amministrativ@mente
Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo
www.amministrativamente.com

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "FORO ITALICO"

Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo (Classe A)

Pubblicata in internet all'indirizzo www.amministrativamente.com

Rivista di Ateneo dell'Università degli Studi di Roma "Foro Italico"

Direzione scientifica
Gennaro Terracciano, Gabriella Mazzei, Julián Espartero Casado

Direttore Responsabile
Gaetano Caputi

Redazione
Carlo Rizzo

FASCICOLO N. 2/2026

Estratto

Iscritta nel registro della stampa del Tribunale di Roma al n. 16/2009

ISSN 2036-7821

amministrativ@mente
Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo
www.amministrativamente.com

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "FORO ITALICO"

Comitato scientifico
Annamaria Angiuli, Antonio Barone, Vincenzo Caputi Jambrenghi, Francesco Cardarelli, Enrico Carloni, Maria Cristina Cavallaro, Guido Clemente di San Luca, Andry Matilla Correa, Chiara Cudia, Gianfranco D'Alessio, Mariaconcetta D'Arienzo, Ambrogio De Siano, Ruggiero Dipace, Valentina Maria Donini, Luigi Ferrara, Pierpaolo Forte, Gianluca Gardini, Biagio Giliberti, Emanuele Isidori, Bruno Mercurio, Francesco Merloni, Giuseppe Palma, Alberto Palomar Olmeda, Attilio Parisi, Luca Raffaello Perfetti, Fabio Pigozzi, Alessandra Pioggia, Helene Puliat, Francesco Rota, Josè Manuel Ruano de la Fuente, Leonardo J. Sańchez-Mesa Martĩnez, Ramón Terol Gómez, Antonio Felice Uricchio.

Comitato editoriale
Jesús Avezuela Cárcel, Giuseppe Bettoni, Sveva Bocchini, Salvatore Bonfiglio, Vinicio Brigante, Sonia Caldarelli, Giovanni Cocozza, Andrea Marco Colarusso, Sergio Contessa, Beatrice Coppa, Giuseppe Doria, Manuel Delgado Iribarren, Fortunato Gambardella, Flavio Genghi, Jakub Handrlica, Margherita Interlandi, Laura Letizia, Giuseppina Lofaro, Federica Lombardi, Gaetano Natullo, Carmen Pérez González, Giovanni Pesce, Benedetta Piazza, Marcin Princ, Sara Pugliese, Bianca Nicla Romano, Antonio Saporito, Giuliano Taglianetti, Esper Tedeschi, Simona Terracciano, Stefania Terracciano, Salvatore Villani.

Coordinamento del Comitato editoriale
Valerio Sarcone.

amministrativ@mente
Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo
www.amministrativamente.com

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "FORO ITALICO"

I nuovi paradigmi premiali dell'autonormazione nel progetto di riforma del "decreto 231"

di Francesco Marzullo

(Abilitato alle funzioni di professore di seconda fascia di diritto penale)

Sommario

1. Paradigmi premiali e attività di autonormazione "correttiva" *post factum*. Prime osservazioni. – 1.1. *Segue.* L'estinzione dell'illecito amministrativo, come causa estintiva a formazione progressiva. - 2. La presunzione relativa di idoneità dei modelli deontici -*ante delictum*-, conformati alle "linee guida", alle buone prassi e ai c.d. modelli "pilota". Rilievi critici. - 2.1. *Segue.* La motivazione rafforzata del giudizio di inidoneità del modello autopoietico "conformato"..

Abstract

This paper investigates two crucial issues related to the functional paradigm of preventive self-regulation regarding corporate criminal liability, analyzing the solutions offered in this regard by the very recent reform package (approved by the ministerial study table). (i) The first issue concerns the potential benefits to be granted to an entity that, having adopted reflective ante delictum models that are nevertheless deemed unsuitable, requests to be "put to the test" to address the shortcomings of the self-regulated product (Article 6 of the reform project proposes the extinction of the administrative offense). (ii) The second issue concerns the potential benefits that may arise from the adoption of autopoietic models "conforming" to guidelines or best practices (Article 4 proposes that the judge's dissenting opinion be supported by a burden of specific motivation).

* *Il presente lavoro è stato sottoposto al preventivo referaggio secondo i parametri della double blind peer review*

1. Paradigmi premiali e attività di autonormazione "correttiva" post factum. Prime osservazioni.

All'interno del recente articolato di riforma del decreto 231[1], un ruolo centrale è senza dubbio rappresentato dalla introduzione dei c.d. paradigmi premiali della autormazione *post factum*[2], alla cui analisi sono destinate queste prime note[3].

Nelle linee essenziali, la riforma introduce l'estensione, alla persona giuridica[4], dei benefici delle c.d. condotte riparatorie *post delictum*, già previste per la persona fisica[5], nella prospettiva della più ampia valorizzazione di un nuovo paradigma punitivo fondato sui principi della *reactive fault.* Tale prospettiva è stata già anticipata da una parte della dottrina che ha suggerito la positivizzazione dell'istituto della "messa alla

[1] Il gruppo di lavoro, coordinato dal dott. Fidelbo, ha recentemente licenziato una proposta di riforma, piuttosto articolata e di ampio respiro, che punta alla revisione della disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche", istituito con decreto del 7 febbraio 2024 presso l'Ufficio di Gabinetto del Ministro della Giustizia, con il compito di individuare una "concreta prospettiva" di riforma del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, finalizzata a superare talune sue eventuali criticità.

[2] M. DONINI, *Compliance, negozialità e riparazione dell'offesa nei reati economici. Il delitto riparato oltre la restorative justice*, in C. BERIA DI ARGENTINE (a cura di), *Criminalità d'impresa e giustizia negoziata*, Milano, 2017, p. 31. L. FOFFANI, *Genesi e sviluppo (e prospettive future) di un modello di responsabilità degli enti nell'Unione europea*, in D. Piva (a cura di), *La responsabilità degli enti* ex *d.lgs. n. 231/2001 tra diritto e processo*, Torino, 2021, p. 26.

[3] Per completezza, si deve dare atto che è stata di recente elaborata una seconda proposta di riforma del d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231 – artt. 1-23-*bis*, 58, 61, 64-*bis*, 66, 67, compendiata nel Progetto di legge, a firma dell'On. Morrone, depositato alla Camera il 29 settembre 2025 A.C. 2632; anche tale proposta di riforma è corredata da una relazione illustrativa, a cura del Gruppo di ricerca del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Bergamo, in *Sistema Penale.it*., 14 ottobre 2025.

[4] F. MAZZACUVA, *Prevenzione, riparazione e premialità nel prisma della responsabilità da reato degli enti,* in *Riv. trim. dir. pen. ec.*, 2025, 1-2, pp. 269 ss.; P. ASTORINA, *Premialità, collaborazione processuale e d.lgs. n. 231/2001: spunti per una riforma,* in L. CORNACCHIA, E.D. CRESPO (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti collettivi. Profili dogmatici e politico-criminali a oltre vent'anni dal d.lgs. 231/2001*, Torino, 2023, p. 143 ss.; C. PIERGALLINI, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti,* in *Dir. pen. proc*., 2019, p. 543 ss.; ID, *Aspettative e realtà della (ancor breve) storia del D.Lgs. n. 231/2001 in materia di responsabilità da reato degli enti*, in *Dir. Pen. Proc*., 2022, 7, p. 866 ss.; E. BASILE, *La Società (non) punibile: del come e del perché*, in C. PIERGALLINI, G. MANNOZZI, C. SOTIS, C. PERINI, M. SCOLETTA E F. CONSULICH (a cura di), Studi in onore di Carlo Enrico Paliero, II, Milano, 2022, p. 913 ss; M. PELISSERO, *La responsabilità dell'ente tra dipendenza da reato e autonomia*, in L. CORNACCHIA, E.D. CRESPO (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti collettivi. Profili dogmatici e politico-criminali a oltre vent'anni dal d.lgs. 231/2001*, Torino, 2023, p. 29 ss.; G. DE SIMONE, *La non punibilità nel prisma della responsabilità da reato delle persone giuridiche*, in C. PIERGALLINI, G. MANNOZZI, C. SOTIS, C. PERINI, M. SCOLETTA, F. CONSULICH (a cura di), *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, II, Milano, 2022, p. 991 ss..; E. SCAROINA, *Prospettive di razionalizzazione della disciplina dell'oblazione nel sistema della responsabilità da reato degli enti tra premialità e non punibilità*, in *Dir. pen. cont*., 2020, 2, p. 189 ss.

[5] G. FIDELBO, R.A. RUGGIERO, *Procedimento a carico degli enti e messa alla prova: un possibile itinerario*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2016, 4, p. 9 ss.; R.A. RUGGIERO, *Il futuro della responsabilità degli enti e la valorizzazione del modello post factum mediante un nuovo rito speciale*, in *Cass. pen*., 2019, 9, p. 3386 ss; V. MONGILLO, *Il sistema delle sanzioni applicabili all'ente collettivo tra prevenzione e riparazione. Prospettive de iure condendo,* in L. Cornacchia, E.D. Crespo (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti collettivi. Profili dogmatici e politico-criminali a oltre vent'anni dal d.lgs. 231/2001,* Torino, 2023, p. 617 ss.. Per interessanti osservazioni in merito al paradigma della giustizia riparativa, si rinvia a D. FONDAROLI, *La misura del dubbio: giustizia riparativa ex d.lgs. n. 150/2022 e d.lgs. n. 231/2001*, in A. MENGHINI, E. MATTEVI, *Riparazione e giustizia riparativa nel sistema penale. Teorie, prassi e nuove prospettive*, Trento, 2025, p. 173 ss..

prova" degli enti[6], come "causa di estinzione" dell'illecito[7], a condizione che l'ente si sia dotato, *post factum*, di validi modelli organizzativi e a condizione e che *ante factum* fosse comunque dotato di un modello autopoietico, ancorché asseritamente "imperfetto" (o inidoneo).

