

LUISS 

Corso di Laurea in Giurisprudenza

Cattedra di Diritto dell'Esecuzione Penale

L'esecuzione penale delle sanzioni  
amministrative derivanti da reato *ex* D.Lgs. n.  
231/2001

Prof.ssa Paola Balducci

---

RELATORE

Prof. Alberto Macchia

---

CORRELATORE

Silvia Bertocci  
Matr. 166733

---

CANDIDATO

Anno accademico 2024/2025

## INDICE SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	1
-------------------	---

### CAPITOLO I

#### LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DA REATO DEGLI ENTI

1. L'introduzione della responsabilità da reato degli enti all'interno dell'ordinamento giuridico italiano.....	4
2. I soggetti destinatari della disciplina.....	7
3. La natura della responsabilità degli enti.....	10
4. L'autonomia della responsabilità dell'ente. ....	13
5. I criteri di imputazione della responsabilità. ....	16
5.1. Il criterio di imputazione oggettiva.....	16
5.2. Il criterio di imputazione soggettiva. ....	24
6. L'importanza del modello organizzativo come strumento di prevenzione e gestione del rischio.....	28
7. Il sistema sanzionatorio.....	36
7.1. La sanzione pecuniaria.....	37
7.2. La sanzione interdittiva.....	41
7.3. La pubblicazione della sentenza.....	45
7.4. La confisca.....	46

### CAPITOLO II

#### PROCEDIMENTO DI ESECUZIONE DELLE SANZIONI AMMINISTRATIVE

#### DERIVANTI DA REATO

1. Il procedimento di esecuzione.....	49
2. Il giudice competente per l'esecuzione. ....	52
3. L'esecuzione delle sanzioni pecuniarie. ....	56
4. L'esecuzione delle sanzioni interdittive. ....	60
5. La conversione delle sanzioni nella fase esecutiva .....	63
6. La nomina del commissario giudiziale. ....	68
7. L'esecuzione della pubblicazione della sentenza di condanna.....	72
8. L'anagrafe delle sanzioni amministrative. ....	74
9. L'inapplicabilità all'ente dell'istituto della sospensione condizionale .....	78

### CAPITOLO III

#### LA RIEDUCAZIONE DELL'ENTE

1. La rieducazione dell'ente. ....	81
2. La funzione rieducativa delle sanzioni pecuniarie. ....	84
2.1. I meccanismi rieducativi <i>ex art. 12.</i> ....	86
3. La funzione rieducativa delle sanzioni interdittive. ....	89
3.1. I meccanismi rieducativi <i>ex art. 17.</i> ....	92
4. La funzione rieducativa della confisca.....	94
5. La premialità nel sistema della responsabilità amministrativa degli enti. ....	97
6. L'applicabilità dell'istituto della messa alla prova per gli enti collettivi. ....	100
7. L'adozione <i>ex post</i> del modello organizzativo. ....	102
8. Le condotte riparatorie e la collaborazione processuale. ....	105
9. La giustizia riparativa.....	108
CONCLUSIONE.....	112

BIBLIOGRAFIA.....115

## INTRODUZIONE

Negli oltre vent'anni di vigenza del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, il sistema italiano di responsabilità da reato degli enti ha progressivamente ridefinito confini della colpa di organizzazione e il ruolo della *compliance* quale strumento di prevenzione, gestione e riparazione del rischio penale. La parabola è nota: la crisi del brocardo *societas delinquere non potest*, le spinte internazionali verso forme di *accountability* degli enti, la scelta del legislatore italiano per un modello ibrido che, pur qualificato come amministrativo, funziona con logiche sostanzialmente penalistiche e processual-penalistiche. Il modello 231, nato come onere incentivato più che come obbligo formale, è divenuto il crocevia in cui si incontrano esigenze di tutela di diversi interessi, come la prevenzione dei reati, la protezione dei beni giuridici, l'efficienza dei mercati e l'affidabilità delle strutture organizzative.

In questo scenario, la fase di esecuzione delle sanzioni amministrative dipendenti da reato, con il suo catalogo di misure afflittive e premiali, rappresenta il banco di prova in cui si misura la serietà della risposta dell'ordinamento e, specularmente, l'autenticità delle condotte dell'ente, chiamate a dimostrare in concreto capacità rieducativa e stabilizzazione della legalità.

