

LA PERSONA GIURIDICA COME CENTRO DI PUNIBILITÀ PERMANENTE (*)

Il rapporto tra riparazione e punizione nel campo della responsabilità da reato dell'ente

di Federico Consulich

La riparazione ottiene oggi riconoscimenti crescenti da parte del legislatore e assume i connotati di un modello alternativo di gestione della penalità. Un vero e proprio movimento culturale ne spinge a marce forzate l'ingresso nel sistema penale per le persone fisiche garantendo ad esse crescenti opportunità di esenzione dalla pena. Sul piano della responsabilità dell'ente non pare invece che la riparazione possa avere altrettanta fortuna e giungere a determinare la non punibilità dell'organizzazione. Effettivamente è opportuno che l'eliminazione del danno e delle conseguenze offensive in generale del reato svolgano solo il compito di contribuire alla commisurazione della sanzione e non la escludano mai del tutto. Le peculiarità del reato economico, nella prospettiva della responsabilità dell'ente, sconsigliano di procedere oltre, replicando quanto sta accadendo per la persona fisica: il rischio è che si produca un incontrollabile effetto rebound per la tenuta generalpreventiva del sistema.

SOMMARIO: 1. Etimologia della riparazione per l'ente. – 2. *Compliance* come prevenzione vs *compliance* come riparazione. – 3. La *corporate due diligence* da misura di condotta individuale a parametro interattivo. – 3.1. La progressiva emancipazione della colpa di organizzazione dal protocollo 231. – 3.2. L'interdipendenza funzionale tra colpa di organizzazione e "rischio-reato". – 4. La diligenza di organizzazione come *condicio sine qua non* della riparazione. – 4.1. Fisiologia e patologia della riparazione: il rischio di cripto-impunità in ambito economico. – 4.2. Intelleggibilità del sistema di responsabilità degli enti e ricadute sulla convenienza della riparazione. – 5. Riparazione dell'ente e giustizia riparativa: la descrizione di una non relazione. – 6. Fortune e miserie del *post facto* applicato all'ente. – 7. L'asimmetria sanzionatoria tra individuo ed ente. – 7.1. Lo strano caso del *whistleblowing*: pena e prova a carico per l'ente che collabora. – 8. Il vincolo di punibilità per l'ente resipiscente. – 9. Considerazioni finali: alla ricerca di un centro di punibilità permanente.

1. Etimologia della riparazione per l'ente.

Nel lessico della responsabilità delle persone giuridiche l'impiego del termine *riparazione* presuppone una riduzione della portata semantica che esso possiede nel diritto penale delle persone fisiche. Al cospetto di organizzazioni funzionali alla

(*) Lo scritto riproduce, con i dovuti adattamenti, l'intervento svolto nell'ambito del convegno di studi "*Riparazione e Reati economici*", tenutosi a Roma il 6 dicembre 2024 a cura del Prof. Massimo Donini, che si ringrazia per aver acconsentito all'anticipazione sulla presente *Rivista*.

produzione di profitto (o comunque al conseguimento di propri scopi istituzionali nei rari casi in cui non si tratti di una società commerciale) non è possibile porre il tema della ricostruzione di un rapporto infranto dal fatto di reato tra vittima e offensore, così come ogni approfondimento degli aspetti emotivi dell'illecito. La preclusione ad una lettura personalistica deriva anche dal fatto che la persona giuridica non è mai *autrice del reato*, ma solo *destinataria della sanzione* in ragione di una difettosa strutturazione dei propri processi¹.

Nel mondo delle persone giuridiche *riparare* significa *ridurre o eliminare la lesione* prodotta agli interessi in gioco attraverso un'attività di miglioramento e riorganizzazione dell'attività tipica (e più in generale della struttura complessa in cui si sostanzia un'organizzazione). Essa si connota dunque per una componente che incide sull'offesa attuale, in termini di eliminazione o riduzione delle conseguenze (così è intesa agli artt. 11, 12 e 17, d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231), ma negli stessi articoli è legata a doppio vincolo ("nonché" all'art. 11, "concorrono" all'art. 17, d.lgs. 231/2001) alla riprogettazione del proprio assetto in chiave preventiva.

Eliminazione dell'offesa e correzione della colpa di organizzazione sono le due componenti, paritarie, della *riparazione* da parte di un ente. È evidente che la nozione assume in ambito di impresa (perché persona giuridica, ancora oggi, equivale il più delle volte a società commerciale) una connotazione eminentemente economica, ma rimane valido l'imperativo metodologico di evitare ogni sovrapposizione con il concetto di *risarcimento*.

La rimodulazione dell'impianto dell'ente non sempre è espressione di una scelta e la sua rilevanza normativa trascende la disciplina della responsabilità degli enti ai sensi del d.lgs. 231/2001. Non sempre la correzione della propria struttura interna, magari per il tramite di un modello organizzativo, è un onere cui corrisponde poi un premio in termini di riduzione o eliminazione della sanzione o di alcune componenti del complessivo trattamento punitivo; vi sono anche forme coattive, eterodirette, controllate dall'Autorità pubblica di rimodulazione dell'organizzazione aziendale, sicché una medesima attività complessa di decostruzione e ricostruzione di organigramma e processi interni assume una duplice veste e risponde a scopi, se non antitetici, fortemente differenziati.

2. Compliance come prevenzione vs compliance come riparazione.

Le 'azioni riflessive' che l'ente intraprende sulla propria struttura per conformarla alle richieste dell'ordinamento non si esauriscono certo entro il comparto normativo del d.lgs. 231/2001. Vi sono infatti molteplici forme di prevenzione partecipata tra impresa e autorità giudiziaria che producono ricadute penalistiche assai importanti.

¹ Il punto è ben chiaro in PALIERO (2023a), p. 7.

Un'iniziativa di *compliance* concepita non semplicemente per evitare una sanzione, ma per migliorare la propria operatività e ottenere un maggiore tasso di certezza normativa nel proprio settore, è rappresentata dall'*adempimento collaborativo* o, per gli addetti ai lavori, *tax control framework*, introdotto con il d.lgs. 5 agosto 2015, n. 128, e recentemente implementato con il d.lgs. 30 dicembre 2023, n. 221².

Si tratta in sostanza della volontaria adozione di un efficace sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale da parte di contribuenti qualificati per dimensioni e fatturato, che ben può condurre ad una serie di vantaggi investigativi e processuali³, ma che può produrre effetti anche per la persona giuridica: la cosiddetta "*tax compliance*", ossia il corretto e spontaneo adempimento delle obbligazioni tributarie, impatta sulla colpa di organizzazione dell'ente, escludendola rispetto alla non conformità tributaria penalmente rilevante.

Vi sono però anche casi in cui la riparazione è sostanzialmente imposta (il pensiero corre all'art. 15, d.lgs. 231/2001), addirittura sotto la minaccia di sequestro e confisca di prevenzione (si vedano gli artt. 34-*bis*, co. 3 lett. d), nonché 94-*bis*, co. 1, lett. a), d.lgs. 6 settembre 2011, n. 159).

Nell'ambito dell'art. 15, d.lgs. 231/2001, la rimodulazione del modello è operata in via mediata dall'Autorità giudiziaria, per il tramite di una *longa manus* commissariale. La disposizione stabilisce infatti, come noto, che, in presenza di pregiudizi per la collettività derivanti dall'interruzione di servizi pubblici e di pubblica necessità o di ricadute occupazionali negative, la misura interdittiva possa essere sostituita dalla nomina di un commissario giudiziale, il quale ha tra i suoi compiti istituzionali la ristrutturazione dell'ente e la predisposizione di un modello organizzativo.

Nella stessa direzione si muove il d.lgs. 159/2011: l'art. 34-*bis*, assai frequentato dalla prassi negli ultimi anni, attribuisce ad un amministratore giudiziario nominato dal Tribunale delle misure di prevenzione il potere, tra l'altro, di adottare ed efficacemente attuare misure organizzative, anche ai sensi degli artt. 6, 7 e 24-*ter*, d.lgs. 231/2001, nonché di assumere qualsiasi altra iniziativa finalizzata a prevenire specificamente il rischio di tentativi di infiltrazione o condizionamento mafiosi (si veda il comma 3 della disposizione in analisi, alle lett. d) ed e)).

Rispetto all'art. 94-*bis* del decreto del 2011, a variare è l'autorità pubblica che entra in gioco per ingiungere all'ente un mutamento di rotta: questa volta è il prefetto, in presenza di particolari fenomeni di infiltrazione della criminalità organizzata, a prescrivere il riassetto della persona giuridica, con l'adozione di misure, come la messa

² MELIS (2017), pp. 751 ss.; MELIS (2023), pp. 351 ss. In generale, sullo stato del diritto penale tributario dopo le ultime modifiche normative del 2024, INGRASSIA (2025), pp. 19 ss.; ARDIZZONE (2025).

³ Il comma 4 dell'art. 6 del d.lgs. 128/2015 prevede che, fuori dai casi di violazioni fiscali caratterizzate da condotte simulatorie o fraudolente o dipendenti dall'indicazione nelle dichiarazioni annuali di elementi passivi inesistenti, alle violazioni delle norme tributarie dipendenti da rischi di natura fiscale comunicati in modo tempestivo ed esauriente all'Agenzia delle Entrate, e sempre che il comportamento tenuto dal contribuente sia esattamente corrispondente a quello rappresentato in occasione del confronto con l'Agenzia delle Entrate, non si applicano le disposizioni di cui all'art. 4 d.lgs. 74/2000 (dichiarazione infedele) e le stesse non costituiscono notizia di reato ai sensi dell'art. 331 c.p.p.

in opera del modello 231, atte a rimuovere e prevenire le cause di siffatte 'patologie gestionali'.

Sono poi del tutto imperative le iniziative adottate dal Prefetto, su proposta del presidente dell'ANAC, nel contesto delle misure straordinarie di gestione, sostegno e monitoraggio di imprese nell'ambito della prevenzione della corruzione, disciplinate dall'art. 32, l. 11 agosto 2014, n. 114 di conversione, con modificazioni, del d.l. 24 giugno 2014, n. 90.

È lapalissiano notare che, a fronte della prospettiva di perdere la titolarità di una realtà produttiva, anche quando all'imprenditore rimanga un margine di scelta, questa sia ben poco spontanea: egli chiede di riprogettare la propria impresa (ai sensi dell'art. 34-bis, co. 6, d.lgs. 159/2011) in una logica meramente opportunistica di 'riduzione del danno'.

La riorganizzazione in tutte queste ipotesi è operata dall'esterno, sicché l'adozione di un modello e la rimodulazione delle scelte gestorie solo nominalmente possono essere accostate alle iniziative assunte dall'imprenditore nel contesto del d.lgs. 231/2001⁴. A distinguere questi due tipi di ristrutturazione aziendale è anche un diverso fattore, importante dal punto di vista sistematico: l'impiego della strumentazione antimafia per la *compliance* non prende a riferimento un'offesa *realizzata*, né la prevenzione di un illecito *in futuro* (come accade nel contesto usuale della responsabilità *ex crimine* delle persone giuridiche), ma ristruttura l'ente in ragione di *indizi* di un reato pregresso o in corso di realizzazione. Quella considerata fuori dal d.lgs. 231/2001 è insomma spesso una lesione non 'riparabile', né prevenibile, secondo la grammatica del sistema penale attuale, semplicemente perché non vi è prova certa della sua esistenza e della devianza della struttura.

In particolare, nel contesto del d.lgs. 159/2011, siamo fuori dal circuito penale quanto a disciplina formale applicabile, e ai presupposti operativi di questa, ma saldamente al suo interno se guardiamo all'afflittività delle conseguenze.

3. La *corporate due diligence* da misura di condotta individuale a parametro interattivo.

Lo stesso comportamento organizzativo che assume ora valenza riparativa (dopo la commissione dell'illecito presupposto) ora preventiva (in assenza dello stesso, ma in presenza del suo *sospetto*) delinea quale dovrebbe essere la *fisiologia* di una persona giuridica, vale a dire il parametro di condotta diligente cui ogni ente dovrebbe conformarsi.

In questo primo scorcio di decennio, l'accento del legislatore europeo, ma anche della giurisprudenza domestica in tema di misure di prevenzione, è caduto a più riprese

⁴ È evidente che il successivo d.l. 152/2021, nell'introdurre nel Codice antimafia l'art. 94-bis, riprende la medesima formulazione letterale già utilizzata nell'ambito della norma sul controllo giudiziario. Medesima, dunque, è la *ratio* delle due disposizioni, ancorché le stesse impattino sull'ente in momenti differenti: una (l'art. 94-bis) prima che venga adottato un vero e proprio provvedimento sanzionatorio, l'altra (l'art. 34-bis) all'interno di una misura già disposta dal giudice.

su un generale dovere di diligenza aziendale, ipostatizzato nella *due diligence directive* (Direttiva (EU) 2024/1760 del Parlamento e del Consiglio del 13 giugno 2024). Volendo identificare in cosa consista oggi questo riferimento comportamentale, si può notare che la diligenza organizzativa non deve più manifestarsi solo come introspezione e conseguente predisposizione di procedure *interne* di minimizzazione dei rischi di reato tipici dell'attività aziendale, ma anche come regolazione *dell'interazione con altri soggetti economici* secondo dinamiche di trasparenza, fino al punto di imporre, a pena di interruzione del rapporto contrattuale, agli altri operatori che compongono la catena del valore il rispetto di determinati *standard* ambientali e di tutela dei lavoratori⁵.