Nel caso di contestazione dell'illecito corporativo 231, l'ente avrebbe così due alternative, affrontare direttamente il giudizio e, conseguentemente, accettare il rischio che il precedente modello possa essere giudicato non-adeguato dall'Autorità giudiziaria, ovvero ammetterne la inadeguatezza e richiedere, nell'ambito del controllo giurisdizionale, la concessione di un termine, per emendare il modello e renderlo effettivo, rispetto alle contestazioni.

Una recente proposta dottrinale ha, invece, ipotizzato il ricorso al paradigma della *reactive fault*, secondo la quale la responsabilità dell'ente verrebbe agganciata alla mancata rimozione delle carenze strutturali e organizzative, che hanno agevolato la realizzazione[8]: in breve, l'adozione di protocolli "riflessivi" *ante factum* sarebbe il requisito ineludibile per accedere alla messa alla prova, mentre la loro correzione *post factum* finalizzata a renderli idonei ed efficaci, e la concreta attuazione degli stessi, giustificherebbe la non punibilità dell'ente per l'esito positivo della *probation*.

Si dovrebbe poi individuare il soggetto, cui demandare la predisposizione delle misure che l'ente sarebbe chiamato ad attuare e la verifica sulla corretta attuazione.

In buona sostanza, così come nella messa alla prova prevista per gli imputati persone fisiche è l'UEPE a determinare gli adempimenti e le prescrizioni cui l'imputato deve attenersi, altrettanto dovrebbe avvenire anche in relazione all'ente: se la *probation* presuppone l'impegno dell'ente ad adeguarsi alle prescrizioni finalizzate a consentire un recupero di legalità, attraverso l'adeguamento della *compliance* interna, ne consegue la necessità di individuazione di un *soggetto terzo* (e qualificato), cui affidare

---

[6] M. CERESA GASTALDO, G. FIDELBO, R.A. RUGGIERO, G. CANESCHI, *Esercizio dell'azione a carico dell'ente e condotte riparatorie: valorizzazione del modello* post factum *e regolamentazione della discrezionalità del p.m. per rilanciare il d.lgs. n. 231/2001*, in F. Centonze, S. Manacorda (a cura di), *Verso una riforma della responsabilità da reato degli enti. Dato empirico e dimensione applicativa*, Bologna, 2023, p. 385.

[7] P. DI GERONIMO, *L'estensione all'ente della disciplina in tema di tenuità del fatto, messa alla prova ed estinzione del reato per condotte riparatorie*, in *www.rivista231.it*, 2018, p. 4.

[8] Per un'analisi completa del modello di *reactive fault*, si rinvia a A. ORSINA, *La responsabilità da reato dell'ente tra colpa di organizzazione e colpa di reazione*, Torino, 2024, in particolare pp. 199 ss..

Sul paradigma premiale preventivo che dovrebbe informare il giudizio sulla colpa di organizzazione alla luce della sua natura cautelativa (e non cautelare), si rinvia a R. BARTOLI, *Dal paradigma punitivo reattivo al paradigma punitivo reattivo-premiale. Secondo studio per un affresco,* in *Sist. pen.*, 29 marzo 2021, secondo il quale l'ente che si riorganizzi nei termini di legalità dovrebbe andare esente da sanzione, mentre l'autentico rationale sanzionatorio si riscontrerebbe soltanto in presenza di un ente pervicacemente fermo nella disorganizzazione anche *post factum*; il paradigma reattivo viene valorizzato in termini analoghi anche da D. BIANCHI, *Autonormazione e diritto penale. Intersezioni, potenzialità, criticità*, Torino, 2022, p. 142 ss., nonché in prospettiva *de lege ferenda*, si veda p. 366 ss..

l'individuazione di tutti gli adempimenti di natura emendativa da porre in essere durante il percorso di riallineamento alla *compliance*.

Viene così in rilievo quella proposta suggerita, da una parte della dottrina[9], di consentire al giudice delle indagini preliminari di provvedere, mediante perizia, ad individuare le carenze organizzative, con la conseguente indicazione delle relative aree di intervento, per poi procedere alla nomina di un commissario giudiziale (figura prevista dall'art. 15 del decreto 231/2001), cui affidare non solo la gestione dell'ente, ma anche il compito di adeguarne la struttura organizzativa.

In tal modo, l'ente avrebbe la certezza – sia pur con riferimento ai soli modelli adottati *ex post* – che attenendosi al programma indicato all'atto dell'ammissione alla messa alla prova, potrà ottenere un giudizio positivo circa l'idoneità del modello e l'effetto estintivo dell'illecito amministrativo 231[10].

La soluzione da ultimo proposta consente da un lato l'acquisizione di un "programma trattamentale" confezionato sulla base delle specifiche carenze che potrebbero emergere dall'attività commissariale; dall'altro apre all'acquisizione delle prescrizioni il cui adempimento potrebbe condurre all'estinzione dei reati contestati all'ente.

L'ente sarebbe incentivato a dotarsi di un modello organizzativo *ex ante*, in assenza del quale gli sarebbe precluso l'accesso alla messa alla prova; e qualora, nonostante la predisposizione della *compliance* interna, si fossero realizzati ipotesi di reato, l'ente avrebbe la possibilità di chiedere la messa alla prova per "correggere" le carenze del modello e ottemperare alle prescrizioni imposte, "guadagnando" la meritata non punibilità.

L'alternativa all'efficacia "scusante" della presenza di un modello organizzativo *ex ante* (che però successivamente viene emendato per risultare idoneo in chiave prevenzionistica) potrebbe essere la valorizzazione della condotta riparatoria dell'ente e della *compliance* postuma rispetto alla commissione del reato presupposto, cui riconnettere la non punibilità del soggetto metaindividuale.

In siffatta evenienza, qualunque ente, anche quello privo di un modello organizzativo che sia stato adottato *ante delictum*, potrebbe chiedere, al fine di conseguire la non punibilità ai sensi del decreto 231, la concessione di un termine in

[9] Per le osservazioni in tema di commissariamento giudiziale ex decreto 231/2001, si rinvia a F. VIGANÒ, *Art. 15. Commissario giudiziale*, in A. PRESUTTI, A. BERNASCONI, C. FLORIO (a cura di), *La responsabilità degli enti*, Padova, 2008.

[10] Il commissariamento ad esempio potrebbe essere ammesso proprio in conseguenza della richiesta di messa alla prova, nel qual caso il commissario avrebbe meno poteri gestori e si attiverebbe soltanto per individuare le carenze organizzative e verificare l'attuazione delle prescrizioni impartite all'ente.

ISSN 2036-7821

sede processuale per dotarsi di un modello di organizzazione e gestione che sia adeguato *pro futuro* alla prevenzione del rischio reato.

Sul punto merita di essere richiamata l'ulteriore proposta *de lege ferenda* avanzata in dottrina[11], con cui si vorrebbero tipizzare i casi in cui, pure a fronte del difetto organizzativo emerso, andrebbe esclusa la responsabilità dell'ente per la mancata prevenzione dell'illecito individuale e contestualmente andrebbe fatto slittare *post factum* il giudizio di responsabilità dell'attore collettivo;

I siffatta evenienza, si porrebbero le basi di un illecito di rischio del quale l'ente deve essere chiamato a rispondere in caso di *inadeguatezza della riorganizzazione apprestata in sede reattiva*.

Si tratterebbe di un radicale cambio di paradigma della responsabilità *de societate*, in cui, alla struttura dell'illecito di evento fondato sull'inadempimento del dovere di organizzazione *ex ante*, si vorrebbe sostituire la struttura di un *illecito di rischio* fondato sull'inadempimento del *dovere di riorganizzazione ex post*.

Di qui, come è facile rilevare, l'evidente spostamento del baricentro del giudizio di responsabilità dalla dimensione della *prevenzione* a quella della *reazione*, con la conseguente esenzione della responsabilità non solo a titolo di colpa di organizzazione, *ma anche a titolo di colpa di reazione.*

Probabilmente tale proposta di riforma potrebbe rivelarsi in linea con la filosofia di fondo del d.lgs. n. 231 del 2001, nella parte in cui consente di valorizzare, ai fini del riempimento contenutistico della colpevolezza di impresa, il dovere di aggiornamento dei modelli organizzativi, ossia il dovere di un costante adattamento nel tempo delle misure di gestione dei rischi-reato.

Infatti, ove fosse recepito il paradigma dell'illecito di rischio quale fondamento della responsabilità dell'attore collettivo, si darebbe preminenza alla natura intrinsecamente dinamica del dovere di prevenzione mediante organizzazione; di tal chè la colpevolezza di impresa non potrebbe essere concepita soltanto in una prospettiva prevenzionale, ma andrebbe *proiettata anche in una dimensione reattiva*, facendo assurgere la colpa di reazione a criterio ascrittivo - integrativo della colpa di organizzazione.