Il lavoro muove da alcune domande centrali. In primo luogo, si indaga quanto e come le condotte *post factum* dell'ente – risarcimenti, restituzioni, adozione o aggiornamento del modello, rafforzamento dell'Organismo di Vigilanza, canali di *whistleblowing*, *audit* e *testing* dei controlli – incidano sulla scelta, sul *quantum* e sulla concreta esecuzione delle sanzioni. In secondo luogo, ci si chiede se la risposta reattiva sia davvero capace di raddrizzare le vulnerabilità sistemiche.

L'idea guida è l'interazione tra sanzioni e *compliance* non si esaurisca in una logica premiale: l'ordinamento esige riscontri oggettivi, evidenze verificabili di cambiamento organizzativo. La riparazione del danno, la restituzione del profitto, la rimozione delle fonti di rischio e il riassetto dei processi compongono, congiuntamente, un percorso unitario di rieducazione dell'ente, valutabile attraverso criteri di idoneità *ex ante* ed effettività *ex post*. Solo se tali passaggi risultano tracciabili, proporzionati e sostenibili nel tempo, la risposta dell'ente può

dirsi conforme alla funzione rieducativa che il sistema, pur nelle sue peculiarità, assegna anche agli enti collettivi.

Per orientare l'analisi, è utile fissare il quadro concettuale essenziale. La disciplina 231 è costruita come responsabilità "amministrativa", ma presenta caratteri sostanzialmente penali: l'illecito dipende da un reato-presupposto; il relativo accertamento si svolge nel processo penale, promosso dal pubblico ministero e rimesso al giudice penale; è configurabile il tentativo; il catalogo sanzionatorio è particolarmente afflittivo. Nondimeno, si tratta di un *tertium genus* per la specifica calibratura tra esigenze preventive e garanzie.

Quanto ai criteri di imputazione, l'art. 5 richiede un rapporto funzionale tra autore del reato presupposto – apicale o sottoposto – ed ente, e che la condotta sia stata posta in essere nell'interesse dell'ente o a suo vantaggio. Sul versante soggettivo, lo schema degli artt. 6 e 7 modula l'onere probatorio in funzione della posizione dell'autore.

Il fulcro della ricerca è la fase dell'esecuzione. Qui si definiscono il giudice e gli strumenti dell'esecuzione, le modalità di esecuzione della sanzione pecuniaria, la gestione delle sanzioni interdittive e le possibili conversioni nella fase esecutiva, la figura e i poteri del commissario giudiziale, l'esecuzione della pubblicazione della sentenza e l'anagrafe delle sanzioni. Da un lato, si può notare come l'esecuzione possa essere governata per massimizzare l'efficacia rieducativa e preventiva delle misure, evitando risposte puramente afflittive; dall'altro, si preserva la trama delle garanzie, perché misure interdittive eccessivamente incisive possono mettere a rischio la continuità dell'ente e, con essa, interessi collettivi ben più ampi.

In questo contesto assume rilievo particolare la confisca, tanto diretta quanto per equivalente. La sua natura bifronte – afflittiva e, al tempo stesso, ripristinatoria – impone di gestire l'interazione con le restituzioni e i risarcimenti per evitare duplicazioni e assicurare coerenza tra la neutralizzazione del profitto illecito e la promozione di condotte riparative tempestive e dimostrabili.

La rieducazione dell'ente è affrontata come un processo organizzativo: il punto non è se l'ente si pente, ma se l'organizzazione sa apprendere dall'illecito e stabilizzare nel tempo assetti, procedure e culture idonei a minimizzare il rischio.

Sotto il profilo metodologico, la ricerca procede lungo direttrici tra loro intrecciate: ricostruisce il quadro normativo, analizza la giurisprudenza più significativa in tema di esimente, commisurazione, misure interdittive e confisca, e mette a confronti tali esiti con la dottrina, che sollecita una *compliance* davvero *risk-based*, fondata su evidenze di *performance* dei controlli e non su meri adempimenti formali.

In definitiva, la fase esecutiva non è un'appendice tecnica del giudicato, bensì il luogo in cui la promessa del 231 – prevenire reati costruendo organizzazioni affidabili – incontra la verifica della realtà. È in questa sede che si verifica la reale capacità dell'ente di riparare e trasformarsi. Solo allora la sanzione svolge una funzione rieducativa e, al contempo, tutela i beni giuridici e la fiducia dei mercati.