Si pensi alla prevenzione, per usare il lessico della direttiva europea, dell' 'impatto negativo' della propria attività d'impresa sull'ambiente o sui diritti umani. Con riguardo a questi ultimi, rientra a pieno titolo tra i rischi da neutralizzare lo sfruttamento dei lavoratori per effetto di intermediazione illecita di manodopera entro la propria filiera produttiva: ogni società deve considerare non più solo i rispettivi processi interni, ma anche quelli dei fornitori, di modo che la *compliance* non si ferma più solo alla propria organizzazione aziendale, ma deve distendersi sul contesto imprenditoriale complessivo in cui la stessa si inserisce.

Le regole di condotta di cui l'ente si deve dotare devono nascere da un'analisi completa del settore commerciale in cui si incastona il proprio segmento di competenza. Il *risk assessment*, in quanto attività propedeutica alla corretta organizzazione dell'impresa, dunque, imporrà sempre più di coinvolgere, oltre alle procedure interne seguite dai dipendenti e dai collaboratori, anche i rapporti con i terzi, per verificare se, ad esempio, presentino indici di illegalità ambientale o lavoristica (quest'ultima in quanto poi si tramuta in violazioni fiscali rilevanti). Non si tratterà peraltro di uno scrutinio da effettuare *una tantum*, ma di una vigilanza in continuo anche sui processi operativi altrui, eventualmente rinunciando strada facendo ad avere rapporti con chi non mantenga idonee credenziali e reputazione nella gestione della propria manodopera.

In conclusione, il riferimento alla colpa di organizzazione e al concetto speculare di *diligenza organizzativa* non vale solo entro il perimetro dell'art. 6 del d.lgs. 231/2001, per dirimere la *quaestio* della responsabilità dell'ente, o degli artt. 12 e 17, per la riduzione della sanzione e la non applicazione delle interdizioni: esso assume dunque il valore di parametro per qualsiasi valutazione giuridica (misure di prevenzione, accesso a finanziamenti pubblici, adeguatezza dell'assetto dell'impresa ai sensi dell'art. 2086 c.c. e così via) inerente alla politica imprenditoriale dell'ente e al suo rapporto con il mercato, la propria catena di valore e i concorrenti.

⁵ Si noti che probabilmente oggi, almeno in alcuni circondari giudiziari, il nostro Paese è già oltre quanto richiesto in sede europea, se si guarda in particolare ai ripetuti provvedimenti volti all'applicazione dell'amministrazione giudiziaria o del controllo giudiziario da parte della Sezione Autonoma Misure di prevenzione del Tribunale di Milano. Si veda, ad esempio, il recente provvedimento del Tribunale di Milano, sezione Misure di prevenzione, nel caso Alviero Martini. Di poco successivo (aprile 2024) il caso della Giorgio Armani Operations s.p.a., oggetto di un provvedimento ai sensi dell'art. 34, d.lgs. 159/2011, cfr. T. Milano, sez. aut. mis. prev., decreto 3 aprile 2024.

3.1. La progressiva emancipazione della colpa di organizzazione dal protocollo 231.

Posto ciò, occorre delineare compiutamente il concetto di colpa di organizzazione, così utile in chiave sistematica, anche rispetto alla riparazione da parte delle persone giuridiche.

In alcune occasioni è stata intesa come coincidente con la mancanza *tout court* del modello, per lo più come adozione di un protocollo organizzativo lacunoso o inapplicato, ma da ultimo è stata pressoché ricalcata sulla colpa dell'individuo⁶. Assai rilevante, in questo senso, è stata la sentenza resa dalla Cassazione nella pronuncia c.d. Impregilo-*bis*⁷, che essenzialmente ha inteso la colpa dell'ente come una connessione personalistica, o meglio individualistica, tra il risultato offensivo e il pericolo che la cautela organizzativa mira ad evitare, addirittura richiedendo la certezza della valenza salvifica di quest'ultima⁸.

Certamente, occorre rifuggire da ogni presunzione. La colpa di organizzazione non equivale semplicemente all'assenza del protocollo 231, né la sua presenza la esclude *sic et simpliciter*. Nel primo caso, l'ente potrebbe comunque essere ben organizzato e grazie alle proprie procedure interne autonomate essere in grado di cautelare il rischio reato. Nel secondo caso, come noto, il modello potrebbe essere inadeguato, obsoleto, non sorvegliato e dunque, pur formalmente presente, non svolgerebbe il proprio compito⁹.

Le recenti sentenze che scindono la colpa di organizzazione dalla semplice mancanza del protocollo hanno il merito di cogliere un punto sostanziale: quello menzionato all'art. 6, d.lgs. 231/2001 non è l'unico presidio di controllo in grado di gestire il rischio-reato. Nelle realtà aziendali più articolate esso è solo *una* delle varie manifestazioni della *compliance* attuata concretamente. Afferma infatti la Cassazione che la diligenza organizzativa doverosa può essere comprovata anche attraverso misure alternative parimenti efficaci e assume i caratteri di un canone logico-normativo di

⁶ Essenziali, a questo proposito, Cass. pen., Sez. IV, 15 febbraio 2022, n. 18413, Cartotecnica Grafica Vicentina s.r.l., in *Guida dir.*, 2022, 26, e Cass. pen., Sez. IV, 28 marzo 2023, n. 21704, in *CEDCass*, n. 284641-01. In dottrina, sulla stessa linea in merito ai vari passaggi che l'accertamento giudiziale deve percorrere rispetto alla colpa di organizzazione, MAZZACUVA N. (2023), p. 115.

⁷ Il riferimento è a Cass. pen., Sez. VI, 11 novembre 2021, n. 23401, PG in proc. Impregilo s.p.a., in *SP*, 27 settembre 2022, con nota di FUSCO e PALIERO (2022), pp. 115 ss., commentata anche da PIERGALLINI (2022), pp. 76 ss., e da BIANCHI (2022), pp. 87 ss.

⁸ Sul punto PIERGALLINI (2022), pp. 76 ss. Non convince la coincidenza della colpa di organizzazione con la colpa penale per FUSCO e PALIERO (2022), p. 131.

⁹ Si tratta di principi espressi, ad esempio, da Cass. pen., Sez. IV, 28 marzo 2023, n. 21704, in *CEDCass*, n. 284641-01, secondo la quale ai fini della configurabilità della responsabilità da reato degli enti, non sono "ex se" sufficienti la mancanza o l'inidoneità degli specifici modelli di organizzazione ovvero la loro inefficace attuazione, essendo necessaria la dimostrazione della "colpa di organizzazione", che caratterizza la tipicità dell'illecito amministrativo ed è distinta dalla colpa degli autori del reato. In precedenza, Cass. pen., Sez. IV, 15 febbraio 2022 n. 18413, in *CEDCass*, n. 283247-01, anche in *Cass. pen.*, 10, 2023, 3342 con note di PALIERO (2023b) e PIERGALLINI (2023).

portata generale. Si tratta di un approccio condivisibile per il suo intrinseco rifiuto di automatismi punitivi¹⁰.

Non lo è altrettanto l'appiattimento della colpa dell'organizzazione su quella dell'individuo che la Cassazione ne fa derivare, tanto da richiedere che tra essa e il reato presupposto vi sia il relativo nesso causale¹¹, da accertare con una sorta di giudizio controfattuale, giungendo alla conclusione che se fosse stato adottato un modello 231 sarebbe stata scongiurata la realizzazione dell'illecito¹².

In concreto l'imputazione all'ente già ora flette conseguentemente verso una conformazione omissiva impropria colposa, che renderebbe quest'ultimo un garante, senza che però ne sussistano i requisiti

- i) della possibilità materiale di intervenire nel mondo per modificare i percorsi eziologici che conducono all'evento;
- ii) della stessa posizione di garanzia, che è concetto strettamente riferito dalla legge alla persona fisica;
- iii) del nesso causale, poiché quello che collega la inadeguatezza o la mancanza del modello al reato, doloso o colposo che sia, è un correlazione basata su un rischio normativo, che può essere contenuto, ridotto, ma mai azzerato¹³. È una manifestazione di un *legal risk*, non riferibile al pericolo di produzione di un evento empirico, ma ad una classe di fattispecie giuridiche e che dunque non esiste nella realtà¹⁴.

¹⁰ Nella giurisprudenza di legittimità cfr. Cass. pen., Sez. IV, 10 maggio 2022, n. 18413, cit., in cui si afferma che la mancanza del modello non implica un automatico addebito di responsabilità, poiché a tal fine, alla stregua del principio di colpevolezza, occorre altresì ravvisare la sussistenza della colpa di organizzazione (sentenza in tema di infortuni sul lavoro); nella giurisprudenza di merito si veda T. Milano, sez. X penale, 25 maggio 2023, n. 3314, in *SP*, 30.6.2023, in tema di corruzione.

¹¹ Cass. pen., Sez. IV, 4 ottobre 2022, n. 570, in *SP*, 2.3.2023, che identifica colpa individuale e colpa di organizzazione (in tema di omicidio colposo).

¹² Cass. pen., Sez. IV, 28 novembre 2022, n. 45131, in *Onelegale*, in cui la Corte afferma la sussistenza della colpa di organizzazione, ritenendo insufficiente la predisposizione da parte dell'ente di un apparato di norme prevenzionistiche adottate in conformità al d.lgs. 81/2008 ma senza predisporre un modello organizzativo ai sensi dell'art. 30 del Testo Unico. Da ultimo, si veda Cass. pen., Sez. IV, 25 giugno 2024, n. 31665, in *CEDCass*, n. 286871-02. In tema di responsabilità da reato degli enti, la colpa di organizzazione *ex art. 25-septies*, d.lgs. 231/2001, riveste funzione analoga a quella della colpa afferente al reato commesso dalla persona fisica, risultando elemento costitutivo del fatto tipico, integrato dalla violazione rimproverabile della regola cautelare, la soddisfazione del cui onere probatorio grava sull'accusa mediante la prova dell'immedesimazione organica rafforzata prevista dalla norma e della carenza del modello organizzativo, oltre che del reato presupposto e del nesso causale tra reato e comportamento dell'ente.

¹³ Con riguardo alle fattispecie attinenti alla sicurezza sul lavoro, rileva come l'efficacia impeditiva della cautela e del modello che la contiene non può essere ricompresa entro l'art. 40 cpv. c.p., MONGILLO (2024), p. 2321.

¹⁴ Rileva come l'evento di cui risponde la persona fisica sia diverso dall'evento di cui risponde la persona giuridica PALIERO (2018), p. 189. Sul rischio reato come rischio normativo PIERGALLINI (2013), p. 381. Sulla nozione, a mero titolo esemplificativo, MAHLER (2007), disponibile in SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1014364>; si leggano anche sul termine HOWARD (2008), p. 505; FIELDER (2016), p. 407; RHEE (2007), p. 193; di recente nella dottrina italiana, proprio a proposito del regolamento sull'AI, CANATO (2024), p. 16.

La recente lettura giurisprudenziale di questa nozione rischia insomma di farne un duplicato della colpa individuale, dimenticando che la responsabilità dell'ente ha ben poco a che spartire con quella della persona fisica, è piuttosto un'imputazione di secondo livello che poggia su presupposti propri, il più importante dei quali è sicuramente il *deficit* di prevenzione interna dei reati presupposto, vero e proprio giunto concettuale che collega i due piani di rimprovero, individuale e collettivo¹⁵.

Non è certo questa la sede per ripercorrere l'evoluzione esegetica in argomento, ma l'*excursus* vale a rilevare come l'incertezza su quale sia la consistenza di un'organizzazione carente lascia indeterminato anche il comportamento correttivo che dovrebbe essere tenuto dopo la commissione di un reato presupposto, dunque incide sulla conformazione della riparazione nell'ambito della responsabilità delle persone giuridiche¹⁶.

3.2. L'interdipendenza funzionale tra colpa di organizzazione e "rischio-reato".

Per conferire alla nozione un significato più articolato della semplice, formalistica, adozione *ex post facto* del modello, occorre dunque rivedere il concetto di colpa di organizzazione, riempiendolo di contenuti anche grazie ai contributi forniti da alcune pionieristiche riflessioni della dottrina, non solo italiana.

Come detto, un parametro normativo assai utile per arricchire il testo dell'art. 6, d.lgs. 231/2001 può essere proprio la già citata *corporate due diligence directive*, che consente di definire conforme a diritto quell'ente che prevenga i rischi di commissione di reati presidiando con procedure e controlli tanto la propria attività caratteristica (diligenza organizzativa interna) quanto la propria interazione con il mercato (diligenza organizzativa esterna).

Ma per poter attualizzare il concetto in questa direzione, è imprescindibile ribadire che esso esprime un'eziologia non *naturalistica*, ma *normativa*, non *individuale*, ma *categoriale*.