E la diretta conseguenza è rappresentata, come è stato recentemente sostenuto [12], dalla emersione dei c.d. *accordi di diversione processuale* (di matrice statunitense), che

[11] A ORSINA, *Messa alla prova e «colpa di reazione» dell'ente. Riflessioni critiche a partire da un recente intervento della giurisprudenza*, in *Dir. pen. cont.*, 2021, 4, p. 111 ss..

[12] E. DAVÌ, *Compliance, riparazione e diversione. Prime sperimentazioni italiane dei pre-trial agreements nel campo della responsabilità da reato delle imprese*, in *Archivio penale*, 2024, 1, p. 49 ss.. A giudizio dell'Autore, la tesi che nega l'applicazione della messa alla prova agli enti finisce per produrre sfiducia e scetticismo nel mondo imprenditoriale, sempre meno disposto a investire in una riorganizzazione che non la garantisce dalle

postulano una cooperazione a contenuto tipicamente negoziale tra Pubblico ministero, Autorità giudiziaria ed ente incolpato.

Anche la recente presa di posizione di Confindustria[13] va nella direzione di ipotizzare l'introduzione di strumenti analoghi ai *deferred prosecution agreements* di matrice statunitense[14], che consentono alle imprese di raggiungere, con la magistratura inquirente, una soluzione transattiva[15], attraverso accordi predibattimentali che tuttavia non dovranno mai trasfigurare la tipica e originaria vocazione autonormativa dei M.O.G..

Viene cioè in rilievo il c.d. paradigma della non punibilità ancorata all'autocontrollo della *Corporation*, di matrice nordamericana. Infatti, di recente nell'esperienza di oltreoceano si è andato diffondendo un diverso orientamento nella gestione del contenzioso in fase predibattimentale che consente all'impresa di sottrarsi al processo e alla pena, ricorrendo determinate condizioni.

Si tratta dei *Pretrial Diversion Agreements*[16] in cui si possono distinguere i *Non Prosecution Agreements* e i *Deferral prosecution agreements*; in entrambi i casi viene offerta all'impresa la possibilità di dirottare il procedimento penale su una piattaforma alternativa a quella strettamente processuale, in forza di un accordo raggiunto con il *Prosecutor*.[17]

---

ripercussioni del processo *de societate* e da sanzioni pecuniarie, interdittive e anche reputazionali che potrebbero compromettere gravemente la sua permanenza sul mercato.

[13] Vedi *Position Paper*, del marzo 2025, elaborata da Confindustria, *Prospettive di riforma della responsabilità amministrativa degli enti (disciplina 231*), in *www.ossservatoriocompliance231.it,* 23 aprile 2025, pp. 11 e 12. Si tratta di un documento predisposto da Confindustria e indirizzato al Ministero della Giustizia che ha inteso avviare una riflessione sulla riforma della cd. responsabilità 231 di società ed enti, riflessione che si è sostanziata nella costituzione di un Tavolo tecnico con il compito di formulare una proposta di modifica, che sarà poi sottoposta alla valutazione politica del Ministero e, a seguire, di Governo e Parlamento.

[14] Il modello dei *deferred prosecution agreements,* come implementato nell'ordinamento statunitense, sembra proiettare il sistema di prevenzione del reato mediante l'organizzazione in uno scenario di vero e proprio dirigismo economico delle procure, fustigando così la componente autonormativa, che era stata individuata come chiave di volta per l'abbandono dell'applicazione della teoria della deterrenza pura nella *Corporate Criminal Liability*, e impedendo la reale costruzione di una cultura dell'impresa orientata alla legalità.

[15] A MERLO, *Alla ricerca della via italiana ai non prosecution agreement. Il caso Esselunga*, in *Sist. pen.*, 31 luglio 2023.

[16] J. ARLEN, *Corporate Governance Regulation through Nonprosecution*, in *The University of Chicago Law Review*, 2017, pp. 84, 1, 323 ss.

[17] L'argomento dei *Pretrial Diversion Agreements* è stato di recente approfondito in una pregevole monografia di S.B. TAVERRITI, *L'autocontrollo penale, Sistematica e funzionalità politico-criminale del diritto riflessivo*, Giuffrè, 2025, pp. 402 ss.; secondo l'Autrice nei *Pretrial Diversion Agreements* è molto marcata la dialettica tra impresa e Stato riguardante le misure da intraprendere ai fini di migliorare l'autorganizzazione. I doveri imposti alla *corporation* nell'individuazione dell'accordo possono riguardare il miglioramento di alcuni snodi organizzativi funzionali alla prevenzione del reato come il miglioramento del sistema di *reporting*, o la previsione che i funzionari addetti al controllo si incontrino periodicamente con la procura, o l'introduzione di nuove cautele frappositive, sino ad arrivare alla sostituzione di uno o più amministratori su indicazione e gradimento della procura. L'imposizione delle prescrizioni restituisce quindi l'immagine di un'autorità giudiziaria fortemente interventista, pronta a entrare nei gangli più profondi della corporation disciplinandoli imperativa- mente dall'esterno, un approccio che appare quanto meno sorprendente in un contesto tradizionalmente ispirato al liberismo economico.

Nel caso di accordi del primo tipo primi, *l'agreement* consiste in un vero e proprio accordo negoziale che contempla l'abbandono dell'azione penale da parte della pubblica accusa, prima che venga registrata la notizia di reato, imponendo però sanzioni pecuniarie all'impresa.

Mentre negli accordi del secondo tipo, è prevista la registrazione dell'accusa a carico dell'impresa e la previsione di prescrizioni tese a governare il comportamento futuro dell'impresa (inclusa l'adozione di un *compliance program*). Sicchè il *prosecutor* sospende il procedimento e lo differisce alla corretta e completa implementazione delle prescrizioni imposte. In questo modo, l'ente è sottoposto ad un continuo monitoraggio da parte dell'autorità giudiziaria che vigila sul corretto rispetto delle prescrizioni a suo tempo imposte. Come avviene nel mostro ordinamento in caso di controllo giudiziario ex art. 34-bis del codice antimafia.

In entrambi i casi, comunque, è possibile che l'accordo raggiunto tra *prosecutor* e società si traduca in una forma di non punibilità dell'ente, tanto che questo trend è stato interpretato come un passaggio che vira verso una duty based liability, quantomeno per le società ad azionariato diffuso, ritenute le candidate ideali per questo tipo di accordi

In disparte la conclusione di tali "accordi predibattimentali" tra l'ente e gli organi inquirenti che si possono raggiungere nella fase di merito che precede l'accertamento della responsabilità, a parere di chi scrive, andrebbe poi valutata l'introduzione di un meccanismo di *probation* per le società in sede cautelare e quindi nella fase camerale in cui la Procura chiede al G.I.P., ad esempio, l'applicazione di una misura interdittiva dei rapporti con la Pubblica amministrazione.

Muovendo dall'art. 49 del Decreto 231 occorrerebbe prevedere la facoltà per l'ente di chiedere la sospensione del procedimento camerale promosso dalla Procura innanzi al Giudice della cautela (tendenzialmente il G.I.P.), al fine di adottare un nuovo modello organizzativo e conformarsi alle prescrizioni dell'art. 17, per all'estinzione dell'illecito 231 e, quindi, alla *esclusione della responsabilità dell'ente*[18].

La diffusa valorizzazione delle condotte riparatorie, si qui sinteticamente esaminate, è stata efficacemente criticata da attenta dottrina[19], secondo la quale l'efficacia delle

[18] Ancora Confindustria nella sua Position Paper del marzo 2025 ha inviato il legislatore a chiarire espressamente che sia i provvedimenti di estinzione dell'illecito corporativo sia quello di applicazione della pena su richiesta (art. 63 decreto 231) non sono configurabili alla stregua di sentenze di condanna, in linea con la novella contenuta nella cd. Riforma Cartabia (decreto legislativo n. 150 del 2022), con particolare riferimento alla modifica degli effetti extra-penali dell'applicazione della sanzione su richiesta di parte. Si propone altresì di escludere la menzione del provvedimento finale nel casellario giudiziale in modo che l'impresa dovrà poter continuare a operare sul mercato, senza alcuna preclusione rispetto all'accesso a gare pubbliche, a finanziamenti pubblici, ecc. Infatti, la *ratio* di fondo di tali istituti processuali risiede nel reinserimento sociale del soggetto, con conseguente esclusione di qualunque effetto pregiudizievole, anche in termini di reputazione, a suo carico.

[19] F. CONSULICH, *La persona giuridica come centro di punibilità permanente. Il rapporto tra riparazione e punizione nel campo della responsabilità da reato dell'ente*, in *Dir. pen. cont.*, 18 aprile 2025, p. 11 ss.

condotte di implementazione *ex post* della *compliance* aziendale non può mai produrre la completa paralisi dei profili sanzionatori, attesa l'incoerenza con le linee generali del sistema di un collegamento diretto ed esclusivo della non punibilità a condotte *post delictum.*

Si tratta di rilievi assai puntuali e convincenti, che evidenziano da un lato la naturale economicità dell'adozione del modello organizzativo *ex ante*; dall'altro non può non rilevarsi la maggiore aderenza di tale costruzione verso la valorizzazione di iniziative in senso auto organizzativo, di chiara finalità specialpreventiva[20].

