima ancora, occorre evitare che soggetti dalla personalità disturbata entrino a far parte del *mana-*

liberalismo economico, in www.penalecontemporaneo.it, 12 ottobre 2015, per un'analisi del fenomeno degli accordi che le società americane stringono con i *prosecutors* per evitare i processi per i reati commessi al loro interno. In questi accordi un ruolo importante assumono i *compliance programs*, ai quali viene affidata la regolamentazione dell'organizzazione aziendale secondo le indicazioni del *prosecutor*.

⁶² Simili regimi di *compliance* portano alla c.d. criminalizzazione della *compliance*, cfr. HAUGH, *The Criminalization of Compliance*, cit., 1215 ss.

⁶³ Cfr. HAUGH, *The Criminalization of Compliance*, cit., 1218 ss., spec. 1252 ss. Su questi processi, nella letteratura italiana, v. MERZAGORA - TRAVAINI - PENNATI, *Colpevoli della crisi?*, cit., 90 ss. Si tratta di meccanismi di difesa di autogiustificazione della condotta criminale, che consistono ad esempio nella minimizzazione del danno; nella negazione della vittima; nella condanna di coloro che condannano; nel negare le proprie responsabilità; nel richiamo a ideali più alti, come quelli dell'azienda in cui si opera; o, di contro, nel disimpegno morale, che consente di mettere a tacere gli imperativi etici.

⁶⁴ COLACURCI, *La compliance d'impresa alla prova dei 'corporate psychopaths'*, cit., 505.

⁶⁵ Cfr., da ultimo, DEARDEN, *How modern psychology can help us understand white-collar criminals*, cit., 68.

⁶⁶ Cfr. COLACURCI, *La compliance d'impresa alla prova dei 'corporate psychopaths'*, cit., 495 ss., anche per la bibliografia, il quale ricorda tra l'altro che a mettere in crisi il modello organizzativo della *compliance* è stata l'ascesa del capitalismo finanziario, che ha anche favorito l'affermarsi ai vertici aziendali dei *managers* psicopatici.

*gement*⁶⁷. L'inefficacia dei programmi di *compliance*, e non solo di essi⁶⁸, dipende infatti anche da questi soggetti: cioè dal potere dei pochi in grado di portare l'organizzazione a decisioni altamente rischiose, che, come nei casi richiamati, hanno decretato la fine dell'impresa stessa, con pesanti ripercussioni anche sulla collettività⁶⁹.

⁶⁷ A tale scopo non solo si propongono pratiche di selezione del personale in cui si utilizzino anche i test di personalità (v., a riguardo in particolare della psicopatia, da ultimo, LINGNAU - FUCHS - DEHNE-NIEMANN, *The influence of psychopathic traits on the acceptance of white-collar crime: do corporate psychopaths cook the books and misuse the news?*, in *J. Bus. Econ.*, 2017, 87, 1193 ss., spec. 1215 ss.), ma anche si evidenzia la necessità di una formazione professionale al rispetto dei fondamentali valori etici quale cultura dell'impresa già nelle scuole di *management* (v., ad es., VAZQUEZ SAMPERE, *How the evolution of science will transform business schools*, in *J. Management*, 2015, 34, 101 ss.), dove si dovrebbe anche prestare più attenzione alla personalità degli studenti, onde procedere con interventi educativi per ridurre i livelli di psicopatia e di machiavellismo qualora presenti negli studenti da un lato e dall'altro per svilupparne invece i tratti di personalità positivi, come la resilienza, cfr. WU - WANG *et al.*, *How Machiavellianism, Psychopathy, and Narcissism Affect Sustainable Entrepreneurial Orientation*, cit., 11.

⁶⁸ Si pensi alle indicazioni provenienti dalla economia e finanza comportamentali, nonché dalla psicologia comportamentista e cognitivista sulla necessità di prevenire l'illiceità motivando al rispetto della legge, attraverso la sensibilizzazione ai valori etici come parte integrante della cultura e della politica dell'impresa da un lato, dall'altro cercando di orientare le scelte comportamentali mediante le tecniche di c.d. "spinta gentile", cfr. COLACURCI, *La compliance d'impresa alla prova dei 'corporate psychopaths'*, cit., 507 ss., anche per la bibliografia; BOGLIACINO - CODAGNONE - VELTRI, *Nudge, ovvero la "spinta gentile"*, in *Aggiornamenti sociali*, 2016, 718 ss. DI LAURO, *Neuroscienze e diritto. Ripensare il libero arbitrio in campo penale, civile ed alimentare*, in *Riv. it. med. leg.*, 2018, 1429 ss.

⁶⁹ Cfr. HAUGH, *The Power Few of Corporate Compliance*, cit., 132 ss. Proprio alla luce dei danni economici per la collettività e per le singole vittime, per queste ultime danni anche in termini fisici e psicologici, che derivano dal crimine d'impresa, la cui gravità è tale da superare quella dei crimini di strada, si sollecita un maggior impegno nello studio dei tratti di personalità dell'autore, anche per vincere il mito che quello dell'autore economico costituisca un gruppo omogeneo, cfr. PERRI, *White-Collar Criminals: The 'Kinder, Gentler' Offender?*, cit., 220 ss.