## CAPITOLO I

### LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DA REATO DEGLI ENTI

#### **1. L'introduzione della responsabilità da reato degli enti all'interno dell'ordinamento giuridico italiano.**

L'entrata in vigore del d.lgs. n. 231/2001 ha segnato una vera e propria svolta nel sistema penale italiano, andando a sovvertire il radicato – ma ormai obsoleto – brocardo *societas delinquere non potest*, il quale per molto tempo ha costituito un ostacolo costituzionale a scelte di politica criminale finalizzate a corresponsabilizzare le persone giuridiche per fatti di reato commessi nel loro interesse<sup>1</sup>. Tale brocardo è stato a lungo sostenuto da un'ampia e autorevole parte della dottrina, la quale ha individuato una serie di impedimenti teorici e sistematici all'affermazione di una responsabilità penale in capo agli enti collettivi. In primo luogo, si è ritenuto che tali soggetti, difettando di coscienza e volontà proprie, elementi indispensabili per l'imputazione soggettiva, non siano in grado di porre in essere condotte penalmente rilevanti. In secondo luogo, non potrebbero essere destinatari delle sanzioni tipiche del diritto penale, riservate esclusivamente alle persone fisiche<sup>2</sup>. A tale visione prestava manforte l'art. 27 Cost., che nei commi primo e terzo sancisce rispettivamente il principio di personalità della responsabilità penale e il principio di rieducazione della pena, entrambi difficilmente compatibili – secondo tale dottrina – con la punibilità degli enti.

Nondimeno, intorno alla seconda metà del Novecento, nel nostro Paese ha progressivamente preso piede il fenomeno dei *white collar crimes*<sup>3</sup>, che «ha di fatto prodotto un sopravanzamento della illegalità di impresa sulle illegalità individuali,

---

<sup>1</sup> PELISSERO M., *L'introduzione della responsabilità da reato delle persone giuridiche nell'ordinamento italiano*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020, 72.

<sup>2</sup> Sul tema, ROMANO M., *Societas delinquere non potest (nel ricordo di Franco Bricola)*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1995, 1036; ROMANO M., *La responsabilità amministrativa degli enti, società o associazioni: profili generali*, in *Riv. soc.*, 2000, 400; ROMANO M., *Commentario sistematico del codice penale*, vol. I, Giuffrè, Milano, 2004, 423.

<sup>3</sup> I *white collar crimes*, traducibili come “crimini del colletto bianco”, costituiscono una categoria di reati prevalentemente finanziari e non violenti commessi da persone rispettabili, di elevata condizione sociale, nell'espletamento della propria attività lavorativa.

tanto da indurre a capovolgere il noto brocardo, ammettendo che ormai la *societas* può – e spesso vuole – *delinquere*<sup>4</sup>». In tale contesto, la dottrina ha rilevato come l'aggressività criminale delle imprese avesse assunto forme di manifestazione talmente devastanti e perniciose da esigere l'adozione di misure di controllo<sup>5</sup>, poiché le sanzioni irrogabili alle persone fisiche si rivelano insufficienti e inadeguate. Infatti, quelli ascrivibili agli enti collettivi, costituiscono reati che non originano dalla mera iniziativa di un singolo individuo, inteso come persona fisica, quanto piuttosto da strategie politiche proprie dell'ente collettivo, espressive di una vera e propria *corporate culture*, intendendosi con tale termine una mentalità, una politica, una regola, una linea di condotta o un a prassi esistente all'interno dell'ente collettivo nel suo complesso, oppure nella parte dell'ente in cui si svolgono le attività rilevanti<sup>6</sup>.

A fronte di tali constatazioni, si è avvertita la necessità, a livello internazionale ed europeo, di introdurre delle forme di responsabilità diretta delle persone giuridiche. Un importante riferimento normativo in tal senso è rappresentato dalla Convenzione OCSE<sup>7</sup> del 1997 per la repressione della corruzione dei pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, il cui art. 2 obbliga gli Stati aderenti ad adottare le misure di sicurezza che, in base ai propri principi giuridici, si rendono necessarie per stabilire la responsabilità delle persone giuridiche per la corruzione di pubblico ufficiale straniero. In ambito europeo, un analogo indirizzo emerge dal II Protocollo addizionale (1997) alla Convenzione sulla protezione degli interessi finanziari delle Comunità europee del 1995, il quale prevede la responsabilità diretta delle persone giuridiche per i reati di frode a danno delle Comunità europee. È proprio in attuazione di convenzioni internazionali e sovranazionali che la legge delega 29 settembre 2000 n. 300 ha tracciato le basi che segnano definitivamente il tramonto del tradizionale principio *societas delinquere non potest*: in particolare, l'art. 11 conferiva la delega al Governo per l'elaborazione di “un decreto legislativo avente ad oggetto la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche

---

<sup>4</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001.