Altri Autori[21] suggeriscono infine il mantenimento -a carico dell'attore collettivo-di un'afflizione reputazionale anche in caso di avvenuta riparazione, in modo da evitare che quest'ultima esaurisca ogni conseguenza del reato e venga agevolmente contabilizzata entro un *business plan* criminale.

Si tratta insomma di preservare lo stigma economico connesso al riconoscimento della colpevolezza dell'ente, attraverso il mantenimento di una sia pur contenuta reazione sanzionatoria di marca interdittiva, anche a fronte di condotte riparatorie spontanee, persino quando anticipate da una *compliance* antecedente al reato, pur incerta o incompleta.

Per gli attori collettivi, non basta che la condotta illecita non sia conveniente, ma deve sostanzialmente comportare una perdita in termini reputazionali, 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[22].

---

[20] S.B. TAVVERRITI, *L'autocontrollo penale*, cit., p. 417.

[21] Come talvolta accade nell'ambito delle condotte controffensive *post factum* che escludono la punibilità, il rischio sarebbe quello di indebolire la funzione general-preventiva riconducibile all'illecito dell'ente; così C. PIERGALLINI, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, cit., p.530 ss.; C.E. PALIERO, *Il sistema sanzionatorio dell'illecito dell'ente*, cit., p.1199 ss.; MAUGERI A.M., *La funzione del sistema sanzionatorio del D.Lgs. 231/01: la rieducazione dell'ente*, in M. CATENACCI, V.N. D'ASCOLA, R.RAMPIONI (a cura di), *Studi in onore di Antonio Fiorella*, RomaTRE-Press, Roma, 2021, p. 89.

[22] F. CONSULICH, *La persona giuridica come centro di punibilità permanente. Il rapporto tra riparazione e punizione nel campo della responsabilità da reato dell'ente*, cit., p. 14. L'Autore in particolare suggerisce di definire il peso della riparazione per gli enti, costruendo un sistema integrato di commisurazione della sanzione tra individuo e persona giuridica. 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 ridotti. 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 criminogena

ISSN 2036-7821

La riparazione effettuata dal soggetto collettivo 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 a 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 dell'attore collettivo incolpato.

In conclusione, dal variegato dibattito dottrinale surriportato emerge con palmare evidenza come la cifra comune all'interno di questa diversità di vedute converga comunque verso il paradigma autonormativo.

Si conferma pertanto l'imprescindibile necessità di modulare la punibilità a partire dalla componente autonormativa che si manifesta come condotta riparatoria *post delictum* sufficiente a escludere la punizione dell'ente. Tale componente può atteggiarsi come un programma trattamentale di una ipotetica *probation* riservata all'ente; ovvero come supporto normativo che assiste la *self disclosure.*

L'ipotesi della non punibilità offre un buon esempio di *autonormazione surrogatoria* al diritto punitivo degli enti ispirata dalla logica specialpreventiva correlata alla capacità di condizionamento rilasciata dal paradigma autonormativo, che può così esprimere il proprio potenziale anche *post delictum*.[23]

1.1 *Segue.* L'*estinzione dell'illecito amministrativo, come causa estintiva a formazione progressiva*.

[23] S.B. TAVERRITI, *L'autocontrollo penale, Sistematica e funzionalità politico-criminale del diritto riflessivo*, Giuffrè, 2025, p. 415; l'Autrice sottolinea, circa il carattere riflessivo della normazione, come nelle sue forme più sofisticate e strutturate, infatti, l'autonomia dell'ente regolatore si esplica anche nella fase esecutiva e nella fase sanzionatoria della vita della regola autonormata. In questi casi, dunque, il concetto di autonormazione fa riferimento a un vero e proprio sub-sistema in cui le funzioni di autodisciplina, autocontrollo, e autodichia vengono gestite da soggetti promananti dallo stesso ambiente regolato. E dal carattere riflessivo è possibile estrapolare tre corollari che caratterizzano ulteriormente l'autonormazione sui piani: del metodo; della legittimazione; e della portata applicativa. Il tratto riflessivo serve anche come marcatore dei confini di applicazione del diritto autonormato che, in quanto tale, è riferibile esclusivamente ai soggetti interni alla collettività di appartenenza, che può essere variamente individuata a contesti più circoscritti, ma anche più ampi rispetto a quello dello Stato. Basti pensare alla all'autonormazione d'impresa che può costituire un valido esempio per cogliere l'estensione sub-statuale o extra-statuale del campo di applicazione del diritto riflessivo: il modello organizzativo adottato da una impresa italiana di piccole o medie dimensioni, potrà trovare applicazione solo all'interno dell'organizzazione aziendale, estendendo la propria efficacia — in parte, eventualmente — ai fornitori della stessa; viceversa, un *compliance program* di una *corporation* multinazionale, sarà applicabile in tutte le sedi delocalizzate della stessa, assumendo — quindi — una portata transnazionale.

Proprio lo schema *dell'autonormazione parzialmente surrogatoria*, di matrice *specialpreventiva*, sembra aver ispirato la recente proposta di riforma suggerita dal Tavolo tecnico per la revisione della disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche", istituito con decreto del 7 febbraio 2024 presso l'Ufficio di Gabinetto del Ministro della Giustizia, con il compito di individuare una "concreta prospettiva" di riforma del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, finalizzata a superare le sue eventuali criticità.

Si tratta di una proposta di riforma[24] di ampio respiro, che punta ad implementarne la *vocazione preventiva* della *compliance*, in una duplice direzione: (i) da un lato, elevare la colpa di organizzazione ad elemento costitutivo dell'illecito dell'ente, superando la scelta "compromissoria" del 2001 imperniata sull'inversione probatoria nel caso di reato commesso da un soggetto apicale; (ii) dall'altro lato, introdurre nuove forme di *premialità*, volte a favorire il recupero dell'ente alla legalità.

La natura del presente lavoro non ci consente una diffusa trattazione di tutte le novità (di parte sostanziale e processuale del decreto 231/2001) contenute nel recentissimo articolato di riforma, se non nei limiti dell'analisi dell'art. 6, che si propone di introdurre nuove forme di premialità a beneficio di quegli enti che, prima della commissione del reato presupposto, si siano dotati di modelli autopoietici[25].

---

[24] Cfr. *Riforma della responsabilità da reato degli enti ex d. lgs. 231/2001: la relazione conclusiva del Tavolo tecnico presieduto dal Presidente Fidelbo*, Redazione giurisprudenza penale, in www.giurisprudenzapenale.com., 14 gennaio 2026. Per un primo commento all'impianto della riforma, si rinvia a C. SANTORIELLO, *Responsabilità degli enti: depositata la relazione conclusiva della Commissione ministeriale di riforma del d.lgs. n. 231/2001*, in *iusgiuffrè.it*, 23 gennaio 2026; secondo l'Autore, l'impostazione della proposta di riforma è nel senso di confermare le scelte di fondo del d.lgs. n. 231 con particolare riferimento: (i) sia alle finalità "promozionali" di tale testo normativo - inteso a sollecitare l'adozione da parte delle società di forme di governance atte a prevenire (o comunque ridurre il rischio di) la commissione di illeciti da parte di chi opera per conto o all'interno dell'ente, come attestato dalla funzione esimente riconosciuta all'adozione dei *compliance programms* e dalla valorizzazione delle condotte riparatorie successive alla commissione dell'illecito -; (ii) sia all'individuazione del giudizio penale quale sede per l'accertamento della responsabilità delle persone giuridiche; (III) sia alla definizione dei fondamenti di tale responsabilità, che rimangono ancorati alla nozione di "colpa di organizzazione".

[25] L'Art. 6 (*Estinzione dell'illecito amministrativo*) così recita: *"1. Dopo l'articolo 8 del decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231, è inserito il seguente: «Art. 8-bis (Estinzione dell'illecito amministrativo dell'ente). - 1. L'ente che, prima della commissione del reato, ha adottato ed attuato il modello di organizzazione e di gestione può chiedere al giudice, entro novanta giorni dalla notifica dell'avviso di conclusione dell'indagine preliminare, un termine per eliminare le carenze del modello riscontrate dal pubblico ministero che hanno determinato o agevolato la commissione del reato. La richiesta, che va comunicata al pubblico ministero, deve contenere una proposta riorganizzativa del modello, nonché l'offerta dell'eventuale risarcimento del danno, l'indicazione delle attività che l'ente si impegna a svolgere per eliminare le conseguenze dannose o pericolose del reato e la messa a disposizione del profitto eventualmente conseguito dalla commissione del reato. 2. Il giudice fissa un'apposita udienza per valutare l'idoneità della proposta riorganizzativa e per indicare eventuali ulteriori interventi volti ad eliminare le carenze del modello. Si osservano le forme dell'articolo 127 del codice di procedura penale e il giudice, ove lo ritenga necessario, può nominare un perito. 3. All'esito dell'udienza il giudice, se accoglie la richiesta, dispone, con ordinanza, la sospensione del procedimento nonché delle misure cautelari eventualmente disposte e fissa il termine entro il quale deve essere realizzata l'integrazione del modello e adempiute le condotte riparatorie, determinando una somma di denaro a titolo di cauzione come previsto dall'art. 49 comma 2. 4. Se nel termine indicato o prorogato risultano realizzate le attività previste nel comma 3, il giudice, sentiti in un'apposita udienza il pubblico ministero e le altre parti, dichiara con*

Con il precipuo obiettivo di incrementare il sistema premiale del decreto 231, sempre nella prospettiva di valorizzare la prevenzione dei reati e di incentivare gli enti a dotarsi di modelli organizzativi efficaci, il gruppo di lavoro prone all'art. 6 dell'articolato l'inserimento di nuovo art. 8-*bis* nel tessuto normativo del decreto 231 intitolato "*Estinzione dell'illecito amministrativo*" nella parte in cui prevede una particolare forma di rivitalizzazione del modello *post factum* per l'esclusione della responsabilità dell'ente.