I protocolli 231 contengono norme di comportamento orientate non alla prevenzione di *specifici eventi dannosi* o *condotte pericolose*, ma di *rischi di reato*, attraverso la regolamentazione dei processi interni, la formalizzazione delle responsabilità e dei poteri di organi e dipendenti e l'implementazione del tasso di trasparenza organizzativa, il che significa miglioramento dei flussi informativi, documentazione delle attività, monitoraggio e controlli di linea¹⁷.

¹⁵ Sulla responsabilità dell'ente come di secondo livello e strutturalmente 'per un fatto altrui', PALIERO (2018), p. 190.

¹⁶ Una recente lettura della colpa di organizzazione come formula di sintesi che riassume disfunzioni collegate ad un reato e che risulta una sorta di specchio in negativo del controllo pluripersonale efficace è offerta da MONGILLO (2023b), pp. 707 ss.

¹⁷ Sulla colpa di organizzazione come istituto che trasforma in imputazione i processi organizzativi che condizionano decisioni, PALIERO (2021), p. 70.

La lettura di un modello consente di comprendere come si tratti di un comparto di norme non immediatamente preventivo di eventi storici e illeciti specifici, ma costituito da precetti modali che logicamente vengono prima di definite cautele rilevanti usualmente nell'attribuzione di una responsabilità per colpa. Si tratta di regole che disciplinano rapporti tra individui, procedure da seguire per compiere attività in sé meramente propedeutiche alla realizzazione di condotte direttamente criminali, controlli e supervisione su queste ultime¹⁸. Il fatto dell'ente è in effetti sistematicamente plurisoggettivo, anche con modalità peculiari rispetto all'ordinario modello di cui agli artt. 110 ss. c.p., poiché non può non esistere una persona fisica e una giuridica¹⁹.

Insomma, si è in presenza di precetti che, anche quando hanno forma di cautela sostanziale volta a intercettare la decisione a rischio reato, non producono immediatamente, se violate, l'evento dannoso, né lo impediscono *tout court* quando rispettate.

La prevenzione non può che essere integrata 'per classi astratte di comportamento', attraverso misure organizzative (investimenti, formazione, controlli incrociati, regole di corretta interazione tra responsabili di un ufficio e dipendenti a loro funzionalmente sottoposti ecc.) decisamente anticipate rispetto all'esecuzione della singola condotta tipica. Una profilassi spesso destinata all'insuccesso rispetto allo specifico caso, poiché quello che ci si può legittimamente attendere non è un impedimento dell'illecito individuale, ma la frapposizione di un ostacolo, che renda più difficile e costosa l'opzione deviante, ma senza garanzia di successo, sia per la natura autodeterminata del proposito criminoso cui si indirizza, sia per l'assenza di supporti nomologici, o anche solo esperienziali, rispetto alla scelta del singolo che viola la legge²⁰.

La parentela della colpa di organizzazione con quella dell'individuo c'è, ma non è stretta come il nome farebbe supporre ed è rappresentata dalla necessità in entrambi i casi di un *nesso di rischio* tra violazione e tipo di evento rilevante. Anche rispetto al rimprovero all'ente è essenziale, infatti, la congruenza tra lo scopo di tutela della regola di comportamento doveroso contenuta nel modello e la riconducibilità ad esso del reato poi effettivamente commesso.

Per il rimprovero all'ente, non vi è però spazio per la verifica della valenza salvifica del comportamento conforme al protocollo per l'impedimento dell'illecito. Il controfattuale si rende difficile al limite dell'impossibile in presenza di cautele che servono a minimizzare per quanto possibile un rischio normativo.

Il reperimento di una norma preventiva e la sua correlazione con il reato non è però naturalmente poca cosa se si pensa che sgombra il campo da contestazioni di vaghe lacune preventive o semplici irregolarità formali; essa va intesa come assenza di comportamenti organizzativi migliori di quelli già adottati dall'ente.

¹⁸ Sulla tripartizione della tipologia e delle finalità della cautele (procedimentali, sostanziali e di controllo), per tutti PIERGALLINI (2013), pp. 847 ss.

¹⁹ Di recente, sulla innegabilità del carattere pluripersonale dell'illecito della persona giuridica GRECO (2024), pp. 48 ss.

²⁰ Sul punto PIERGALLINI (2013), p. 849.

Tra la misura organizzativa omessa, inadeguata o malamente applicata, sia nel caso della carente autonormazione che nella deficitaria attuazione della stessa, e il fatto della persona fisica deve dunque esservi coincidenza di rischio tipico. Si risponde per la mancata riduzione della probabilità di violazione della disciplina penale, sulla base di un *nesso meramente normativo*, in considerazione dell'assenza di leggi di copertura e massime di esperienza seriamente spendibili²¹.

Ecco perché, dunque, l'analogia con la colpa della persona fisica non dovrebbe essere enfatizzata. La sequenza tra corretti assetti gestionali, diligenza di organizzazione e profilassi di illeciti presupposto si pone su un piano non intersecante con quella che corre tra la condotta dell'individuo, conformità a regole cautelari, prevenzione di un evento avverso²².

Intendendo la colpa di organizzazione come violazione di una norma di prudenza preposta all'impedimento del fatto illecito *hic et nunc* compiuto dalla persona fisica si è destinati a scontrarsi con due esiti non commendevoli.

In primo luogo, latitano regole cautelari adeguate allo scopo, perché è ben difficile ipotizzare, mettendoli poi nero su bianco *ex ante*, presidi volti alla prevenzione dello specifico reato di un altro soggetto autodeterminato. I protocolli di comportamento prudente finirebbero per essere dedotti, *ex post*, dal fatto storico, con un ragionamento tipico della cripto-responsabilità oggettiva. Se è difficile prevenire il singolo comportamento doloso altrui con il modello 231, non ve ne è la necessità rispetto a quelli colposi, che sono già considerati e schermati dal DVR, per quanto attiene ai rischi lavorativi, e dai sistemi di gestione della *compliance* ambientale, per le fattispecie di cui al d.lgs. 3 aprile 2006, n. 152 e al titolo VI *bis* del II libro del codice penale.

In secondo luogo, la restaurazione di una *strict liability*, sotto forma di pura e semplice derivazione della colpa dell'ente dalla colpa della persona fisica, posto che i procedimenti di accertamento sarebbero i medesimi. In assenza di un diaframma concettuale tra i due rimproveri si genera un'imputazione vicariale oggettiva che riporterebbe all'origine le lancette della storia della responsabilità delle persone giuridiche.

L'idoneità preventiva generale ed *ex ante* non può, dunque, in alcun modo essere sovrapposta alla capacità impeditiva verificabile *ex post*²³. La funzione del modello, dal punto di vista criminologico, consiste nella riduzione delle pulsioni devianti derivanti dalla formazione e dalla diffusione di sottoculture aziendali orientate all'illegalità, per quanto attiene ai reati dolosi, e dall'eccesso di confidenza, sopravvalutazione delle proprie possibilità e dalla negligenza, con riguardo a quelli colposi.

La responsabilità dell'ente discende dalla cattiva organizzazione interna alla struttura, che non si traduce in termini causali, come *omesso impedimento assoluto* alla commissione di un reato, quanto come *irrilevanza dei controlli e dei presidi interni* (non solo ODV, ma anche superiori dell'agente e altri *gatekeepers* societari) per colui che si

²¹ Rileva come manchino regole di esperienza utili a prevenire reati GARGANI (2022), p. 58.

²² Per un monito analogo già PALIERO (2023b) e PIERGALLINI (2023), rispettivamente pp. 3346 ss. e 3356 ss., CAPUTO (2017), pp. 148 ss.

²³ Nello stesso senso, MASPERO e D'AVIRRO (2023), pp. 631 ss.

determini a violare la legge penale, per cui la presenza o assenza degli stessi si è rivelata, semplicemente, *indifferente*²⁴.

Si tratta di mancata incidenza del modello organizzativo sull'*iter criminis*, vuoi per la mancata rilevazione dei segni della sua perpetrazione, vuoi per l'assenza di ostacoli entro la struttura che avrebbero dovuto essere frapposti per rendere più difficile e meno conveniente la commissione del fatto. La disorganizzazione di per sé non determina nulla in senso naturalistico; l'ente non istiga, né agevola: è sempre e solo l'individuo che in esso opera a non impedire o a concorrere positivamente all'illecito altrui. La colpa dell'organizzazione consiste, in sintesi, nella scorretta definizione o applicazione di presidi sostanziali, procedurali e di controllo, di per sé non rilevanti sul piano *del singolo fatto illecito*, ma che servono a rendere molto più ardua e costosa, *in generale*, la scelta deviante, tra cui quella in concreto compiuta dal reo in carne ed ossa²⁵.

Da ultimo, va rilevato che il rimprovero all'ente si nutre di cautele positivizzate, seppure per lo più in via di autonormazione. Come è stato osservato, la prevenzione di un illecito all'interno dell'ente non può essere strutturalmente veicolata da generiche indicazioni di condotta, ma sempre specificamente dirette ad un tipo di violazione attraverso regole espresse non lasciate alla comune esperienza o di buon senso. Valgono solo protocolli comportamentali certi e formalizzati, per evidenti ragioni di prevedibilità, nonché per la rilevanza dei beni in gioco e dei rischi implicati nell'attività di impresa²⁶.

4. La diligenza di organizzazione come *condicio sine qua non* della riparazione.

La riparazione, cui l'ente dovrebbe provvedere dopo la commissione del reato presupposto, ha una duplice anima. La prima, più tradizionale, ha sostanzialmente la stessa connotazione di quella che consente alla persona fisica di accedere ai benefici della riduzione o esclusione della punibilità, attraverso gli istituti di cui agli artt. 162-*ter*, 168-*bis* c.p. e alle altre previsioni di cui parleremo *infra* (§ 7): per il tramite di iniziative di ricomposizione dell'interesse leso con la condotta illecita, l'offesa tipica viene eliminata, quando possibile, o comunque grandemente diminuita nella sua estensione e intensità.

La seconda, tutta da concepire entro il sistema della responsabilità da reato dell'ente, incide sulla colpa di organizzazione, e consiste nel porre rimedio, con azioni adeguate da parte del *management*, alle lacune gestionali che hanno reso possibile il compimento dell'illecito. Si tratta quindi di condotte di implementazione *ex post* della *compliance* aziendale.

²⁴ Il disvalore espresso dalla colpevolezza della persona giuridica assume la forma dell'agevolazione o finanche del mancato ostacolo frapposto dalla struttura societaria rispetto all'individuo che commette un reato ed essenzialmente si manifesta come inosservanza di doveri di autocontrollo e autodisciplina che gravano sull'ente stesso. Sostanzialmente nello stesso senso GRECO (2024), p. 152.

²⁵ PIERGALLINI (2013), p. 847.

²⁶ PIERGALLINI (2013), p. 865.

Particolarmente interessante, per comprendere il *quid proprium* della riparazione dell'ente, è dunque che questa non sussiste senza rivisitazione del funzionamento della struttura: all'eliminazione dell'offesa deve sempre congiungersi il ristabilimento (o la messa in opera per la prima volta) della diligenza organizzativa, stando al disposto degli artt. 12, co. 2 e 17, co. 1, d.lgs. 231/2001.

Si badi bene che la ricostituzione di un'organizzazione diligente, come componente della riparazione, non è mai dimostrabile a prescindere dalla analisi del comportamento di specifici individui che operano all'interno dell'ente e ne influenzano le decisioni. Lo stesso vale per il concetto speculare, vale a dire la colpa di organizzazione: essa dipende da condizionamenti che il clima o la sottocultura dell'azienda hanno operato sulle scelte devianti e che consistono sempre in condotte di soggetti in carne ed ossa che hanno potere gerarchico o determinano fenomeni di sudditanza psicologica.

Per condannare un ente, così come per ammetterlo ad un trattamento sanzionatorio differenziato *in melius*, si deve insomma guardare sempre a fatti e condotte concreti e tangibili, dal sistema di incentivi ai protocolli praticati nel tempo per la gestione di questo o quel rischio o ai controlli endoaziendali o finanche a ipotesi di *management override*, in cui il comportamento deviante viene fomentato dal vertice²⁷.

In breve, i concetti collettivi sono perniciosi se ipostatizzati²⁸. La colpa di organizzazione non è la somma di micro-colpe individuali o colpe incomplete, ma è piuttosto una colpa intrisa di connotazioni relazionali, consistente in una mancata o inadeguata disciplina, mediante regole e procedure formali, dell'interazione tra le persone all'interno dell'azienda e tra queste e altri soggetti che con essa si interfacciano²⁹. Si pensi a quello che è accaduto nello scenario inglese, in cui la stessa scelta di incriminare il *corporate manslaughter*, come modello autonomo di responsabilità dell'impresa, non ha potuto rendere indipendente l'imputazione all'ente da errori organizzativi di singoli³⁰.

Allo stesso modo, la diligenza di organizzazione non si esaurisce in comportamenti virtuosi di un singolo, di un livello aziendale o di un dipartimento dell'ente, ma deve riflettersi nell'operatività del complesso delle articolazioni della struttura.