<sup>5</sup> DE MAGLIE C., *L'etica e il mercato*, Giuffrè, Milano, 2002, 245.

<sup>6</sup> *Criminal Code Act*, 1995.

<sup>7</sup> Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico.

e delle società, associazioni od enti privi di personalità giuridica che non svolgono funzioni di rilievo costituzionale [...]»<sup>8</sup>, prevedendo altresì una serie di principi e criteri da rispettare. L’esercizio di tale delega ha condotto all’emanazione del d.lgs. 8 giugno del 2001 n. 231, rubricato *Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300*, il quale per la prima volta delinea un sistema normativo *ad hoc* per gli enti collettivi, prevedendone la responsabilità in ordine a determinati reati commessi al loro vantaggio o nel loro interesse dagli organismi di vertice o dai loro sottoposti. Il decreto non rappresenta, dunque, una scelta autonoma del legislatore italiano, quanto piuttosto il risultato di una “scelta europeista coatta”<sup>9</sup>, ovvero un atto reso necessario in risposta alle numerose pressioni esercitate in sede internazionale e sovranazionale. Quanto al nostro ordinamento, prendendo spunto in larga parte dai *compliance programs* statunitensi<sup>10</sup>, il legislatore ha optato per un *corpus* normativo fortemente improntato alla prevenzione, finalizzato ad impedire la commissione dei reati tramite la predisposizione di un assetto organizzativo adeguato alla struttura e alle caratteristiche del singolo ente<sup>11</sup>. In questo contesto si collocano i modelli di organizzazione, gestione e controllo (MOGC), la cui adozione – se avvenuta prima della commissione del reato – può addirittura condurre ad un’esenzione da responsabilità: tale impostazione riflette il cosiddetto “approccio del bastone e della carota” (*stick and carrot approach*), secondo cui, in una prospettiva general-preventiva, l’ordinamento non si limita a minacciare l’irrogazione di sanzioni (il “bastone”), ma affianca a tale deterrente anche strumenti premiali (la “carota”) capaci di incentivare concretamente gli enti a dotarsi di modelli organizzativi virtuosi, premiandone l’effettiva e idonea attuazione con l’esclusione o l’attenuazione della responsabilità. Al finalismo general-preventivo, si affianca quello special-preventivo, che si concretizza nella possibilità di riduzione della sanzione pecuniaria o un’esenzione dall’applicazione

---

<sup>8</sup> Art. 11 della legge delega n. 300/2000.

<sup>9</sup> LATTANZI G., in PALAZZO F. (a cura di), *Societas puniri potest. La responsabilità da reato degli enti collettivi. Atti del convegno (15-16 marzo 2002)*, Cedam, Padova, 2003.

<sup>10</sup> Il *compliance program* consiste in un’organizzazione finalizzata alla prevenzione dei reati e all’osservanza di condotte coerenti con le disposizioni di legge.

<sup>11</sup> Sul punto, Cassazione penale sez. IV, sentenza n. 39912/2018, in *DeJure*.

delle misure interdittive nei confronti dell'ente condannato in via definitiva, qualora questo abbia rimosso le carenze organizzative che hanno favorito la commissione del reato, attraverso l'adozione di un modello organizzativo idoneo a prevenire la commissione di reati della specie di quello verificatosi. Perciò, anche in un'ottica special-preventiva, il ricorso alla tecnica dello *stick and carrot approach* si inserisce coerentemente.

## **2. I soggetti destinatari della disciplina.**

L'art. 1 al comma 1 del decreto legislativo individua come destinatari gli enti, utilizzando volutamente una nozione atecnica e generica<sup>12</sup>. Il legislatore evita di richiamarsi ad una precisa definizione contenuta nel Codice civile, nel Codice penale, o in altre normative settoriali, preferendo invece una formula flessibile, idonea ad abbracciare una pluralità di soggetti e colmare eventuali lacune.

Quanto affermato nel comma 1, viene meglio perimetrato nei successivi due commi, che danno concreta attuazione a quanto previsto dall'art.11 della legge delega n. 300/2001: in particolare, il comma 2 stabilisce che la normativa si applica agli enti forniti di personalità giuridica, nonché alle società ed associazioni anche prive di personalità giuridica, mentre il comma 3 esclude espressamente dall'ambito applicativo lo Stato, gli enti pubblici territoriali, gli altri enti pubblici non economici e gli enti che svolgono funzione di rilievo costituzionale.