In particolare, la società, entro novanta giorni dalla contestazione dell'illecito amministrativo: (i) dovrà eliminare le carenze organizzative che hanno determinato o agevolato la commissione del reato, tramite una proposta di riorganizzazione; (ii) dovrà offrire il risarcimento del danno e (iii) indicare le attività volte ad eliminare le conseguenze dannose o pericolose derivanti dal reato

La nuova disposizione prevede, dunque, che l'ente, per poter beneficiare di questo meccanismo estintivo, deve essersi necessariamente dotato preventivamente di un modello, dimostrando la seria volontà di riorganizzarsi per prevenire il rischio reato; di talchè la richiesta non potrà trovare accoglimento, nei casi nei quali il reato si è consumato in un'area a rischio-reato, rispetto nella quale l'ente non aveva adottato un protocollo di contenimento di tale rischio.

Allo stesso modo, non potrà fruire della causa estintiva un ente che non abbia incardinato un organismo di vigilanza o che, sebbene lo abbia insediato, sia risultato sostanzialmente inoperativo. In altri termini, il modello *post factum* segue e completa il modello organizzativo di cui l'ente si è già tempestivamente dotato e che è stato ritenuto "parzialmente inidoneo".

A ben vedere, si tratta di un meccanismo di "messa alla prova", in cui vocazione preventiva ed esigenza premiale trovano una sintesi, con concessione di termini da parte del giudice, allorquando rilevi l'inidoneità del modello, consentendo all'ente di *correggere* e integrare le mancanze riscontrate attraverso condotte di riorganizzazione tardiva.

Il nuovo art. 8-*bis* descrive una causa estintiva *a formazione progressiva* dell'illecito amministrativo, che riguarderà solo e soltanto quell'ente che, dotatosi preventivamente di un modello *ante delictum*¸ sia coinvolto in un procedimento penale in cui il pubblico ministero rilevi alcune carenze nel modello stesso che abbiano determinato l'illecito amministrativo oggetto di contestazione.

---

sentenza l'estinzione dell'illecito amministrativo contestato all'ente, disponendo la confisca del profitto messo a disposizione. 5. La sospensione del procedimento è immediatamente revocata in caso di mancata o incompleta esecuzione delle attività di cui al comma 3 nel termine indicato o prorogato dal giudice. 6. Se il giudice rigetta la richiesta, l'ente la può riproporre non oltre la dichiarazione di apertura del dibattimento. In tale evenienza, se il giudice la accoglie, si osservano le disposizioni previste nei commi 2, 3, 4 e 5. 7. In caso di illecito amministrativo dipendente da delitto l'estinzione non può essere dichiarata più di due volte.».

La richiesta di "emenda" del Modello, promanante dall'ente, dovrà necessariamente contenere, una proposta di riorganizzazione ovvero di integrazione del modello (unitamente magari ad ulteriori forme di *self cleaning*), con l'indicazione delle attività funzionali ad eliminare le conseguenze dannose o pericolose del reato, fermo restando il risarcimento dell'eventuale danno arrecato e della messa a disposizione del profitto.

L'opzione preferita è stata dunque quella di non legare la non punibilità *esclusivamente* alle condotte *post delictum* che avrebbe potuto comportare la sostanziale diseconomicità dell'adozione del modello organizzativo ex ante e avrebbe potuto decretare il definitivo tramonto degli auspici relativi alla realizzazione del programma preventivo sotteso al d.lgs. n. 231/2001 che mira a una legalità d'impresa sempre più diffusa.

Proprio nell'ottica di non scoraggiare gli sforzi profusi in senso auto organizzativo preventivo, sembra più in linea con l'ideale specialpreventivo la coraggiosa proposta del Tavolo ministeriale di circoscrivere la rilevanza esimente dell'autonormazione riparatoria esclusivamente a quelle situazioni in cui, pur essendo stato adottato *ex ante*, il modello autopoietico, quest'ultimo si sia rivelato parzialmente inadeguato.

Viene quindi abbandonata l'opzione alternativa di dover riconoscere al modello *adottato tardivamente* (ossia dopo la consumazione del reato presupposto) un automatico effetto "esimente". Tale opzione ci sembra infatti condivisibile perché diversamente, verrebbe meno ogni funzione di prevenzione connessa all'adozione di prodotti autopietici *ante delictum;* nessun ente sarebbe motivato a dotarsi preventivamente di una piattaforma deontica seria e affidabile, differendone l'implementazione ad un momento successivo alla "scoperta" -da parte degli inquirenti- degli illeciti penali presupposto.

Infine, ad avviso dei componenti il *Tavolo* di lavoro, i profili di inadeguatezza del modello "da emendare" non potranno che possedere un carattere circoscritto e limitato.

Non dovrà trattarsi ovviamente di un modello organizzativo che si presenti *ab imis* solo "formale" o "cartolare", oppure non individualizzato o non individualizzante, redatto in modo superficiale (ad esempio scaricato *online* privo di individualizzazione rispetto alla società in cui viene adottato).

In breve: l'idea di fondo è quella di "premiare" la "lungimiranza" degli enti (*"vigilantibus non dormientibus iura succurrunt*") non che non saranno puniti in presenza di condotte riparatorie postume, solo e soltanto ove si siano dotate *ex ante* di un modello di *compliance* espressivo di uno sforzo preventivo non fittizio o cosmetico, per quanto non del tutto idoneo o efficacemente attuato.

ISSN 2036-7821

Ci permettiamo tuttavia di rilevare che tale proposta di riforma affiderà inevitabilmente alla discrezionalità giudiziale in sede di udienza camerale ex art- 127 c.p.p. il potere di definire la linea di demarcazione tra un modello *ex ante* che presenti le necessari caratteristiche per essere ritenuto meritevole di "emenda", ovvero per non essere ritenuto tale, con l'ineluttabile conseguenza che sarà precluso all'ente di lucrare il beneficio dell'estinzione dell'illecito amministrativo per effetto della prevista condotta riparatoria.

2. *La presunzione relativa di idoneità dei modelli deontici -ante delictum-, conformati alle "linee guida", alle buone prassi e ai modelli "pilota". Rilievi critici.*

Come è noto, i principi direttivi formulati da fonti di rango primario sulla costruzione e attuazione dei *compliance program* si esauriscono esclusivamente negli artt. 6-7 d.lgs. n. 231/2001.

A fronte di tale carente determinatezza delle indicazioni legislative lo stesso decreto 231 ha evocato –in chiave suppletiva- il riferimento a una atipica fonte di *soft law* che è quella dei codici delle associazioni di categoria [155], previsti all'art. 6, co. 3, a norma del quale i modelli organizzativi possono essere adottati sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti e comunicati al Ministero della Giustizia, il quale *può* formulare, entro trenta giorni, osservazioni in punto di idoneità preventiva.

Le linee guida di categoria costituiscono una forma di autoregolamentazione privata rinforzata[26], nel senso di non essere dotate di imperatività e, dunque, di non essere vincolanti né per gli enti appartenenti alle associazioni che le abbiano redatte, né per il giudice.

La predetta disposizione non specifica gli effetti dell'intervento ministeriale, sia esso espresso o tacito, né attribuisce al Ministero la capacità di sancire una valutazione di idoneità preventiva che elida il potere discrezionale del giudice. Nondimeno, il suo inserimento nel tessuto del decreto testimonierebbe la volontà del legislatore di attribuire una certa rilevanza ai codici di comportamento, quanto meno sul piano probatorio, nel senso che la conformità del modello alle linee guida potrebbe ritenersi un "indizio qualificato" della diligenza dell'organizzazione.

Lo scopo della previsione in questione, al fine soprattutto di ridurre la discrezionalità applicativa in sede di verifica dell'idoneità del *compliance program*, era quello di fornire un preciso parametro alle imprese e al giudice; obiettivo, quest'ultimo –quantomeno fino alla sentenza Impregilo del 2021– mai realmente raggiunto.

[26] V. MONGILLO, *Il giudizio di idoneità del modello di organizzazione ex d.lgs. 231/2001: incertezza dei parametri di riferimento e prospettive di soluzione*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2011, 3, p. 69 ss.

I codici di comportamento sono stati percepiti come uno strumento debole[27] e a carattere meramente orientativo, incapaci di fissare punti fermi nella strutturazione dei modelli organizzativi e, soprattutto, di assicurare alle imprese, in caso di adeguamento a essi, il buon esito della valutazione giudiziale in punto di idoneità.