²⁷ Una manifestazione del fenomeno è stata descritta nella recente pronuncia del T. Milano, Sez. II, 25.01.2024, n. 1070, in *CP*, 1, 2025, 216 ss. con nota di QUARANTA (2025).

²⁸ Si tratta della nota indicazione proveniente dall'individualismo metodologico, su cui, tra gli altri e a titolo meramente esemplificativo, UDEHN (2001), pp. 320 ss. e in particolare, con riguardo all'individualismo metodologico Popperiano, pp. 200 ss.; DRAY (1972), pp. 53 ss.; LEONARDI (1980-1981), pp. 559-594.

²⁹ È un'indicazione ben nota nella letteratura inglese quella per cui due stati mentali semi innocenti non si cumulano a formare uno stato mentale colpevole, e in particolare anche il partecipe deve compiere atti con coscienza della loro idoneità a incoraggiare o aiutare l'autore materiale dell'illecito, cfr. ORMEROD e LAIRD (2021), pp. 203 ss.

³⁰ GOBERT (2008), pp. 417 ss. Per uno sguardo comparato in argomento, a partire dal concetto criminologico di *corporate violence*, VISCONTI (2024), pp. 34 ss.

4.1. Fisiologia e patologia della riparazione: il rischio di cripto-impunità in ambito economico.

Nel momento in cui si attribuisce un impatto sul trattamento sanzionatorio alla riparazione, occorre tenere ben a mente un *caveat*, strettamente attinente all'illecito economico compiuto da una organizzazione.

La criminalità degli affari certo non è del tutto razionale, ma sicuramente segue più di ogni altra forma di devianza percorsi logici ben riconoscibili, essendo motivata principalmente da una ricerca di profitto con azioni coordinate ad alta complessità tecnica. In questo contesto è ovvio che una *chance* rimediale indiscriminata si presti a calcoli 'a tavolino' da parte di un *management* privo di remore. In quest'ottica occorre essere realisti: a nulla vale accentuare i profili prestazionali della riparazione, poiché l'ente non agisce mai in prima persona, essendo un'astrazione, ma incarica altri (spesso appaltando a terzi) di procedere all'attività doverosa.

Tutte le iniziative di bonifica e ricostituzione dello *status quo ante* sono perfettamente neutralizzabili mediante un accorto meccanismo di dirottamento dei costi su terzi, magari frazionati per renderli meno percepibili.

Gli sconti di pena per la condotta riparatoria possono essere insomma precalcolati al fine di mantenere sempre utile la scelta illecita, anche nel *worst case scenario*, quello dell'imputazione in un processo.

Si ripropone qui una tematica più generale, attinente al complesso rapporto pratico (accompagnata da una 'non relazione' sul piano teorico) tra riparazione e tenuta generalpreventiva del precetto sanzionato, che impone una verifica serrata e di lungo periodo in merito alla funzionalità della prima rispetto agli scopi istituzionali del sistema penale e la predisposizione di idonei meccanismi che mantengano in capo alla persona giuridica il peso del rimprovero³¹.

Un primo argine può essere costituito dal mantenimento di un'afflizione reputazionale anche in caso di riparazione, che eviti che quest'ultima esaurisca ogni conseguenza del reato e venga agevolmente contabilizzata entro un *business plan* criminale. Si tratta di *preservare lo stigma economico* connesso al riconoscimento della colpevolezza dell'ente.

Un secondo vincolo di sistema può essere costituito da una previsione che richieda una *condizione di meritevolezza soggettiva*, avendo ad esempio già attuato prima del reato uno o più presidi che, sia pur in concreto avendo rivelato dei *gaps* organizzativi (poiché diversamente non sussisterebbe responsabilità dell'ente), dimostrino un'attivazione rispetto alla problematica della criminalità di impresa. Si precluderebbe così l'accesso al beneficio alle strutture del tutto sguarnite di presidi interni, anche qualora si industriassero una volta scoperte per recuperare il tempo perduto³².

Da ultimo, sarebbe comunque auspicabile il mantenimento di una sia pur contenuta *reazione di marca interdittiva*, anche a fronte di condotte riparatorie spontanee,

³¹ Si vedano in proposito le considerazioni di PULITANÒ (2020), pp. 6 ss., poi ulteriormente precisate in PULITANÒ (2023), p. 72.

³² Con varietà di accenti in questo senso si segnalano le riflessioni di FIDELBO e RUGGIERO (2016), p. 17; MAZZACUVA F. (2020), p. 300; MONGILLO (2018), pp. 491 ss.; BIRRIERTERI (2021), p. 307.

persino quando anticipate da una *compliance* antecedente al reato per quanto ancora incerta o incompleta. Si tratta infatti di una quota di punizione che garantisce la ‘parte del principe’ rispetto alla sanzione per la persona giuridica, assicurando la portata generalpreventiva della disciplina³³. Per gli enti, insomma, non basta che la condotta illecita non sia *conveniente*, ma deve essere sostanzialmente *una perdita irre recuperabile*, poiché diversamente le strategie di *spill over* verso i dipendenti trasformati in capri espiatori o le controparti contrattuali, ridotte a casse extrasociali da cui attingere al bisogno, sono in grado di azzerare il costo della riparazione.

È infatti sempre in agguato il rischio che l’ente, magari tramite investigazioni interne esteticamente congegnate per essere ostese all’Autorità giudiziaria, sacrifichi i propri vertici per guadagnare l’impunità. Si tratta di un fenomeno noto negli ordinamenti ad azione penale discrezionale e forse non così improbabile anche da noi. Come ha dimostrato una recente interessante sentenza del Tribunale di Milano, tra l’ente orientato ad una politica di impresa deviante e quello in cui i vertici abbiano eluso il modello organizzativo, la differenza non è così evidente all’atto pratico³⁴.

4.2. Intelleggibilità del sistema di responsabilità degli enti e ricadute sulla convenienza della riparazione.

Inutile però tematizzare la valenza di un vincolo di punibilità quando questa è, in concreto, distribuita in modo randomico sul territorio nazionale³⁵. Il rischio di incorrere nella contestazione di un illecito ai sensi del d.lgs. 231/2001 è dunque variabile in dipendenza di fattori culturali locali (cioè dalla propensione delle Procure della Repubblica a formulare incolpazione agli enti) e ciò aumenta la difficile intelligibilità del sistema italiano.

Per l’operatore economico non deve certo essere possibile precalcolare la sanzione come costo dell’illecito, ma quanto meno occorrerebbe fare chiarezza sulla disciplina applicabile alla collaborazione *ex post facto* della persona giuridica³⁶. Sarebbero necessarie *guidelines* commisurative rispetto alla riparazione, per consentire di

³³ Sulla “*parte del principe*” FOUCAULT (1993), equivalente al concetto da espresso da BECCARIA (2009), p. 164, secondo cui «l’unica e vera misura dei delitti è il danno fatto alla nazione».

³⁴ Si tratta del già citato pronunciamento del T. Milano, Sez. II, 25.01.2024, n. 1070, cit., in cui, a seguito di comunicazione di un *whistleblower*, poi oggetto di investigazioni interne, un ente ha consentito di far emergere illeciti perpetrati dai vertici aziendali, con conseguente denuncia e allontanamento degli stessi. Sottoposta a processo accanto ai suoi precedenti esponenti, la società è stata poi assolta all’esito del giudizio.

³⁵ Si tratta di una constatazione che vale a prescindere dalla tipologia di reato presupposto, ad esempio anche in ambito penale finanziario, come evidente a qualunque studioso della responsabilità degli enti. Sul punto si veda per tutti PIERGALLINI (2022), pp. 13 s.

³⁶ Peraltro, già rispetto all’adeguatezza *ex ante* del modello si registra ancora incertezza in merito ai requisiti che questo deve possedere per essere reputato idoneo alla prova del processo. Sul punto si vedano i rilievi di MAUGERI (2022), pp. 151 ss.

comprendere come le condotte di eliminazione dell'offesa impattino sulla pena e, prima ancora, quali siano le tipologie di iniziative che assumono rilevanza in questo senso³⁷.

Allo stato, si passa da un polo all'altro sulla base della più ampia discrezionalità. Da questo punto di vista, un autentico estremo è rappresentato dal decreto di archiviazione dell'ente in un caso di contestazione della violazione dell'art. 25-*quinqüiesdecies*, d.lgs. n. 231/2001, in relazione all'art. 2, d.lgs. 10 marzo 2000, n. 74 commessa – secondo l'ipotesi accusatoria – allo scopo di simulare contratti di appalto in luogo di somministrazione di manodopera. Si è proceduto all'estromissione dal procedimento della società indagata allorché essa ha provveduto, congiuntamente alla correzione del modello organizzativo, a versare sanzioni fiscali e interessi e si è fatta carico della stabilizzazione di 1200 lavoratori che in precedenza svolgevano la loro mansione come prestatori d'opera alle dipendenze di plurimi appaltatori³⁸.

Si tratta, all'evidenza, di un esito antitetico a quello risultante dall'applicazione 'perversa' dell'art. 8 del decreto 231, quando cioè l'opacità organizzativa viene sfruttata processualmente per giungere ad un patteggiamento *per il solo ente* e salvaguardare così al contempo *le persone fisiche* implicate nell'illecito dalla condanna o finanche dall'imputazione (quando magari non erano nemmeno state identificate per inerzia investigativa)³⁹.

Dunque, per definire il peso della riparazione per gli enti, occorre preliminarmente costruire un sistema integrato di commisurazione della sanzione tra individuo e persona giuridica⁴⁰. Una volta compreso quale sia il *budget* punitivo complessivo, questo dovrebbe essere equamente distribuito tra persona fisica e giuridica, diminuendo la pena per l'individuo e aumentando quella per l'organizzazione (o viceversa) al ricorrere di una maggiore o minore relativa riprovevolezza.

Si potrebbe, ad esempio, innalzare la pena per l'individuo quando egli abbia agito eludendo le cautele dell'ente, ma a ciò evidentemente deve corrispondere una correlativa riduzione della misura afflittiva per quest'ultimo. Al contrario, i condizionamenti dell'organizzazione potrebbero, in alcuni selezionati casi, rendere applicabile un'attenuazione della sanzione per l'organo o dipendente, i cui margini di scelta sarebbero specularmente ridotti⁴¹, anche se mai le dinamiche endoaziendali ne azzerano l'autonomia decisionale (la persona fisica è sempre libera di mantenersi conforme al diritto, se del caso anche dimettendosi dalla compagine aziendale⁴²).

Salvo il caso dell'ente intrinsecamente illecito, in cui il disvalore di condotta e intenzione sono massimi per tutti gli attori, individuali e collettivi, in effetti in presenza

³⁷ Quello della polverizzazione delle prassi di commisurazione al livello del singolo giudice è un tema generale, valido anche per le persone fisiche. Sia consentito rinviare sul punto a CONSULICH (2023), pp. 107 ss.

³⁸ Sulla vicenda si veda SCOLETTA (2022).

³⁹ In merito a simili ipotesi si vedano le considerazioni di MONGILLO (2023a), pp. 89 ss.; nonché di DONINI (2018), p. 603.

⁴⁰ Si tratta di spunti già formulati nel denso saggio monografico di MONGILLO (2018), pp. 470 ss. e successivamente ripresi in MONGILLO (2023a), pp. 89 ss.

⁴¹ In questo ultimo senso SILVA SANCHEZ (2009), pp. 163 ss.

⁴² Considerazioni in questo senso già in MONGILLO (2018), p. 157.

di un reato accertato si assiste solitamente ad un gioco 'a somma zero' dal punto di vista della rimproverabilità: se l'organo o dipendente dimostrano di aver agito esclusivamente per beneficiare la persona giuridica, subendo le pressioni della struttura, è l'impresa ad essere massimamente censurabile. All'opposto, quando si accerta che l'illecito è il frutto di un'autonoma iniziativa e risponde principalmente ad un personale interesse del singolo, è il funzionario di turno a meritare la maggior quota di conseguenze afflittive.

Come si vede, in presenza di un reato, a meritare la non punibilità può essere, *in alternativa*, o l'ente o l'individuo, *non entrambi*: uno dei due ha indubitabilmente sfruttato l'altro per compiere il fatto, sicché non è difficile notare che un'indiscriminata rinuncia alla punizione potrebbe rivelarsi criminogena⁴³.

5. Riparazione dell'ente e giustizia riparativa: la descrizione di una non relazione.

Il termine *riparazione* può indurre confusione, portando ad associare la responsabilità degli enti a uno o più moduli propri della giustizia riparativa; l'assonanza è però del tutto ingannevole nel contesto del d.lgs. 231/2001, poiché non è possibile attribuire, almeno allo stato, alcun ruolo per la *restorative justice* in questo ambito.