Pertanto, rientrano nel novero dei destinatari gli enti forniti di personalità giuridica, ma anche le società e le associazioni prive di tale requisito formale. È tuttavia opportuno evidenziare come il legislatore non abbia aderito pienamente ai criteri fissati dalla legge delega, la quale auspicava ad un'estensione generalizzata della responsabilità amministrativa agli enti privi di personalità giuridica<sup>13</sup>. La scelta di circoscrivere l'ambito soggettivo a soggetti dotati di un'organizzazione interna ben definita, tale da distinguerli rispetto all'autore persona fisica del reato, risponde all'esigenza di garantire il rispetto del principio del *ne bis in idem*

---

<sup>12</sup> ALESSANDRI A., SEMINARA S., *I soggetti*, in *Diritto penale commerciale*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2018, 90.

<sup>13</sup> AMARELLI G., *L'analitica elencazione di cui al comma 2*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024, 21.

sostanziale<sup>14</sup>, evitando che la sanzione pecuniaria irrogata all'ente possa, in via sussidiaria, ricadere sulla persona fisica, compromettendo l'autonomia delle due responsabilità. Da ciò si desume che il decreto mira a selezionare una platea di destinatari che si caratterizzano per essere centri di imputazione autonomi rispetto agli atti compiuti dalle persone fisiche che agiscono nel loro interesse e vantaggio. Inoltre, dall'art. 27 del decreto, ricaviamo che «dell'obbligazione per il pagamento della sanzione pecuniaria risponde solo l'ente con il suo patrimonio o con il fondo comune»: tale disposizione conferma che l'autonomia patrimoniale rappresenta un ulteriore requisito fondamentale per l'assoggettabilità dell'ente al nuovo sistema sanzionatorio. Alla luce di quanto detto, i presupposti per individuare i soggetti destinatari della responsabilità amministrativa appaiono essere due: l'esistenza di un'organizzazione interna minima, tale da rendere evidente l'alterità rispetto alla persona fisica<sup>15</sup>, e l'identificabilità di un patrimonio autonomo, separato da quello delle singole persone fisiche. A titolo esemplificativo, si può affermare che nell'ambito di applicazione del comma 2 rientrano i seguenti soggetti: associazioni, riconosciute, fondazioni, società di capitali, società di persone, società cooperative e mutue assicuratrici, società unipersonali, soggetti *no profit*. In tale contesto, la giurisprudenza di legittimità ha offerto significativi chiarimenti, affermando – tra l'altro – la riconducibilità alla disciplina del decreto anche delle società a partecipazione pubblica, qualora queste esercitino attività economiche. In particolare, la Corte di Cassazione ha precisato che la sola natura pubblicistica dell'ente è condizione necessaria, ma non sufficiente per l'esonero dalla disciplina, dovendosi verificare altresì l'assenza di un'effettiva operatività in ambito economico<sup>16</sup>. La Corte si è espressa anche con riferimento alla responsabilità della società capogruppo, riconoscendo la possibilità che questa risponda per un reato commesso nell'ambito dell'attività svolta una società controllata, allorché ala

---

<sup>14</sup> Divieto che mira ad impedire che il medesimo fatto possa essere inquadrato sotto più titoli di reato, nella misura in cui questi ultimi si trovino in una situazione di concorso non effettivo, ma solo apparente.

<sup>15</sup> SCAROINA E., *I destinatari della disciplina*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020, 74.

<sup>16</sup> Sul punto, Cassazione penale sez. II, sentenza n. 28699/2010, in *DeJure*.

commissione della condotta criminosa abbia concorso una persona operante per conto della *holding* e persegua anche l'interesse di quest'ultima<sup>17</sup>.

Per converso, come già osservato, il comma 3 dell'art. 1 individua delle specifiche esenzioni, motivate dall'esigenza di non compromettere il conseguimento dell'interesse pubblico da parte di Stato, enti pubblici territoriali, enti pubblici non economici ed enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale.

Rientrano nella prima categoria non solo lo Stato in senso stretto, ma anche gli enti pubblici territoriali, ossia Regioni, le Province, i Comuni e le Città metropolitane, in quanto titolari di poteri sovrani su porzioni del territorio nazionale. Quanto al concetto di "Stato", è pacifico che in esso vi rientrino tutte le articolazioni amministrative, come Ministeri, nonché gli organi istituzionali, quali il Parlamento, il Consiglio dei Ministri, la Corte Costituzionale.