Tali osservazioni hanno valenza sia con riguardo all'articolazione delle linee guida evocate dal legislatore del 2001 – la cui predisposizione è demandata alle associazioni di categoria -, sia con riguardo alla natura e struttura di tali codici.

Sul piano dei contenuti, si è poi sottolineato come essi rappresentino strumenti di *soft law* e si pongano quale *minimum standard*, nel senso di poter individuare indicazioni da recepire nella parte generale del modello (mappatura del rischio, norme in tema di composizione e assetto dell'organismo di vigilanza, sistema disciplinare, etc.), non offrendo però istruzioni di dettaglio per quanto riguarda i protocolli operativi di prevenzione contenuti nella parte speciale[28].

A queste linee guida di categoria va però riconosciuto il merito storico di aver contribuito alla diffusione della cultura e dei principi del controllo interno aziendale e di aver offerto, specialmente nella fase di avvio della normativa, un importante punto di riferimento agli operatori economici rispetto all'impianto strutturale del modello e della metodologia di *risk assessment e management* connaturata ai programmi di *compliance*.

Le stesse SS.UU. penali "Impregilo" nel 2021 hanno preso posizione sulla potenziale rilevanza di tali linee guida, affermando la loro centralità nel sistema di accertamento dell'idoneità del modello.

E' stato infatti statuito dal Supremo Consesso, nella sua più autorevole composizione, che, ferma la natura non vincolante delle linee guida, quel modello o protocollo organizzativo, che fosse conforme alle stesse, potrebbe beneficiare di una presunzione relativa (*iuris tantum*) di idoneità del modello conforme, facendo salvo il potere del giudice di non ritenere validi i modelli sottoposti al suo scrutinio in quanto inadeguati rispetto al caso specifico delibato.

Una prima soluzione in prospettiva *de lege ferenda* potrebbe essere quella di *positivizzare* (o standardizzare) le cautele protocollari mediante il ricorso a norme di rango primario, puntando così a una migliore definizione normativa del contenuto

[27] I Codici di comportamento di cui all'art. 6 assolvono ad una funzione prevalentemente pedagogica: evocano i principi costitutivi del modello, le finalità preventive e le regole generali di comportamento, senza rilasciare una elencazione analitica delle cautele sostanziali rivolte a ridurre il rischio-reato. Si collocano, perciò, a metà strada tra il piano della mera enunciazione dei valori aziendali, fissati, di regola, nel codice etico, e il livello di dettaglio che deve contraddistinguere il modello adottato dalla società. Possiedono, dunque, una funzione orientativa, di indirizzo, sì che la valutazione sull'efficacia e sull'effettività del modello concretamente adottato dall'ente resta, in larga par- te, affidata al giudice»: così C. PIERGALLINI, *Paradigmatica dell'autocontrollo penale*, Parte II, cit., p. 861.

[28] L. LUPÁRIA DONATI, G. VACIAGO (a cura di), *Compliance 231. Modelli organizzativi e OdV tra prassi applicative ed esperienze di settore*, Milano, 2022, pp. 26 ss.

del modello autopoietico, in modo da rafforzarne il profilo dell'astratta idoneità, cioè la sua "tenuta" in caso di giudizio. In tale direzione, si potrebbero cristallizzare a livello normativo le indicazioni tratte dalla prassi più virtuosa consolidatasi in questi anni, volte a identificare le fasi del processo metodologico che conduce l'ente a definire il proprio M.O.G.

In altre parole, sarebbe utile offrire alle imprese una cornice di regole certe che possano guidarle nel metodo di costruzione del modello, accompagnandole nell'adozione di un corpo di presidi e protocolli preventivi che sia ben calibrato su ciascuna realtà aziendale.

Tali regole certe dovrebbero essere mutuate proprio dai Codici di comportamento redatti dalle associazioni di categoria più rappresentative e approvati dal Ministero della Giustizia, facendone il parametro di riferimento per la costruzione del MOG e la successiva valutazione giudiziale di astratta idoneità dei singoli modelli a essi conformi.

Un fulgido esempio di tale *modus operandi* lo si rinviene nella materia antinfortunistica ad opera dell'art. 30 del T.U. del 2008 n. 81, secondo cui l'attuazione di corretti modelli di gestione della sicurezza sul lavoro esonera il datore di lavoro dalle responsabilità amministrativa prevista dal d.lgs. n. 231/2001.

In particolare, tale diposizione, in materia di salute e sicurezza sul lavoro descrive i parametri in forza dei quali il modello organizzativo presenta efficacia esimente, introducendo, in particolare, una presunzione di idoneità del *compliance program* in sede di prima applicazione, in presenza di determinati requisiti.

Ai sensi del co. 1 della citata disposizione, il modello di organizzazione e gestione idoneo ad avere efficacia esimente deve assicurare un sistema aziendale per l'adempimento degli obblighi giuridici relativi:

(i) al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici;

(ii) alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti;

(iii) alle attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;

(iv) alle attività di sorveglianza sanitaria;

(v) alle attività di informazione e formazione dei lavoratori;

vi) alle attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;

(vii) alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;

(viii) alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.

Particolarmente significativo è stato infatti il comma 5 del citato art. 30, a mente del quale in sede di prima applicazione, i modelli di organizzazione aziendale, definiti conformemente alle Linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 ovvero al British Standard OHSAS 18001:2007 ovvero gli ulteriori modelli indicati dalla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro, *si presumono conformi* ai requisiti di cui al presente articolo per le parti corrispondenti.

Si valorizzano così le attività di individuazione e valorizzazione delle *best practices* realizzate da enti pubblici ovvero le metodologie di analisi e minimizza- zione del rischio confezionate da enti normatori indipendenti. La commistione tra diversi piani autoregolativi, in questo caso, consente in astratto di riporre maggiore affidamento nella tenuta del proprio prodotto autonormato, a maggior ragione quando lo stesso sia stato altresì certificato da un ente accreditato per asseverare la conformità rispetto alla norma ISO.

Infatti, uno dei più significativi vantaggi offerti dalle norme tecniche ISO consiste nel fatto che la loro osservanza può essere dimostrata attraverso l'ottenimento di una certificazione rilasciata da un organismo accreditato, all'esito di un audit condotto sull'organizzazione aziendale[29].

Recentemente si registra poi la posizione di chi[30] propone di favorire le *sinergie* tra sistema 231 e normative tecniche di settore, proprio partendo dall'esperienza dei reati in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. In tal senso, utili spunti di riflessione andrebbero tratti dalle ampie aree di sovrapposizione che esistono - specie nella fase di predisposizione dei M.O.G. - tra i sistemi di gestione certificati, che intercettano rischi rilevanti anche in ottica 231, e i M.O.G. stessi. Tale riflessione muove anche dall'analisi della prassi applicativa, da cui emerge che, di frequente, le imprese si orientano verso un approccio integrato nella gestione del rischio, al fine di massimizzare l'efficacia degli investimenti realizzati sulla compliance aziendale, con importanti effetti anche in termini di razionalizzazione dei controlli interni.

In dottrina[31], tuttavia, vi è chi ha avanzato qualche perplessità circa l'idea di recepire in norme di rango primario i contenuti suggeriti dalle linee guida, in ragione del fatto che la scelta di fissare analiticamente in norme di legge i requisiti -cui gli enti sono chiamati a conformarsi- potrebbe rivelarsi un opzione *non efficace* – soprattutto alla luce della grande varietà di destinatari del decreto, del tessuto imprenditoriale

[29] S.B. TAVERRITI, *L'autocontrollo penale, Sistematica e funzionalità politico-criminale del diritto riflessivo*, cit., p. 169.
[30] Ci riferiamo alla Position Paper, del marzo 2025, elaborata da Confindustria, *Prospettive di riforma della responsabilità amministrativa degli enti (disciplina 231)*, in *www.ossservatoriocompliance231.it*, 23 aprile 2025.
[31] R. SABIA, *Responsabilità da reato degli enti*, cit., p. 157

italiano fatto di piccole e medie imprese, dell'estesissima area di rischio-reato che i modelli sono chiamati a presidiare – e potrebbe irreggimentare (e soffocare) la libertà di impresa connaturata a ogni iniziativa economica dei soggetti collettivi.

Una proposta alternativa sia alla positivizzazione delle cautele sia al richiamo *per relationem* delle linee guida approvate dalle associazioni di categoria, potrebbe essere quella suggerita in dottrina di addivenire alla formalizzazione dei c.d. modelli (o protocolli) pilota[32], differenziati per settori omogenei di attività/tipologie di imprese (parlerei di protocolli "paradigmatici", nel senso di considerarli alla stregua di una *bussola di orientamento* in sede di attività di autonormazione da parte del soggetto collettivo).

Coerentemente, sostiene Piergallini, ove l'impresa si conformi a essi, ne dovrebbe discendere una *presunzione relativa* di idoneità del *compliance program* che il giudice potrebbe superare soltanto assolvendo a un onere motivazionale 'rafforzato', chiarendo specificamente la (diversa o alternativa) cautela doverosa (salvifica) che si sarebbe dovuto predisporre al fine di evitare la consumazione del reato presupposto.