La giustizia riparativa ha una connotazione strettamente interpersonale e, pur avendo delle ricadute sulla quantificazione ed esecuzione della pena, non possiede in sé alcun contenuto penalistico, trattandosi di un modulo relazionale (solitamente nelle forme della mediazione davanti ad un soggetto non giudiziario⁴⁴) che prescinde da forme, ruoli, diritti e doveri di chi vi partecipa. Si mira qui a ristabilire un dialogo e il riconoscimento reciproco tra l'autore del reato e la vittima, con l'emersione della verità e la riabilitazione sociale dell'offensore. La *restorative justice* si colloca, perciò, all'interno di una dimensione più marcatamente "privata", entro una connotazione *sociale e istituzionale* di giustizia, senza la pretesa di soddisfare scopi di rilievo pubblicistico.

La riparazione e la sua traduzione penalistica, *de lege ferenda*, nell'istituto di parte generale del delitto riparato attengono invece al rapporto *tra autore del reato e offesa*, contribuendo ad obbiettivare e tipizzare quest'ultima. Essa rileva infatti in prospettiva sanzionatoria, poiché introduce nel trattamento punitivo un elemento di razionalizzazione della commisurazione (in senso lato), correlata ad una ricostituzione-ristrutturazione del bene protetto⁴⁵.

Se intesa come puro e semplice *risarcimento del danno*, la *riparazione* non presenterebbe alcuna connotazione di rilievo, trattandosi di una mera importazione in

⁴³ Si tratta di una considerazione ben nota nella letteratura di Common Law, che richiama fin dagli anni Novanta ad un recupero della capacità deterrente del diritto penale individuale, cfr. FISSE e BRAITHWAITE (1993), p. 1; FISSE e BRAITHWAITE (1988), pp. 468 ss.

⁴⁴ Accanto alla mediazione penale vi sono, poi, altre tecniche di giustizia riparativa, come ad esempio la conciliazione, l'arbitrato, la compensazione. Su questi profili HIRANO e KOS RABCEWICZ ZUBKOWSKI (1983), pp. 87 ss. Nella dottrina italiana PALAZZO (2017), p. 72.

⁴⁵ Chiaramente, sul punto, DONINI (2022b), p. 19.

sede penale di un classico istituto civilistico, destinato a risolversi in un doppiopone della comune attenuante di cui all'art. 62, n. 6 c.p. o del criterio commisurativo della condotta susseguente al reato di cui all'art. 133, co. 2, n. 3 c.p.

In realtà però siamo ben distanti dal mero ristoro monetario delle conseguenze dannose di un fatto illecito: si tratta di condotte positive (anche dal punto di vista del valore che recano con loro) poste in essere dal responsabile del reato, destinate a incidere sulla lesione prodotta; ben può prescindersi dall'instaurazione di un rapporto con il titolare del bene protetto, anche perché quest'ultimo può mancare tutte le volte che ci si trovi dinanzi ad un delitto a tutela di interessi sovraindividuali. Il versamento di somme di denaro non è escluso, ma compare sempre come parte secondaria di un complessivo progetto di eliminazione o attenuazione dell'offesa⁴⁶.

Le ricadute, già *de lege lata*, della riparazione sono molteplici, sia di parte generale (ad esempio ai sensi degli artt. 162-ter e 168-bis c.p.) che di parte speciale (basti qui il riferimento alle procedure di estinzione delle contravvenzioni in materia ambientale, lavoristica, alimentare), sia ancora, come visto, nell'ambito della responsabilità degli enti, con le dovute modulazioni dovute al tipo di soggetto responsabile che viene in rilievo (artt. 12 e 17 d.lgs. 231/2001).

Tracciato così il confine tra due termini assonanti, è possibile tornare alla giustizia riparativa notando che essa, alla luce del tenore dello stesso d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 150 che l'ha introdotta, non ha alcun precipitato normativo nell'ambito della responsabilità degli enti⁴⁷. In assenza di indicazioni nella legge delega, l'art. 42, co. 2 d.lgs. 150/2022 identifica nella nozione di *vittima* anche gli enti, con o senza personalità giuridica: «*I diritti e le facoltà attribuite alla vittima del reato sono riconosciuti anche al soggetto giuridico offeso dal reato*».

Con riguardo all'*autore*, invece, l'art. 42, co. 1, lett. c), parla solo di persone fisiche, anche se la relazione illustrativa a p. 366 include anche gli enti, che dovrebbero poter fruire di programmi di giustizia riparativa in relazione agli illeciti presupposto commessi nel loro interesse, in considerazione della vocazione organica della disciplina che si è voluto introdurre. Al di là di questi accenni, però, non esiste alcun raccordo normativo con la responsabilità dei soggetti collettivi e difficilmente potrebbe non essere così, data la natura personalistica, se non emozionale, della mediazione penale intesa in senso stretto.

⁴⁶ La distinzione tra riparazione e risarcimento è chiarita in M. DONINI (2022a), p. 2031, che peraltro esclude (p. 2036) la praticabilità della *restorative justice* per i reati senza vittima e di pericolo astratto, per i quali invece rimane possibile la riparazione prestazionale.

⁴⁷ Per le persone fisiche l'esperienza riparativa personale può avere una ripercussione nel quadro dei criteri aperti di cui all'art. 133 c.p. La positiva partecipazione a programmi di giustizia riparativa deve essere valutata dall'autorità giudiziaria proprio nel contesto della commisurazione della pena (art. 58, co. 1, d.lgs. 150/2022). Prima del giudizio la medesima scelta integra la circostanza attenuante comune di cui all'art. 62, n. 6 c.p.; consente poi l'accesso alla sospensione condizionale della pena nella forma c.d. breve, applicabile in caso di condanna a una pena non superiore a un anno (art. 163, u.c. c.p.). Anche rispetto a reati procedibili a querela il buon esito del programma riparativo ne comporta la remissione tacita (art. 152, co. 3, n. 2 c.p.). Sono poi numerosi i benefici correlati al ricorso alla giustizia riparativa nella fase dell'esecuzione penale.

La rielaborazione del vissuto deviante e l'incontro con la vittima sono chiaramente estranei ad una creazione puramente giuridica e a un'organizzazione produttiva, peraltro in contesti criminologici in cui la lesione prodotta ha per lo più carattere istituzionale, indeterminato, diffuso⁴⁸.

6. Fortune e miserie del *post fatto* applicato all'ente.

Per quanto la colpevolezza dell'ente si radichi *de lege lata* in condotte di impresa e in scelte manageriali devianti precedenti alla realizzazione del reato presupposto, parte della dottrina, riprendendo sollecitazioni della letteratura estera, valorizza di recente la dimensione logica e cronologica del *post fatto*⁴⁹ anche in relazione alla responsabilità ai sensi del d.lgs. 231/2001⁵⁰.

Già da tempo si è teorizzata la rilevanza (addirittura esclusiva) della reazione dell'ente rispetto all'emersione del reato del dipendente e dell'organo; gli antecedenti possono essere rinvenuti nei primi anni Novanta, epoca degli scritti di Fisse e Braithwaite, i quali hanno identificato la colpevolezza del soggetto collettivo come *reactive policy of non compliance*, dissociandola così temporalmente dal fatto illecito presupposto, pur se questo ne rappresentava la base⁵¹. La *reactive fault* consiste nella mancata attivazione di procedure correttive dopo la scoperta del reato. Naturalmente, come spesso accade, vi sono gradi differenti di reazione difettosa o comunque non congruente rispetto alle aspettative dell'ordinamento. Ad una versione più grave, in quanto vera e propria *strategic mens rea* o politica di impresa incurante della *compliance*, si affianca una declinazione più attenuata, sotto forma di *lack of due diligence*, di disorganizzazione reattiva non preordinata, né scientemente perseguita.

La ragione di una simile accentuazione del *post fatto* risiede in una valutazione di pura opportunità processuale: non vale la pena dissipare risorse in complicate investigazioni endoaziendali, poiché, con un'oculata strategia di minaccia sanzionatoria, si potrebbe indurre la persona giuridica ad aprirsi ad un'analisi dall'esterno e così far emergere dinamiche sommerse, relazioni opache, scelte devianti, dipendenti infedeli, per poi fargli adottare le opportune 'correzioni di rotta'.

Le fortune teoriche che qui e là l'approccio ha dimostrato si scontrano con le presumibili strettoie che lo stesso è destinato ad incontrare nella pratica, non solo nel nostro ordinamento. Si tratta, infatti, di una lettura con evidenti margini di astrattezza e

⁴⁸ Già a prescindere dai riflessi del d.lgs. 150/2022 in questo ambito, si è evidenziato in dottrina, COLACURCI (2022), p. 305, come la riparazione richiesta all'impresa dovrebbe comunque passare da un coinvolgimento dei danneggiati, attraverso una condotta comunicativa con questi, entro la dimensione conciliativa delle previsioni di cui all'art. 17, d.lgs. 231/2001.

⁴⁹ Categoria di grande impatto pratico nel diritto penale contemporaneo, su cui si vedano le riflessioni di PULITANÒ (2023), pp. 69 ss.

⁵⁰ Si pensi, da ultimo, ORSINA (2024), pp. 145 ss.

⁵¹ Per la prima volta il concetto di *reactive fault* compare in un lavoro di FISSE (1983), p. 1141, in particolare, 1195 ss.; successivamente, FISSE e BRAITHWAITE (1988), p. 469; in Italia, si vedano le notazioni di DE MAGLIE (2002), pp. 373 ss.; CAPUTO (2017), pp. 148 ss.

dunque è inopportuno massimizzarne la portata. Simili meccanismi rischiano in realtà di generare scelte opportunistiche dei vertici in caso di scoperta da parte dell’Autorità giudiziaria, tese a costituire capi espiatori elettivamente individuati a livelli medi o inferiori dell’organigramma, da sacrificare per dimostrare, a bella posta, una resipiscenza aziendale. Dinamiche, peraltro, che potrebbero non essere individuate dall’esterno ove il procedimento penale si trovasse a dipendere dalle *internal investigations* governate dalla società e dai suoi legali⁵².

Se per la persona fisica il legislatore ha a più riprese valorizzato il ravvedimento, giungendo persino a riconoscere la non punibilità, simile strategia non è meritevole di emulazione rispetto all’ente. Alle ragioni prima elencate (cfr. § 4.1.), va aggiunto che la diffusione delle cause sopravvenute di esenzione da pena spesso risponde, con specifico riguardo all’illecito economico, non già ad una gestione meno emotiva e più efficace della penalità, ma all’esigenza di deflazione penale. Si pensi alle ipotesi di estinzione anche a seguito di condotte ripristinatorie e risarcitorie per le contravvenzioni in materia di alimenti e bevande e alla continua espansione della messa alla prova (che ben può avere connotazioni di riparazione del danno), nonché alla estensione della particolare tenuità del fatto anche in ambito tributario e societario.

Ragioni siffatte possono avere un pregio per le persone fisiche, anche in considerazione della permanente condizione di ipertrofia che affligge il sistema penale⁵³, ma non vale lo stesso per la responsabilità degli enti, come già detto notoriamente applicata in modo randomico e territorialmente discontinuo. Un simile scenario non merita certo un ulteriore processo di selezione della penalità in concreto.

Piuttosto, l’adozione del modello successivamente al fatto può dare spazio ad una rimodulazione del trattamento sanzionatorio come una sorta di variante dell’idea della pena prescrittiva⁵⁴, con la quale si impone all’ente un *facere*, in cambio di un beneficio: una parte della sanzione che sarebbe stata inflitta alla persona giuridica verrebbe commutata o ‘assorbita’ dai costi per la predisposizione del protocollo organizzativo.

⁵² Per una serie di critiche in questa direzione LARKIN e SEIBLER (2016), p. 32; LAUFER (2006), pp. 137 ss. Nella dottrina italiana si vedano le considerazioni di COLACURCI (2022), pp. 323 ss.

⁵³ Peraltro, risulta assai difficile calibrare il premio per il ravvedimento e non sempre il legislatore pare esserci riuscito già rispetto alla persona fisica negli interventi che ha compiuto in questi ultimi anni. Per non generare effetti perversi sul piano della prevenzione generale, occorrerebbe infatti che la non punibilità venisse offerta in modo da comunicare un orientamento coerente ai valori espressi dalla norma incriminatrice e così rafforzare la propensione all’osservanza della norma penale, valorizzando la cd. contro-offensività della condotta di collaborazione e la sua efficienza rispetto all’impedimento di future e ulteriori lesioni al bene penalmente presidiato. In questo senso, si vedano le considerazioni di TOSCANO (2022), pp. 429 ss.

⁵⁴ Per una concreta proposta di introduzione di questo tipo di sanzione tra le pene principali per la persona fisica EUSEBI (2021); si veda poi EUSEBI (2022), pp. 7 ss.

7. L'asimmetria sanzionatoria tra individuo ed ente.

Si percepisce da più parti che, allo stato attuale, sussista una diseguale distribuzione della non punibilità tra individuo ed ente. Pare anomalo a molti che solo la persona fisica possa, con crescente frequenza, ottenere un salvacondotto rispetto alla sanzione penale e non anche l'organizzazione. I reati tributari, anche prima e al di fuori del d.lgs. 74/2000, mostrano plasticamente questa 'discriminazione' ai danni della persona giuridica. Si pensi alla normativa di recepimento della DAC 6, il d.lgs. 30 luglio 2020, n. 100, che ha introdotto un nuovo obbligo di trasparenza rispetto all'Agenzia delle Entrate per quel particolare tipo di contribuenti che abbiano caratteristiche transnazionali, cioè che abbiano un'operatività che supera i confini.