La seconda categoria mira ad escludere tutti gli enti pubblici che non operano secondo il metodo economico, come la Consob, l'Autorità garante della concorrenza e del mercato, l'INPS, l'INAIL e l'ISTAT. L'esclusione di tali enti, sebbene motivata dall'esigenza di tutelare funzioni pubbliche essenziali ed evitare che l'irrogazione di sanzioni economiche possa gravare, in ultima analisi, sui cittadini contribuenti, rispettando quanto stabilito dall'art.197 del Codice penale<sup>18</sup>, solleva rilevanti perplessità sotto il profilo della coerenza con la legge delega n. 300/2001, ma anche sotto il profilo della ragionevolezza. La delega prevedeva infatti l'esonero solo per gli enti "che esercitano pubblici poteri"<sup>19</sup>, senza fare riferimento alla natura economica. Inoltre, l'esclusione potrebbe condurre a ingiustificate disparità di trattamento, favorendo enti pubblici che, pur operando in settori diversi, sono accomunati da assetti organizzativi e attività che li renderebbero potenzialmente compatibili con il sistema 231.

La terza categoria riguarda gli enti che esercitano funzioni di rilievo costituzionale, comprendendo sia gli enti collettivi pubblici, sia soggetti di natura privata – in maniera particolare i partiti politici e sindacati – in modo da preservare

---

<sup>17</sup> Sul punto, Cassazione penale sez. II, sentenza n. 52316/2016, in *DeJure*.

<sup>18</sup> DE SIMONE G., *La responsabilità da reato dell'impresa nel sistema italiano: alcune annotazioni rapsodiche e una preliminare divagazione comparatistica*, in PALAZZO F. (a cura di), *Societas puniri potest. La responsabilità da reato degli enti collettivi. Atti del convegno (15-16 Marzo 2002)*, Cedam, Padova, 2003, 87.

<sup>19</sup> Art. 11 della legge delega n. 300/2000.

l'importante funzione politica che svolgono ed evitare che l'applicazione di sanzioni possa trasformarsi in uno strumento di pressione o condizionamento<sup>20</sup>.

### **3. La natura della responsabilità degli enti.**

Come evince già dalla sua rubrica, il d.lgs. n. 231/2001 qualifica la responsabilità degli enti collettivi come responsabilità amministrativa. Analoga impostazione emerge dalla legge delega n. 300/2000, con cui il legislatore ha conferito al governo il compito di disciplinare “la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e degli enti privi di personalità giuridica”<sup>21</sup>. All'interno dello stesso decreto, si rinvengono ulteriori richiami alla natura amministrativa della responsabilità: *in primis*, l'art. 1, al primo comma, dispone che “il presente decreto legislativo disciplina la responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato”; inoltre, le sanzioni<sup>22</sup> sono espressamente qualificate come amministrative. L'espressione “illeciti amministrativi dipendenti da reato” sembra attribuire al medesimo fatto storico una doppia valenza, in quanto combina un evento qualificato come “reato” – nozione propria del diritto penale – ad una responsabilità definita in termini amministrativi. Tale formulazione evidenzia l'ambiguità del sistema e costituisce uno dei nodi problematici attorno ai quali si è sviluppato un vivace dibattito dottrinale e giurisprudenziale. Nonostante i numerosi e inequivoci riferimenti alla qualificazione amministrativa della responsabilità, permangono solide argomentazioni che inducono a ritenere che si tratti, in realtà, di una responsabilità sostanzialmente penale.

Attualmente, la tesi dominante in dottrina – largamente accolta dalla giurisprudenza – è orientata a riconoscere la natura penale della responsabilità<sup>23</sup>. A

---

<sup>20</sup> Sul punto, GENNAI S., TRAVERSI A., *La responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato. Commento al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Giuffrè, Milano, 2001, 17; DE SIMONE G., *I profili sostanziali della responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la “parte generale” e la “parte speciale” del d.lgs., 8 giugno 2001 n. 231*, in GARUTI G. (a cura di), *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Cedam, Padova, 2002, 83; paventa un rischio di condizionamento PALAZZO F., *Associazioni illecite ed illeciti delle associazioni*, in *Riv. it. dir. e proc. pen.*, 1976, 418 ss.

<sup>21</sup> Art. 11 della legge delega n. 300/2000.