Per giungere alla definizione dei modelli pilota, è necessaria la collaborazione da parte degli operatori economici che dovrebbe dar corso ad una *discovery* dei dettagli tipizzati nei modelli adottati dagli enti e nei relativi protocolli di prevenzione. Occorre quindi "mappare" le *best practice* adottate dagli operatori, cosa che potrebbe essere arduo concretare, stante la naturale ritrosia –per ragioni di riservatezza e privativa industriale- degli enti a far circolare pubblicamente le regole contenute nella c.d. parte speciale del modello.

A tale fase di ostensione dei protocolli cautelari, dovrebbe seguire quella di analisi e di revisione degli stessi, funzionale all'attribuzione di una "patente" di idoneità dei citati protocolli di prevenzione rispetto agli obiettivi delineati dal decreto 231. Tale fase dovrebbe attuarsi tramite un dialogo costruttivo tra imprese ed esponenti istituzionali (si pensi ai tavoli di lavoro congiunti[33]).

In sintesi, la proposta è quella di raccogliere, revisionare e, ove opportuno, integrare collaborativamente le migliori cautele esistenti per la realizzazione di un «compendio» della più avanzata e affidabile scienza ed esperienza settoriale.

Mentre il meccanismo normativo oggi previsto dall'art. 6 comma 3 del decreto 231 prevede la previa elaborazione delle linee guida in vista della successiva

[32] Intendiamo riferirci alla proposta sviluppata PIERGALLINI C., *Paradigmatica dell'autocontrollo penale: dalla funzione alla struttura del "modello organizzativo" ex d.lgs. 231/2001*, in *Cass. pen.*, 2013, (Parte II), pp. 866 ss.

[33] L'ottica del dialogo costruttivo è stata alla base dei lavori condotti dal Tavolo tecnico di nomina ministeriale nel febbraio 2024; infatti nel corso dei lavori del Tavolo sono state disposte anche audizioni di associazioni che da sempre sono particolarmente sensibili alle istanze di riforma della disciplina della responsabilità da reato degli enti e sono stati ascoltati i rappresentanti di Confindustria, di Confcommercio, di Assonime, dell'Associazione Organismi di Vigilanza e dell'Osservatorio Nazionale 231 del Consiglio Nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili.

ISSN 2036-7821

sottoposizione ai soggetti pubblici, la proposta di elaborare modelli pilota dovrebbe prevedere il *preventivo coinvolgimento* di esponenti istituzionali (a monte della predisposizione materiale dei *compliance program*).

Tali protocolli "pilota" potrebbero rappresentare un valido riferimento orientativo per le imprese e al tempo stesso l'organismo pubblico o privato, preposto alla loro definizione, potrebbe svolgere un ruolo di *cooperative compliance*, offrendo attività di consulenza, orientamento e interpello preventivo, con particolare riguardo alle esigenze delle piccole e medie imprese, che spesso si trovano in maggiore difficoltà nell'affrontare autonomamente la progettazione dei nuclei autonormati.

In sede di diritto positivo potrebbe così essere tipizzato che la conformità dei modelli aziendali a tali modelli pilota è sufficiente ad attribuire ai primi *una presunzione relativa di idoneità*; il che potrebbe rappresentare una soluzione per ridurre ulteriormente le criticità connesse al procedimento di accertamento della colpa di organizzazione e della condotta inosservante (o infedele) dell'ente.

L'impresa, e soprattutto, il giudice, avrebbero a disposizione un prezioso strumento di riferimento deputato, a differenza di quanto accade oggi, a razionalizzare e racchiudere in sé, all'esito della ricognizione dei vari standard privati, le migliori pratiche di *compliance*, immediatamente consultabili anche nel contraddittorio processuale tra le parti.

All'autorità giudiziaria verrebbe così offerto un preciso parametro di giudizio della colpa di organizzazione dell'ente e una fonte che racchiude le regole cautelari scritte e rilevanti per scrutinare l'idoneità (o la bontà) del modello e dei protocolli in relazione a ciascun specifico settore imprenditoriale.

Per il sostenitore di tale proposta di riforma[34] la conformità al modello pilota non potrebbe mai determinare automatismi applicativi o una «pretesa di impunità» da parte dell'ente. Si tratta pur sempre di forme di generalizzazione delle *best practice;* sicché risulterà comunque necessario lo scrutinio giudiziale teso ad accertare che il modello implementato dall'ente "attenzionato" risulti adeguato allo specifico contesto in cui l'ente manifesta la sua operatività.

È questo il senso di fare riferimento a una presunzione d'idoneità *relativa*, essendo consentito al giudice il potere di vagliare l'assetto di prevenzione sottoposto al suo scrutinio, avendo tuttavia l'onere di fornire una motivazione rafforzata, indicando specificamente le ragioni dell'inadeguatezza della cautela suggerita dal modello pilota –come recepita dal protocollo esecutivo delibato, ed indicando altresì la

[34] Una volta reperite e censite regole cautelari 'pilota', appare plausibile conformare l'accertamento del giudice. Gli viene, infatti, messo a disposizione un catalogo di cautele, con il quale è chiamato a confrontarsi: sarà libero di discostarsene, se crede, ma, in questo caso, dovrà rilasciare convincenti (e 'rinforzate' motivazioni): così C. PIERGALLINI, *Paradigmatica dell'autocontrollo penale*, Parte II, cit., p. 867.

ISSN 2036-7821

diversa (o alternativa) regola "salvifica", che si sarebbe dovuto predisporre per impedire la verificazione del reato presupposto.

Fermo restando l'autorevolezza della tesi qui esposta, un'opzione alternativa potrebbe essere invece quella di attribuire ai protocolli aziendali -che fossero conformi al modello pilota (o "idealtipo")- la presunzione *assoluta* (*iuris et de iure*) di idoneità, precludendo al giudice ogni ulteriore valutazione sulla bontà del modello scrutinato, dovendosi quest'ultimo limitarsi a verificare:

(i) la perfetta corrispondenza *in toto* o *in parte qua* (in ragione dell'area di rischio all'interno della quale è maturato il reato presupposto) del predetto modello rispetto a quello "pilota";

(ii) nonché la reale ed efficace attuazione nella realtà aziendale delle regole cautelari consacrate nel modello e nei protocolli di cui l'ente si è dotato.

Tale soluzione si appaleserebbe più garantista e più rispettosa del principio di certezza del diritto, che deve presidiare quella libertà di iniziativa economica, costituzionalmente garantita dall'art. 41 della nostra Carta costituzionale.

Ovviamente, tale attribuzione di una presunzione assoluta di idoneità del modello implementato e attuato dall'operatore economico "scrutinato" in sede giudiziale va subordinata alla preliminare verifica che il modello pilota di quello specifico settore economico sia periodicamente revisionato e risulti in linea con le più recenti buone pratiche, ad evitare il rischio tipico di qualsiasi forma di codificazione del sapere tecnico: ossia la rapida obsolescenza del modello pilota preso a "paradigma" o come "idealtipo".

2.1. Segue La motivazione rafforzata del giudizio di inidoneità del modello autopoietico "conformato".

Nella consapevolezza che per le imprese uno dei punti critici sia proprio il giudizio di idoneità del modello e la discrezionalità riservata al giudice penale per tale verifica, il Tavolo ministeriale ha proposto di valorizzare la funzione delle *best practices* e delle *linee guida*, quali strumenti orientativi e «conformativi» della valutazione giudiziale[35].

[35] L'Art. 4 (*Valutazione di idoneità dei modelli organizzativi*) dell'articolato del novembre 2025 introduce dopo l'articolo 7 del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, il seguente articolo: «*7-bis (Valutazione di idoneità dei modelli di organizzazione e di gestione). 1. Il giudice, nel valutare l'idoneità del modello a prevenire reati della specie di quello verificatosi, deve tenere specificamente conto della conformità alle linee guida elaborate dalle associazioni rappresentative degli enti ovvero alle procedure semplificate rispettivamente previste dai commi 3 e 4 dell'articolo 7, alle norme accreditate dalla comunità tecnico-scientifica nonché alle buone prassi, sempre che le stesse risultino adeguate a prevenire il reato. 2. Per gli enti che hanno la sede principale al di fuori del territorio dello stato, il giudice nel valutare la sussistenza e l'idoneità delle misure organizzative a prevenire reati della specie di quello verificatosi deve tenere*

La costruzione di un modello "a prova di giudice" e la ricerca di criteri capaci di orientarne la discrezionalità rappresentano esigenze ineludibili per il mondo imprenditoriale[36].

Nel recente passato, in coincidenza con l'ampliamento dei reati-presupposto della responsabilità dell'ente alle fattispecie di omicidio e lesioni colposi, derivanti dalla violazione della normativa antinfortunistica, abbiamo assistito all'introduzione dell'art. 30, comma 5, del d. lgs. 81/2008 (Testo Unico in materia di sicurezza e salute sul lavoro), secondo cui, in sede di prima applicazione, i modelli di organizzazione aziendale, definiti in conformità alle linee-guida redatte dall'INAIL o al British Standard OHSAS 18000:2007, si *presumono* conformi ai requisiti di idoneità fissati nei commi precedenti della stessa disposizione.

Sul punto, il gruppo di lavoro ha pertanto inteso valorizzare il crescente processo di formalizzazione delle regole cautelari in contesti organizzativi complessi, attraverso il richiamo sia alle c.d. *buone prassi* ormai disponibili, sia ai sistemi di certificazione e alla significativa attività di positivizzazione di protocolli cautelari: si tratta come è stato puntualmente rilevato [37] della "promozione legislativa del diritto riflessivo" (anche sul terreno del sistema della responsabilità *de societate*).