Solo la persona fisica può godere delle esimenti penalistiche previste nel decreto: l'organo, ad esempio, può tacere e dunque non comunicare informazioni che implichino la propria responsabilità, ma questa garanzia non vale rispetto ad un altro soggetto giuridico, quale è appunto l'ente, gravato così, almeno in alcuni casi, da un sovversivo *dovere di autoincriminarsi*.

Insomma, di fronte a questo 'effetto di trascinamento' che indubbiamente la dichiarazione genera ai danni dell'ente, non pare possibile spendere la causa di esonero, poiché essa è soggettivamente limitata.

Per giungere a scenari più consueti, si pensi poi al sinallagma tra il pagamento tardivo del tributo e la non punibilità del contribuente in carne ed ossa (e del legale rappresentante in caso di società) nell'ambito dei reati tributari ai sensi dell'art. 13, co. 2, d.lgs. 74/2000 (esteso oggi anche ai delitti di cui agli artt. 2 e 3 del medesimo decreto).

Si tratta di una previsione che deve essere ora indagata anche nell'ottica della responsabilità dell'ente dopo l'introduzione dell'art. 25-*quinqüesdecies* nel catalogo dei reati presupposto, grazie alla l. 19 dicembre 2019, n. 157 e alla legge di recepimento della direttiva PIF.

Il diritto penale tributario, peraltro, già prima dell'inserimento dei reati fiscali nel catalogo degli illeciti presupposto aveva dimostrato di possedere una propensione all'interazione 'paradosa' con le dinamiche punitive degli enti, sia pure come fattispecie generatrici di utilità riciclabili, rispetto ai delitti di cui agli artt. 648-*bis* e 648-*ter*.1 c.p., all'epoca già inseriti all'art. 25-*octies* del d.lgs. 231/2001, ma oggetto di una causa di non punibilità, solo per le persone fisiche, in caso di *voluntary disclosure* ai sensi dell'art. 5-*quinqües*, d.l. 28 giugno 1990, n. 167, introdotto dalla l. 15 dicembre 2014, n. 186.

Con l'ingresso delle fattispecie contravvenzionali a tutela dell'ambiente, un'ulteriore faglia è stata aperta dall'adempimento delle prescrizioni imposte dagli organi accertatori e il conseguente pagamento in via amministrativa di una somma pari ad un quarto della sanzione pecuniaria, ove non siano persistiti effetti dannosi o pericolosi. Si tratta di passaggi che conducono all'estinzione del reato (artt. 318-*bis* ss., d.lgs. 3.4.2006, n. 152), ma non dell'illecito dell'ente che ne dipende.

Qui, peraltro, a molte delle prescrizioni il cui adempimento genera l'effetto favorevole ottempera direttamente la persona giuridica (e lo stesso è a dirsi per il pagamento della somma dovuta), anche se può verificarsi altresì un antagonismo tra organizzazione e individuo nella scelta di intraprendere un percorso di eliminazione

delle conseguenze dannose o pericolose qualora la prima non intenda accondiscendere alle richieste degli accertatori: la dissociazione tra obbligato alla onerosa riparazione e beneficiario della conseguenza vantaggiosa può nuocere alla persona fisica, ogni volta che questa non sia più in grado di incidere sulle decisioni dell'ente in questo ambito.

Con specifico riguardo alla disciplina delle contravvenzioni, le medesime conseguenze si generano anche in applicazione di una previsione di parte generale, vale a dire dell'art. 162-*bis* c.p., i cui esiti sono parametrati solo sull'individuo coerentemente al disposto dell'art. 182 c.p.⁵⁵

Alcuni illeciti portano, per così dire 'a traino', specifiche discipline esimenti basate sul *post fatto*, anch'esse improduttive di effetti positivi per l'ente, anzi potenzialmente rischiose per l'organizzazione. Si pensi alla collaborazione processuale nel caso di corruzione e turbativa d'asta che premia coloro che, prima di essere indagati e comunque entro quattro mesi dalla commissione del fatto, lo denuncino e forniscano informazioni utili ad assicurare le prove del reato e a individuare gli altri responsabili (art. 323-*ter* c.p., introdotto dalla famigerata legge cd. spazzacorrotti, 9 gennaio 2019, n. 3), potendo così consolidare, tra l'altro, un compendio probatorio a carico della persona giuridica⁵⁶.

Si noti che anche sul versante della modulazione al ribasso della sanzione si registra un'accentuazione esclusiva della posizione della persona fisica. Tanto l'art. 323-*bis*, co. 2 c.p. che l'art. 452-*decies*, co. 1 c.p. valorizzano la cooperazione investigativa (o, in alternativa, di bonifica nel secondo caso) producendo beneficio per il solo individuo, anche quando questo sia stato supportato dall'azienda (soprattutto per la rimessione in pristino ambientale questa è evidentemente la regola).

Negli ultimi anni sono stati però interventi sulla parte generale a reiterare questa peculiare dinamica scazonte nella gestione della non punibilità.

Si pensi all'art. 162-*ter* c.p., che estingue il reato a seguito della realizzazione di condotte riparatorie da parte dell'autore del fatto. È evidente che l'omessa considerazione dell'ipotesi in una disposizione relativa alla responsabilità dell'ente, in uno con la natura personale del contegno rimediabile, porta ad escludere riflessi favorevoli per la persona giuridica.

Vi è stato poi il caso dell'esclusione della punibilità per particolare tenuità del fatto. Come chiarito più volte in giurisprudenza, l'art. 131-*bis* c.p. non va a beneficio dell'organizzazione. La disposizione codicistica non è applicabile alla persona giuridica, in considerazione della peculiare natura della responsabilità di quest'ultima e del principio di autonomia di cui all'art. 8 del d.lgs. 231/2001⁵⁷. Anche se in dottrina si sono

⁵⁵ Nel senso di estendere l'istituto anche alla persona giuridica, *de lege ferenda*, SCAROINA (2020), pp. 202 ss.

⁵⁶ Rispetto ai reati di corruzione, per l'ente è prevista un'attenuazione della durata delle sanzioni interdittive in caso di collaborazione (che lungi dall'essere elise tornano semplicemente alla durata ordinaria sancita dall'art. 13, co. 2, d.lgs. 231/2001), a sancire un ulteriore passaggio irragionevole nella già irragionevole disciplina complessiva della l. 3/2019, posto che, al ricorrere di presupposti assimilabili, alla persona fisica è accordata l'impunità ai sensi dell'art. 323-*ter* c.p.

⁵⁷ Cass. pen., Sez. III, 17 novembre 2017, n. 9072, in *CEDCass*, n. 272447-01, secondo la quale qualora nei confronti dell'autore del reato presupposto sia stata applicata la causa di esclusione della punibilità per particolare tenuità del fatto, ai sensi dell'art. 131-*bis* c.p., il giudice deve procedere all'autonomo

rivolte critiche a questo esito applicativo⁵⁸, l'orientamento pare condivisibile: la dimensione collettiva dell'illecito dell'ente, per la sua naturale articolazione, coinvolge processi plurisoggettivi e caratteri di complessità che vanno ben oltre il singolo episodio delittuoso storico, sicché è incompatibile con ogni valutazione *de minimis*.

Da ultimo, si pensi alla messa alla prova con estinzione del reato in caso di esito positivo della stessa ai sensi dell'art. 168-*bis* c.p. L'istituto, vagamente evocato dal commissariamento giudiziale di cui all'art. 15 d.lgs. 231/2001 quando applicato in fase cautelare, certamente oggi non può esplicare alcun effetto nei confronti dell'ente⁵⁹, essendo strettamente connesso all'opzione processuale e al programma trattamentale della persona fisica, ma potrebbe *de lege ferenda* essere ripensato anche per la persona giuridica⁶⁰, modulando diversamente (mantenendo però) la quota di afflittività residua che, come detto, dovrebbe rendere permanentemente costosa la scelta deviante.

Per la verità, fin dall'esordio della responsabilità degli enti, si sono mostrate aree di non sovrapposizione delle due punibilità: si pensi alla remissione della querela per i delitti sottoposti a condizione di procedibilità, che è causa di estinzione del reato prevista espressamente solo per la persona fisica (art. 152, co. 1, c.p.). È vero che l'art. 155 c.p. prevede il principio estensivo dell'effetto della remissione per i correi, ma si riferisce evidentemente ai soli complici individuali.

In sintesi, la faticosa rassegna appena svolta illumina un'indubitabile *differmità di trattamento* tra persona fisica e giuridica, ma che essa rappresenti una *discriminazione* è tutto da dimostrare, quanto meno finché il principio di autonomia della responsabilità dell'ente, insieme alla innegabilità alterità della natura del rimprovero mosso a quest'ultimo rispetto a quello diretto all'autore del reato presupposto, continueranno a fornire argomenti a favore di una ragionevole diversificazione della risposta sanzionatoria.

L'unico elemento critico derivante dalla coesistenza di regimi di punibilità differenziati è strettamente processuale. L'ordinamento non dovrebbe trarre elementi a carico dell'ente dalle scelte di ravvedimento operoso praticate dalla persona fisica,

accertamento della responsabilità amministrativa della persona giuridica nel cui interesse e nel cui vantaggio l'illecito fu commesso, che non può prescindere dalla verifica della sussistenza in concreto del fatto di reato, non essendo questa desumibile in via automatica dall'accertamento contenuto nella sentenza di proscioglimento emessa nei confronti della persona fisica.

⁵⁸ Per tutti PELISSERO (2023), pp. 41 ss., per il quale non c'è ragione di mantenere la responsabilità dell'ente in presenza di un reato bagatellare in concreto e in assenza di abitudine del comportamento deviante. In generale, auspica una maggiore disponibilità del legislatore a premiare i comportamenti virtuosi dell'ente, in una logica rieducativa applicata a quest'ultimo, MAUGERI (2022), pp. 141 ss.

⁵⁹ Chiarissima Cass. pen., Sez. Un., 27 ottobre 2022, n. 14840, in *CEDCass*, n. 284273-02, per la quale l'istituto dell'ammissione alla prova di cui all'art. 168-*bis* c.p. non si applica con riferimento alla disciplina della responsabilità degli enti di cui al d.lgs. 231/2001.

⁶⁰ Il riferimento va al modello delle esperienze del *corporate probation* americano e dei *deferred prosecution agreements* in Usa, Inghilterra e Galles e del *placement sous surveillance judiciaire* francese, su cui, tra gli altri, GALLI (2018), pp. 1285 ss.; MAZZACUVA F. (2016), pp. 80 ss. e successivamente MAZZACUVA F. (2020), pp. 159 ss. Per una serie di considerazioni critiche sulla *diversion*, in particolare statunitense, come meccanismo per schermare definite persone fisiche colpevoli, impiegando l'ente come capro espiatorio, MONGILLO (2023a), pp. 95 ss.

poiché diversamente questa si tradurrebbe in un *dirty trick* che qualsiasi società si premurerebbe di sventare, scoraggiando ad ogni modo la collaborazione con le autorità dei propri esponenti aziendali.

7.1. Lo strano caso del whistleblowing: pena e prova a carico per l'ente che collabora.

I paradossi della relazione tra responsabilità dell'ente e della persona fisica sono massimizzati nella disciplina del *whistleblowing*. A fronte della segnalazione di una violazione realizzata entro la struttura aziendale, vale a dire di comportamenti, atti od omissioni che ledono un interesse pubblico o l'integrità della P.A. o di un soggetto collettivo privato (ai sensi della definizione di cui all'art. 2, lett. a), d.lgs. 10 marzo 2023, n. 24)⁶¹, la persona giuridica è obbligata a un'istruttoria approfondita e inevitabilmente giunge ad un dilemma che la pone a rischio di gravi conseguenze.

Se la segnalazione si rivela fondata e riguarda un fatto in grado di generare una contestazione ai sensi del d.lgs. 231/2001, ad esempio in tema di corruzione o riciclaggio, si pone la seguente alternativa: o l'ente si rivolge all'autorità giudiziaria, oppure legittimamente, non avendo obbligo di denuncia, esso assume iniziative organizzative che però evidentemente consentono all'autore (se avveduto e 'ricettivo') di comprendere di essere stato individuato e probabilmente anche di consolidare il profitto che abbia tratto dall'illecito.

In questo ultimo caso, la scelta ben potrebbe essere letta dal segnalante come una gestione inadeguata della sua comunicazione, tanto da rivolgersi ad Anac (i cui funzionari hanno invece l'obbligo di denunciare i fatti di reato di cui vengono a conoscenza). Inoltre, in caso di inerzia nell'assunzione di iniziative a seguito dell'impulso del *whistleblower*, la persona giuridica si espone alla sanzione per la carente istruttoria (si ricordi che deve essere dato diligente seguito alla segnalazione all'art. 5, co. 1, lett. c) del d.lgs. 24/2023).