<sup>22</sup> Art. 9 e ss. del d.lgs. n. 23/2001

<sup>23</sup> Cfr. CONTI L., *Il diritto penale dell'impresa*, Cedam, Padova, 2001, 866.; DE SIMONE G., *Persone giuridiche e responsabilità da reato*, Giuffrè, Milano, 2002, 324 ss.; MANNA A., *La c.d. responsabilità amministrativa delle persone giuridiche: un primo sguardo d'insieme*, *Riv. trim. dir.*

sostegno di tale impostazione si richiamano molteplici argomenti, primo fra tutti il rilievo per cui, essendo la responsabilità dell'ente fondata sulla commissione di un illecito penale – c.d. reato-presupposto – essa non può che essere considerata di natura penale, indipendentemente dal fatto che l'autore materiale del reato sia una persona fisica o giuridica. L'assunto di fondo è che la qualificazione giuridica di un fatto illecito dipenda non dalla natura del soggetto che lo pone in essere, ma dalla natura dell'interesse protetto e violato<sup>24</sup>.

Ancora, sotto un secondo profilo, l'autorità incaricata di svolgere le indagini preliminari e ad esercitare l'azione penale nei confronti dell'ente è il pubblico ministero<sup>25</sup>, mentre la cognizione della responsabilità è attribuita al giudice competente per il reato-presupposto<sup>26</sup>, ovvero il giudice penale. Quest'ultimo esercita le proprie funzioni nell'ambito di un procedimento penale, con tutte le garanzie tipiche di tale modello processuale. La qualificazione penalistica della responsabilità aiuterebbe a comprendere per quale ragione la conoscenza di questi fatti sia stata devoluta al giudice penale<sup>27</sup>. Inoltre, la prosecuzione del processo davanti al giudice penale a carico dell'ente, resta possibile anche nel caso in cui nei confronti della persona fisica autrice del reato-presupposto non si possa procedere, per estinzione del reato per cause diverse dall'amnistia, confermando ancora una volta la centralità del procedimento penale anche rispetto alla posizione dell'ente.

Inoltre, a rafforzare tale inquadramento concorrono ulteriori indici: si pensi, in particolare, al modello di responsabilità per fatto proprio colpevole dell'ente, estraneo alla logica del diritto amministrativo; alla punibilità del tentativo<sup>28</sup>, che costituisce un elemento tipico del diritto penale; nonché all'elevata afflittività del sistema sanzionatorio previsto, il quale prevede sanzioni pecuniarie, sanzioni interdittive, confisca, pubblicazione della sentenza di condanna.

---

*pen. econ.*, 2002, 50; MUSCO E., *Le imprese a scuola di responsabilità tra pene pecuniarie e misure interdittive*, in *Diritto e giustizia*, 2001, 23.

<sup>24</sup> FALZEA A., *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in AA.VV., *La responsabilità penale delle persone giuridiche in diritto comunitario*, Giuffrè, Milano, 1981, 141.

<sup>25</sup> Art. 59 del d.lgs. n. 231/2001.

<sup>26</sup> Art. 36 comma 1 del d.lgs. n. 231/2001.

<sup>27</sup> DI GIOVINE O., *La natura della responsabilità*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 2001, n. 231*, Giuffrè, Milano, 2010.

<sup>28</sup> Art. 26 d.lgs. n. 231 /2001.

Secondo una dottrina avversa alla tesi della responsabilità penale, a deporre contro l'inquadramento della responsabilità dell'ente come responsabilità di natura propriamente penale milita l'art. 6 comma 1 del d.gs. n. 231/2001. Tale disposizione, infatti, nelle ipotesi in cui il reato sia stato commesso da un soggetto in posizione apicale, pone a carico dell'ente l'onere di dimostrare di aver adottato e attuato efficacemente modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi, nonché di aver affidato a un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo il compito di vigilare sull'attuazione e sull'efficacia di tali modelli. Se si qualificasse la responsabilità come penale in senso proprio, una simile inversione dell'onere della prova risulterebbe difficilmente compatibile con il principio di presunzione di non colpevolezza *ex art. 27 comma 2 della Costituzione*, in base al quale è a carico dell'accusa l'onere di provare la responsabilità penale dell'imputato. Al contrario, tale configurazione non trova particolari problemi se la responsabilità si qualificasse come amministrativa<sup>29</sup>.