In termini non dissimili da quanto avviene nell'ambito della colpa professionale del medico, governata da linee guida accreditate dalle associazioni categoria più rappresentative, e da protocolli terapeutici, la proposta di riforma punta, nel comma 1 dell'art. 7-*bis*, a conformare il potere discrezionale del giudice, che, nel valutare l'idoneità del modello, dovrà tenere *specificamente* conto delle *best practices*, variamente denominate, con la naturale conseguenza, che l'adozione di condotte differenti dovrà essere motivata alla stregua di una *dissenting opinion*, assistita da un onere di specifica motivazione.

---

specificamente conto della disciplina prevista dallo Stato estero al fine di verificarne in concreto l'equivalenza rispetto ai requisiti richiesti dall'articolo 7.».

[36] G. FIDELBO, *La valutazione del giudice penale sull'idoneità del modello organizzativo*, in *Le società*, 2011, p. 55 ss.; F. D'ARCANGELO, *I canoni di accertamento della idoneità del Modello Organizzativo nella giurisprudenza*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2011, n. 2, p. 129 ss.; A. FIORELLA, *Elasticità dei parametri di idoneità dei modelli preventivi e incertezze della "pratica"*, in A.M. STILE - V. MONGILLO - G. STILE (a cura di), *La responsabilità da reato degli enti collettivi: a dieci anni dal D.lgs. n. 231/2001. Problemi applicativi e prospettive di riforma*, Napoli, 2013, p. 359 ss.; S. MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli di organizzazione nella responsabilità da reato degli enti: analisi critica e linee evolutive*, in *Riv. trim. dir. pen. ec.*, 2017, n. 1-2, p. 49 ss.

[37] S.B. TAVERRITI, *L'autocontrollo penale, Sistematica e funzionalità politico-criminale del diritto riflessivo*, cit., p. 32 ss.; G. DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche, Milano*, 2008, p. 172 ss.; C. PIERGALLINI, *La struttura del modello di organizzazione, gestione e controllo del rischio-reato,* in G. Lattanzi (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, 2° ed., Milano, 2010, p. 153 ss.; ID., *Il modello organizzativo alla verifica della prassi*, in *Le società.* 2011, n. 12S, p. 46 ss.;

ISSN 2036-7821

La proposta di riforma ha un primo pregio: seguire il solco ermeneutico già tracciato dalla più recente giurisprudenza di legittimità[38], laddove:

(i) si censura con fermezza l'assunto ingannevole secondo cui l'inidoneità del modello possa essere dedotta dalla stessa consumazione del reato;

(ii) Si cerca di rivitalizzare, quale parametro giuridico di riferimento, le linee guida emanate dalle associazioni di categoria, pur rimarcando come tali linee-guida non possono rappresentare la regola organizzativa *esclusiva* ed *esaustiva* per la predisposizione dei modelli organizzativi, il cui contenuto deve essere frutto di un processo di auto-normazione "sartoriale", in cui è l'impresa, anche tenendo presenti le indicazioni delle associazioni di categoria, che ha l'onere di individuare le cautele da porre in essere all'interno della propria struttura (di cui vanno considerate le specifiche peculiarità: dimensioni, tipo di attività, evoluzione diacronica, ecc.);

(iii) E si conclude che, in presenza di un modello organizzativo conforme ai codici di comportamento del settore, il giudice sarà tenuto specificamente a motivare le ragioni per le quali possa ciò nonostante ravvisarsi la "colpa di organizzazione" dell'ente, individuando la specifica disciplina di settore, anche di rango secondario, che ritenga violata o, in mancanza, le prescrizioni della migliore scienza ed esperienza dello specifico ambito produttivo interessato, dalle quali i codici di comportamento ed il modello con essi congruente si siano discostati, in tal modo rendendo possibile la commissione del reato.

In altri termini, in caso di disconoscimento del valore normativo delle linee guida esaminate positivamente dal Ministero, incombe sul giudice un obbligo di motivazione rafforzata e a questa compressione della discrezionalità giudiziale corrisponde un miglior posizionamento processuale dell'ente osservante.

La proposta di riforma *de qua* ha certamente un ulteriore pregio, ossia quello di supplire alla carente determinatezza legale delle cautele preventive e alla problematica prevedibilità del vaglio di idoneità del modello organizzativo ed in particolare all'insufficiente prevedibilità delle decisioni giudiziarie circa l'adeguatezza dei programmi di *compliance* eventualmente predisposti dagli enti sotto procedimento 231. Si è cercato così di rimediare alla fragilità dell'impianto normativo interno, in ragione della scarsa precisione dei parametri di idoneità del modello organizzativo.

[38] Cass. pen., Sez. VI, 15 giugno 2022, n. 23401, in *dejure giuffrè*;,più recente: Cass. pen., Sez. IV, 13 maggio 2025, n. 30039, annotata da C. SANTORIELLO, *La rilevanza della certificazione dei modelli per escludere la responsabilità da reato delle società*, in *iuspenale giuffrè*, 22 settembre 2025; l'Autore, in particolare, evidenzia come tale pronuncia si ponga nel solco della recente giurisprudenza di legittimità, che attribuisce assoluta rilevanza ai dettami dell'art. 30, comma 5, del d.lgs. n. 81 del 2008, laddove si sancisce che la conformità del contenuto del modello organizzativo rispetto a determina linee guida deve imporre particolare cautela nell'accertamento e nella stesura della motivazione circa la ricorrenza della colpa di organizzazione.

ISSN 2036-7821

Come è stato autorevolmente e recentemente sostenuto in dottrina[39], il sistema delineato dal d.lgs. 231/2001 si è evoluto nel segno di una *flessibilità strutturata*, fondata su un apparato di regole "multilivello", che si potrebbe rappresentare graficamente come *un sistema a cerchi concentrici*.

(i) Un primo cerchio è costituito da un nucleo centrale di *hard law*, che dettano i requisiti minimi generali e gli obiettivi essenziali del modello di prevenzione del rischio-reato (artt. 6 e 7 d.lgs. n. 231/2001), i quali oggi sono legalmente specificati solo nella materia della salute e sicurezza sul lavoro (art. 30 d.lgs. n. 81/2008).

(ii) Un cerchio intermedio di *soft law*, che consta di indicazioni, regole e direttive più puntuali ma non vincolanti e per questo più plasmabili in base alle specifiche realtà aziendali e facilmente aggiornabili. Ci riferiamo alle *linee guida* emanate dalle associazioni di categoria (i c.d. «codici di comportamento»)[40].

(iii) Un terzo cerchio esterno rappresentato occupato dalla c.d. *best practice*, ossia dalle migliori prassi, fondate su un sapere scientifico-esperienziale stabilizzato e dunque elevato, su basi consuetudinarie e prasseologiche, alla dignità di parametro doveroso (benché non positivizzato), che il giudice dovrebbe poi riconoscere come "vigente" al tempo della condotta,

Ebbene, l'art. 4 del progetto di riforma in esame, nel porre sullo stesso piano le linee guida, le norme accreditate dalla comunità tecnico scientifica e le buone prassi, ha inteso -a nostro avviso- porre un serio *argine* a quella discrezionalità giudiziale che potrebbe manifestarsi assoluta e dirompente (e finanche arbitraria), in grado in incidere significativamente sul fondamento giustificativo della responsabilità e dunque sulla punibilità dell'attore collettivo.

La valutazione giudiziale del "difetto di organizzazione" verrebbe così tendenzialmente "oggettivizzata", perché andrebbe compiuta secondo regole di diligenza riconoscibili e cristallizzate *ex ante* e sulla base di parametri chiari, preventivamente conoscibili, stabili e coerenti.

In conclusione, si tratta indubbiamente di un intervento normativo che, lungi dallo svilire le prerogative esegetiche del giudice, si propone di contenerle entro limiti

[39] V. MONGILLO, *Flessibilità e discrezionalità nel sistema della responsabilità da reato dell'ente collettivo*, in *Riv. It. dir. proc.pen.*, 2025, 3, pp. 761 ss.

[40] Nell'esperienza italiana, le linee guida sono di matrice privata, mentre il controllo ministeriale ha assunto tratti essenzialmente burocratici e poco penetranti, come è stato puntualmente osservato orami da tempo da G. FIDELBO, *L'accertamento dell'idoneità del modello organizzativo in sede giudiziale*, in A.M. Stile - V. Mongillo - G. Stile (a cura di), *La responsabilità da reato degli enti collettivi: a dieci anni dal D.lgs. n. 231/2001. Problemi applicativi e prospettive di riforma*, Napoli, 2013, p. 177. E solo in tempi recenti si è registrata una inversione di tendenza, con la diffusione di criteri-guida ministeriali indirizzati alle associazioni di categoria per supportare in modo più strutturato la redazione dei modelli organizzativi; si pensi ai criteri guida per la redazione di codici di comportamento delle associazioni rappresentative degli enti, elaborati dal Ministero della Giustizia in data 10 febbraio 2025.

compatibili con i principi dello Stato di diritto e con le esigenze di ragionevole prevedibilità e calcolabilità delle conseguenze delle scelte imprenditoriali nell'economia contemporanea.

ISSN 2036-7821