Qualora invece l'organizzazione ritenga di rivolgersi alla Procura della Repubblica, per ciò solo non si prospettano esimenti per la sua responsabilità ove effettivamente un reato venga ritenuto esistente. A ben vedere, infatti, la colpevolezza dell'ente non pare esclusa se non risulta un'elusione fraudolenta del protocollo (in caso di fatto del vertice) o ne emerga la sua inadeguatezza (per i subordinati): non solo l'illecito è stato commesso, ma è anche venuto alla luce non già per l'efficacia del modello e il diligente monitoraggio dell'ODV, bensì grazie alla segnalazione del terzo.

Il rischio è allora che, anche dimostrando la massima cura della gestione della segnalazione, l'ente incorra in un effetto *rebound* (giuridico e reputazionale)

⁶¹ Sulla possibilità di un *whistleblower* anonimo si veda il recente scritto di CANTONE (2025), p. 32, che rileva che le segnalazioni anonime ricevute vanno comunque conservate dalle amministrazioni e dagli enti privati, secondo i criteri generali applicabili, quanto meno per consentire il loro eventuale futuro rintraccio nel caso in cui il mittente abbia subito misure ritorsive. Inoltre, la mancanza di un obbligo normativo di gestire le soffiare senza paternità non precluderebbe ai singoli enti, pubblici o privati, la possibilità di autoimporsi un obbligo di dare loro un seguito.

particolarmente severo, pur a fronte del perfetto rispetto delle norme del d.lgs. 24/2023 e di una piena collaborazione processuale: è evidente che, al cospetto di un simile panorama, qualsiasi Consiglio di Amministrazione è spinto ad evitare la denuncia per non preconstituire (magari con investigazione interna) non solo la contestazione, ma anche la prova della propria colpa di organizzazione.

In questo scenario paradossale e privo di riferimenti normativi, solitamente tornano utili le *best practices* e in generale la *soft law*. Ad esempio, le linee guida ISO sull'*internal investigation* suggeriscono la *self disclosure* con le autorità di quanto oggetto di scoperta: siffatta direttiva di condotta, a contatto con la nostra disciplina interna, genera però una reazione 'tossica' per il diritto di non collaborare con gli organi pubblici preposti all'accusa penale, contribuendo allo sgretolamento di una garanzia fondamentale dell'accusato nel processo penale.

8. Il vincolo di punibilità per l'ente resipiscente.

L'ente vive tuttora una condizione di *capitis deminutio* rispetto alla persona fisica. I suoi diritti costituzionali sono incerti e sempre fiaccati da esigenze di politica criminale venate di prevenzione generale. La sua propensione alla massimizzazione del profitto viene spesso intesa, sia dalla collettività che dal formante giudiziario, come l'anticamera del disvalore di intenzione e socialmente ben tollerate sono sempre le contrazioni dei suoi interessi imprenditoriali, con annessi spazi di libertà e riservatezza.

In questo contesto non crea tensioni entro il sistema, anzi ne è un coerente sviluppo, la notazione che l'ente sia un centro permanente di imputazione di pena, dunque risponda anche quando si adoperi alla riparazione dell'offesa. Per vero, l'impatto della sanzione per l'impresa non va misurato solo in termini formali, ma anche con riguardo al corredo di conseguenze dannose, gli effetti informali della condanna, che attingono la società commerciale. Nel diritto penale economico il fattore reputazionale è molto marcato già per le persone fisiche: per queste ultime lo stigma persiste anche a fronte di pene sospese, sostituite, estinte con i nuovi modelli di modulazione della punibilità (messa alla prova, oblazioni, estinzione per adempimento delle prescrizioni e particolare tenuità del fatto, magari conseguiti con attività risarcitorie *post factum*). Comunque ci si affanni per limitare la portata del precedente giudiziario, esso è in grado di generare interdizioni sostanziali che, almeno temporaneamente, impediscono al reo di ricoprire incarichi come esponente societario o di partecipare a gare pubbliche⁶².

⁶² Questo vale già ben prima della sentenza definitiva: si pensi al peso di un carico pendente rispetto alle valutazioni della stazione appaltante ai sensi dell'art. 80, d.lgs. 50/2016, anche sotto forma di elemento che integra un grave illecito professionale ai sensi del comma 5. Assai istruttivo in questo senso ANAC, Parere funzione consultiva n. 35 del 20 luglio 2023, secondo cui «può formare oggetto di valutazione, da parte della stazione appaltante, come grave illecito professionale ex art. 80, comma 5 del Codice, anche la pendenza di indagini penali o il rinvio a giudizio del legale rappresentante della società, o anche il caso in cui il legale rappresentante o socio di maggioranza della società aggiudicataria sia destinatario di una misura cautelare interdittiva (divieto temporaneo di contrattare con la Pubblica Amministrazione). Tali circostanze,

Ciò vale, *a fortiori*, per l'organizzazione di impresa. Una pena, anche commisurata nel minimo, preclude di avere rapporti con questa o quella stazione appaltante, di entrare in rapporto con fondi stranieri anglosassoni o impone a questi ultimi di uscire dal capitale e così via.

L'interazione tra responsabilità dell'ente e della persona fisica si muove lungo una direttrice, come visto, solo apparentemente discriminatoria a danno del primo e certamente non si tratta di una connotazione sopravvenuta nel tempo. Fin dalla approvazione del d.lgs. 231/2001, il premio per il *post fatto* virtuoso dell'organizzazione si arresta scientemente alla riduzione della sanzione senza mai giungere alla sua rimozione totale. Ne è riprova la stessa logica della prescrizione di cui all'art. 22, pensata per permanere oltre ogni vicenda che affligga la persona fisica e mitigata appena dall'ipotesi di decadenza dalla contestazione nel caso in cui il reato presupposto si sia prescritto già prima della formulazione dell'accusa all'ente (art. 60, d.lgs. 231/2001).

In sintesi, sono due le ragioni che depongono per una permanente punibilità della persona giuridica.

In primo luogo, la colpa di organizzazione, come incapacità della struttura aziendale di prevenire *non lo specifico reato* come *evento storico*, ma una *possibile pluralità di illeciti* come *classe di eventi normativi*, non può essere minima, ma sottende sempre un grave rischio per i corrispondenti interessi protetti, sicché la riparazione della specifica contingente offesa non neutralizza mai un profilo seriale di potenziali ulteriori lesioni. Quello che viola una persona giuridica deviante è sempre un precetto peculiare e strategico (l'impresa deve organizzarsi secondo prudenza), che impone la minimizzazione del rischio reato, a prescindere da quanto tenue possa essere stato il disvalore dello specifico episodio criminoso⁶³.

In secondo luogo, la dimensione puramente economica dell'ente riduce la prospettiva del sinallagma riparazione-esenzione da pena ad un puro calcolo matematico: posto che la sanzione per l'ente è sempre una diminuzione di profitto, anche quando assume una vеста interdittiva (l'interdizione è una pura variante della sanzione pecuniaria diretta e si traduce sempre in una maggior difficoltà di produrre utile), l'eliminazione delle conseguenze del reato sarà preferita quando l'importo da spendere sarà inferiore alla sanzione patrimoniale (anche per comportamenti successivi al reato)⁶⁴.

astrattamente integranti fattispecie di "grave illecito professionale" in capo all'operatore economico, devono formare oggetto di valutazione in concreto da parte della stazione appaltante».

⁶³ Sul tale 'nucleo precettivo "finale" teleologico' della responsabilità degli enti, C.E. PALIERO, *La responsabilità ex crimine*, cit., 24.

⁶⁴ Sul punto valgono le considerazioni ampiamente sviluppate da LAUFER (2017), pp. 71 ss. (specialmente 79 ss.; 125 ss.) in merito alla sussistenza di un vero e proprio enigma della *compliance*. Un cd. *compliance conundrum* preclude l'adozione di controlli più efficaci. Dipende da un conflitto profondamente radicato nelle aziende su come identificare la devianza ed evitare la responsabilità dell'ente e facilita una sorta di "gioco della conformità", uno *status quo* normativo in cui sia gli operatori privati che le Agenzie pubbliche sono ugualmente prigionieri. Il risultato è che tutte le parti interessate si placano a vicenda spendendo ingenti risorse per mimare una conformità alla legge puramente apparente, una sorta di applicazione difensiva di una disciplina regolatoria di cui non si coglie l'aspetto sostanziale e che peraltro essendo assai incerta fomenta un approccio iperprudenziale da parte dei soggetti economici.

Occorre invece svellere questo approccio dall'orizzonte del *management*: l'applicazione della sanzione non può essere negoziata, né oggetto di scambio con l'ordinamento. Ben venga la riparazione, ma questa non deve mai attribuire un prezzo all'offesa realizzata, bensì trovare la propria ragione d'essere in ragioni di valore e non di pura utilità patrimoniale, vale a dire in una più ampia opzione di campo dell'ente a favore della legalità di impresa.

Un simile programma politico-criminale non mira certo a punire, o disincentivare, la riparazione da parte della persona giuridica, ma presceglie come obiettivo preminente la deterrenza della disciplina sulla responsabilità dell'ente, pur modulandola al ribasso in caso di condotte autenticamente contro-offensive del soggetto collettivo deviante⁶⁵.

9. Considerazioni finali: alla ricerca di un centro di punibilità permanente.

L'allusione al celebre brano di Franco Battiato riassume il destino della responsabilità dell'ente ed il ruolo che essa deve svolgere nel sistema: garantire che la scelta criminale rimanga sempre quella complessivamente più costosa, a prescindere dalle vicende giudiziarie dei singoli esponenti societari.

Come in molti altri settori del diritto penale economico, ci si è chiesto se sia legittima l'asimmetria tra allocazione dell'onere riparatorio, che all'atto pratico grava sistematicamente sull'ente, e attribuzione del beneficio, per la sola persona fisica, in termini di esclusione o riduzione della punibilità.

Comunque si risponda al quesito, varie ragioni inducono a non drammatizzare eccessivamente la tematica.

Come noto, gli artt. 12 e 17 del d. lgs. 231/2001 richiedono, tra i propri presupposti applicativi, anche l'eliminazione delle conseguenze dannose e pericolose o un significativo impegno in tal senso, sicché l'eventuale ravvedimento cui consegue il beneficio per le persone fisiche consente al contempo all'ente di maturare il proprio premio 'tipico', nei termini prima indicati, in una sorta di *bis in idem* favorevole: una medesima attività riparatrice giova a due soggetti giuridici⁶⁶.

Inoltre, è bene assicurare che la persona giuridica rimanga sempre pienamente punibile se vi è stata una sua colpa di organizzazione prima della commissione del reato, onde scongiurare che la corretta strutturazione dei propri processi venga scientemente avviata *se e solo se* un illecito venga commesso e un'indagine verso l'ente sia avviata. La prospettiva di una non punibilità sopravvenuta, insomma, scoraggerebbe ogni azione preventiva, in particolare l'adozione dei costosi e 'faticosi' modelli organizzativi. In assenza di un minimo indefettibile di pena, sarebbe evidentemente scoraggiata la

⁶⁵ Rileva di recente PALIERO (2023a), p. 10, che la deterrenza assume un ruolo preponderante nella giustificazione della pena per l'impresa per la sua attitudine a reagire razionalmente alla minaccia di sanzione.

⁶⁶ In argomento si veda PIERGALLINI (2019), pp. 543 ss., nonché, volendo, CONSULICH (2020), pp. 189 ss.

redazione del protocollo 231, posto che sarebbe più conveniente assumere iniziative rimediali.

Naturalmente, occorre un *caveat* sul piano processuale: la “regolarizzazione” virtuosamente attuata dalla persona fisica rispetto a questo o quel reato, non accompagnata da un effetto estintivo dell’illecito per l’ente, non dovrebbe fornire alcun argomento a carico della persona giuridica. Diversamente la collaborazione prestata dal singolo, spesso proprio grazie all’impresa, rischierebbe di ritorcersi contro quest’ultima, menomando le sue prerogative difensive quanto alla prova dell’insussistenza del reato presupposto o dei profili di violazione cautelare organizzativa rilevanti nel caso concreto.

L’ente, dunque, consentendo alla persona fisica di ottenere il beneficio della non punibilità, non deve poi trovarsi a dover scontare una lettura colpevolista delle condotte riparatrici messe in opera, che le legga come forma di implicita ammissione delle proprie carenze gestionali. In definitiva, anche da una disciplina ‘di nicchia’, si può trarre una indicazione di sistema: senza un’accorta calibrazione della ricaduta processuale, in particolare in ordine alla raccolta e utilizzabilità della prova, non vi è razionalità e giustizia della regola sostanziale.

BIBLIOGRAFIA:

ARDIZZONE, Giorgio (2025): “Il nuovo assetto del sistema penale tributario: un’analisi del d. lgs. 14 giugno 2024 n. 87”, *Legislazione penale*, pp. 1-60

BECCARIA, Cesare (2009): *Dei delitti e delle pene*, FRANCONI, Giovanni (a cura di) (Lione, Ens Éditions)

BIANCHI, Davide (2022): “Verso un illecito corporativo personale. Osservazioni ‘umbratili’ a margine d’una sentenza ‘adamantina’ nel ‘magma 231’”, *Diritto penale contemporaneo – Rivista trimestrale*, 2, pp. 87-106

BIRITTERI, Emanuele (2021): “La responsabilità da reati ambientali degli enti collettivi: profili dogmatici e tecniche di prevenzione”, *Diritto penale contemporaneo – Rivista trimestrale*, 1, pp. 290-314

CANATO, Maria Carla (2024): “Verso il superamento del “legal risk” europeo: intelligenza artificiale e approccio proporzionale al rischio”, *Legislazione penale*, pp. 1-31

CANTONE, Raffaele (2025): “Il whistleblower anonimo: una novità passata (quasi) inosservata della normativa di recepimento della direttiva eurounitaria”, *Sistema penale*, 2, pp. 23-39

CAPUTO, Matteo (2017): “Colpevolezza della persona fisica e colpevolezza

dell'ente nelle manovre sulla pena delle parti", *Rivista italiana di diritto e procedura penale*, 1, pp. 148-172

COLACURCI, Marco (2022): *L'illecito "riparato" dell'ente* (Torino, Giappichelli)

CONSULICH, Federico (2020): "Punibilità di organizzazione? Possibilità e limiti dell'astensione dalla punizione per l'ente colpevole", in AA.VV. (a cura di): *Studi in onore di Lucio Monaco* (Urbino, Urbino University Press), pp. 277-300

CONSULICH, Federico (2023): "Neutralizzare e rieducare (pari sono, senza la proporzione)", *Criminalia*, 1, pp. 107-138

DE MAGLIE, Cristina (2002): *L'etica e il mercato* (Milano, Giuffrè)

DONINI, Massimo (2018): "Compliance, negozialità e riparazione dell'offesa nei reati economici. Il delitto riparato oltre la restorative justice", in BASILE, Fabio, GATTA, Gian Luigi, PALIERO, Carlo Enrico e VIGANÒ, Francesco (a cura di): *La pena, ancora fra attualità e tradizione. Studi in onore di Emilio Dolcini, II*, (Milano, Giuffrè), pp. 579-606

DONINI, Massimo (2022a): "Le due anime della riparazione come alternativa alla pena-castigo: riparazione prestazionale vs riparazione interpersonale", *Cassazione penale*, 6, pp. 2027-2042

DONINI, Massimo (2022b): "Riparazione e pena da Anassimandro alla CGUE", *Sistema penale*, pp. 1-23

DRAY, William H. (1972): "Holism and Individualism in History and Social Science", in EDWARDS, Paul (a cura di): *The Encyclopedia of Philosophy*, (New York, Macmillan), pp. 4-53

EUSEBI, Luciano (2021): "Ipotesi di introduzione della pena prescrittiva principale", *Discrimen*, pp. 91-117

EUSEBI, Luciano (2022): "Il cantiere lento della riforma in materia di sanzioni penali. Temi per una discussione", *Archivio penale*, 1, pp. 1-12

FIDELBO, Giorgio e RUGGIERO, Rosa Anna (2016): "Procedimento a carico degli enti e messa alla prova: un possibile itinerario", *Rivista* 231, 4, pp. 3-19

FIELDER, Joseph F. (2016): "Legal Risk and the Scientific Process", *SMU Science & Technology Law Review*, 19, pp. 407-411

FISSE, Brent (1983): “Reconstructing Corporate Criminal Law: Deterrence, Retribution, Fault and Sanctions”, *Southern California Law Review*, 56, pp. 1141-1246

FISSE, Brent e BRAITHWAITE, John (1988): “The Allocation of Responsibility for Corporate Crime: Individualism, Collectivism and Accountability”, *Sydney Law Review*, 11, pp. 468-513

FISSE, Brent e BRAITHWAITE, John (1993): *Corporations, Crime and Accountability* (Cambridge, Cambridge University Press)

FOUCAULT, Michel (1993): *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione* (Torino, Einaudi)

FUSCO, Eugenio e PALIERO, Carlo Enrico (2022): “L’“happy end” di una saga giudiziaria: la colpa di organizzazione trova (forse) il suo tipo”, *Sistema penale*, 9, pp. 115-144

GALLI, Martina (2018): “Giudicare l'avvenire. Uno studio a partire dalla ‘convention judiciaire d'intérêt public’”, *Rivista italiana di diritto e procedura penale*, 3, pp. 1285-1324

GARGANI, Alberto (2022): “Profili della responsabilità collettiva da reato colposo”, *Rivista trimestrale di diritto penale dell'economia*, 1-2, pp. 48-66

GOBERT, James (2008): “The Corporate Manslaughter and Corporate Homicide Act 2007: Thirteen Years in the Making but Was It Worth the Wait?”, *The Modern Law Review*, 71, pp. 413-433

GRECO, Eliana (2024): *L'illecito dell'ente nella teoria della colpa* (Torino, Giappichelli)

HIRANO, Ryuichi e KOS RABCEWICZ ZUBKOWSKI, Louis (1983): “Diversion and Mediation”, *Rassegna penitenziaria e criminologica*, pp. 75-96

HOWARD, Philip K. (2008): “The Dynamics of Legal Risk”, *Drake Law Review*, 56, pp. 505-515

INGRASSIA, Alex (2025): “Le fattispecie penali-tributarie al cospetto della Costituzione: inseguendo il coniglio bianco”, in CREPALDI, Roberto, D'ARCANGELO, Fabrizio, INGRASSIA, Alex e SCOLETTA, Marco (a cura di): *Il volto costituzionale del sistema penale tributario*, (Milano, Giuffrè), pp. 1-76

LARKIN, Paul J. Jr. e SEIBLER, John-Michael (2016): “All Stick and no Carrot: the

Yates Memorandum and Corporate Criminal Liability”, *Stetson Law Review*, 46, pp. 7-39

LAUFER, William S. (2006): *Corporate Bodies and Guilty Minds* (Chicago, The University of Chicago Press)

LAUFER, William S. (2017): “The Missing Account of Progressive Corporate Criminal Law”, *New York University Journal of Law & Business*, 14, pp. 71-142

LEONARDI, Franco (1980-1981): “La fondazione dell’individualismo metodologico”, *Quaderni di Sociologia*, 34, pp. 559-594

MAHLER, Tobias (2007): “Defining Legal Risk. Proceedings of the conference ‘commercial contracting for strategic advantage - potentials and prospects’”, *Turku University of Applied Sciences*, pp. 10-31

MASPERO, Mario e D’AVIRRO, Antonio (2023): “231 e ambiente. Una recente decisione della Cassazione sul contenuto del modello per la prevenzione dei reati ambientali”, *Rivista trimestrale di diritto penale dell’economia*, 3-4, pp. 619-700

MAUGERI, Anna Maria (2022): *La funzione rieducativa della sanzione nel sistema della responsabilità amministrativa da reato degli enti ex d. lgs. n. 231/2001* (Torino, Giappichelli)

MAZZACUVA, Federico (2016): “La diversione processuale per gli enti collettivi nell’esperienza anglo-americana”, *Diritto penale contemporaneo – rivista trimestrale*, 2, pp. 80-88

MAZZACUVA, Federico (2020): *L’ente premiato. Il diritto punitivo nell’era delle negoziazioni: l’esperienza angloamericana e le prospettive di riforma* (Torino, Giappichelli)

MAZZACUVA, Nicola (2023): “Ancora qualche riflessione sulla natura e sulla “autonomia” della responsabilità dell’ente nel nostro ordinamento”, in CORNACCHIA, Luigi e CRESPO, Eduardo Demetrio (a cura di): *Responsabilità da reato degli enti collettivi* (Torino, Giappichelli), pp. 109-124

MELIS, Giuseppe (2017): “Tax Compliance e sanzioni tributarie”, *Rassegna tributaria*, pp. 751-767

MELIS, Giuseppe (2023): “La cooperative compliance: una visione di sistema”, *Diritto e pratica tributaria*, 2, pp. 351-383

MONGILLO, Vincenzo (2018): *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo* (Torino, Giappichelli)

MONGILLO, Vincenzo (2023a): “Il sistema delle sanzioni applicabili all’ente collettivo tra prevenzione e riparazione. Prospettive de iure condendo”, in CORNACCHIA, Luigi e CRESPO, Eduardo Demetrio (a cura di): *Responsabilità da reato degli enti collettivi* (Torino, Giappichelli), pp. 47-108

MONGILLO, Vincenzo (2023b): “La colpa di organizzazione: enigma ed essenza della responsabilità ‘da reato’ dell’ente collettivo”, *Cassazione penale*, 3, pp. 704-736

MONGILLO, Vincenzo (2024): “Sicurezza sul lavoro”, in CASTRONUOVO, Donato, DE SIMONE, Giulio, GINEVRA, Enrico, LIONZO, Andrea, NEGRI, Daniele e VARRASO, Gianluca (a cura di): *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi* (Milano, Wolters Kluwer Italia), pp. 2273-2327

ORMEROD, David e LAIRD, Karl (2021): *Smith, Hogan, and Ormerod’s Criminal Law* (Oxford, Oxford University Press)

ORSINA, Amalia (2024): *La responsabilità da reato dell’ente tra colpa di organizzazione e colpa di reazione* (Torino, Giappichelli)

PALAZZO, Francesco (2017): “Giustizia riparativa e giustizia punitiva”, in MANNOZZI, Grazia e LODIGIANI, Giovanni Angelo (a cura di): *La giustizia riparativa. Formanti, parole e metodi* (Torino, Giappichelli), pp. 69-88

PALIERO, Carlo Enrico (2018): “La colpa di organizzazione tra responsabilità collettiva e responsabilità individuale”, *Rivista trimestrale di diritto penale dell’economia*, 1-2, pp. 175-219

PALIERO, Carlo Enrico (2021): “Colpa di organizzazione e persone giuridiche”, in DONINI, Massimo (a cura di): *Reato colposo. Enciclopedia del diritto* (Milano, Giuffrè), pp. 65-90

PALIERO, Carlo Enrico (2023a): “La responsabilità ex crimine della persona giuridica: imputazione e sistematica”, in CORNACCHIA, Luigi e CRESPO, Eduardo Demetrio (a cura di): *Responsabilità da reato degli enti collettivi* (Torino, Giappichelli), pp. 3-28

PALIERO, Carlo Enrico (2023b): “Colpa penale e colpa di organizzazione: analogie, epifanie e dissolvenze”, *Cassazione penale*, 10, pp. 3342-3356

PELISSERO, Marco (2023): “La responsabilità dell’ente tra dipendenza e autonomia”, in CORNACCHIA, Luigi e CRESPO, Eduardo Demetrio (a cura di): *Responsabilità da reato degli enti collettivi* (Torino, Giappichelli), pp. 29-46

PIERGALLINI, Carlo (2013): “Paradigmatica dell’autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del “modello organizzativo” ex d.lgs n. 231 del 2001) (parte II)”, *Cassazione penale*, 2, pp. 842-867

PIERGALLINI, Carlo (2019): “Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti”, *Diritto penale e processo*, 4, pp. 530-550

PIERGALLINI, Carlo (2022): “Una sentenza ‘modello’ della Cassazione pone fine all’estenuante vicenda ‘Impregilo’”, *Diritto penale contemporaneo – rivista trimestrale*, 2, pp. 76-86

PIERGALLINI, Carlo (2023): “L’uso obliquo della colpa di organizzazione: ripensamenti e regressioni”, *Cassazione penale*, 10, pp. 3356-3369

PULITANÒ, Domenico (2020): “Il penale tra teoria e politica”, *Diritto penale contemporaneo – Rivista trimestrale*, 4, 2020, pp. 1-19

PULITANÒ, Domenico (2023): “Riparazione e lotta per il diritto”, *Sistema penale*, 2, pp. 65-82

QUARANTA, Dario (2025): ““La sottile linea rossa’ tra ente intrinsecamente criminoso, colpa d’organizzazione ed elusione fraudolenta: il caso BT Italia s.p.a.””, *Cassazione penale*, 1, pp. 225-256

RHEE, Robert J. (2007): “The Effect of Risk on Legal Valuation”, *University of Colorado Law Review*, 78, pp. 193-255

SCAROINA, Elisa (2020): “Prospettive di razionalizzazione della disciplina dell’oblazione nel sistema della responsabilità da reato degli enti tra premialità e non punibilità”, *Diritto penale contemporaneo – Rivista trimestrale*, 2, pp. 189-216

SCOLETTA, Marco (2022): “Condotte riparatorie e ne bis in idem nella responsabilità delle persone giuridiche per illeciti tributari”, *Sistema Penale*

SILVA SANCHEZ, Jesús-María (2009): “La actuación en una empresa como atenuante de delito”, in ID. (a cura di): *Tiempos del derecho penal* (Madrid, EDISOFER S.L.)

TOSCANO, Giuseppe (2022): *Post crimen patratum* (Torino, Giappichelli)

UDEHN, Lars (2001): *Methodological Individualism. Background, History and Meaning* (Londra, Routledge)

VISCONTI, Arianna (2024): "Corporate Manslaughter and Corporate Violence Victims' Rights in Italy", in MEISELLES, Michala, RYDER, Nicholas e VISCONTI, Arianna (a cura di): *Corporate Criminal Liability and Sanctions* (Londra, Routledge), pp. 33-50