I sostenitori della tesi amministrativistica richiamano, in primo luogo, il dato testuale del *nomen juris* adottato da legislatore e l'intestazione del Capo I. A rafforzare tale prospettiva concorrono ulteriori elementi sistematici difficilmente conciliabili con una qualificazione penalistica della responsabilità. Si pensi, anzitutto, all'istituto della prescrizione, che prevede un termine quinquennale, analogo a quello stabilito dalla legge n. 689/1981 in materia di illeciti amministrativi, a differenza di quanto accade per le persone fisiche, per le quali la durata della prescrizione varia in funzione della gravità e del tipo di reato. Un ulteriore elemento di discontinuità rispetto al diritto penale è rappresentato dalla mancata previsione dell'istituto della sospensione condizionale della pena, misura tipicamente penalistica. Infine, la disciplina delle vicende modificative dell'ente, ispirata a logiche di diritto civile, appare difficilmente compatibile con il principio di personalità della responsabilità penale, in quanto consente il trasferimento della responsabilità dell'ente in capo ad un soggetto giuridico che subentra<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Sul punto DOLCINI E., GATTA G. L., MARINUCCI. G., *Manuale di diritto penale*, Giuffrè, Milano, 2019, 954 ss.

<sup>30</sup> DE SIMONE G., *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) d'imputazione*, in *Riv. Dir. pen. cont.*, 2012, 13.

Alla luce delle criticità che rendono difficilmente conciliabili sia l'impostazione penalistica maggioritaria sia quella amministrativistica minoritaria, appare maggiormente compatibile l'indirizzo in base al quale il sistema 231 avrebbe dato vita ad una forma di responsabilità autonoma e distinta, qualificabile come un *tertium genus*<sup>31</sup>. Tale lettura trova avallo nella Reazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, ove si parla espressamente della «nascita di un *tertium genus* che coniuga i tratti essenziali del sistema penale e di quello amministrativo, nel tentativo di contemperare le ragioni dell'efficacia preventiva con quelle, ancor più ineludibili, della massima garanzia<sup>32</sup>». In questa direzione si è espressa anche la giurisprudenza di legittimità, e in particolare la nota sentenza della Corte di Cassazione sul caso ThyssenKrupp<sup>33</sup>, che ha definito il sistema delineato dal d.lgs. n. 231/2001 come «un *corpus* normativo di peculiare impronta, un *tertium genus*, se si vuole». La Corte ha inoltre ripreso testualmente e considerazioni della Relazione, sottolineando come la normativa in esame sia il frutto di un equilibrio tra le esigenze di efficienza preventiva e quelle di tutela delle garanzie sostanziali e processuali.

#### **4. L'autonomia della responsabilità dell'ente.**

Precisata la natura della responsabilità dell'ente, è opportuno soffermarsi su un'ulteriore peculiarità di essa, ovvero la sua autonomia rispetto a quella in capo all'autore persona fisica del reato-presupposto. Invero, nel momento in cui viene commesso il reato-presupposto, contestualmente all'iscrizione presso la Procura della Repubblica competente territorialmente della notizia di reato, avviene l'annotazione dell'illecito amministrativo commesso dall'ente, nel medesimo registro<sup>34</sup>.

Ad affermare tale autonomia è l'art. 8 del decreto, rubricato proprio "Autonomia della responsabilità dell'ente", la cui *ratio* è quella di evitare che l'ente

---

<sup>31</sup> Tesi sostenuta in dottrina da svariati autori. Si veda, DE MAGLIE C., *L'etica e il mercato*, cit.; PULITANÒ D., *La responsabilità "da reato" degli enti: i criteri di imputazione*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 202, 415 ss.; PIERGALLINI C., *Societas delinquere et puniri non potest: la fine tardiva di un dogma*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2002, 598.

<sup>32</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, § 1.1.

<sup>33</sup> Cassazione penale, Sez. U., sentenza n. 38343/2014, in *DeJure*.

<sup>34</sup> Art. 55 d.lgs. n. 231/2001.

si faccia scudo di un soggetto non punibile o eviti a sanzione a causa della difficoltà di identificare l'autore del reato<sup>35</sup>.

Occorre preliminarmente specificare che la responsabilità è autonoma nella misura in cui per la sua affermazione non è necessario l'accertamento della responsabilità della persona fisica, ma sul piano dogmatico mantiene un carattere accessorio rispetto alla condotta del soggetto autore del reato, in quanto presuppone comunque la verifica dell'esistenza di un reato materialmente riconducibile a un individuo. Quindi, pur essendo la responsabilità affermata sul piano processuale, resta concettualmente ancorata alla commissione di un illecito penale.

L'art. 8, comma 1, stabilisce che la responsabilità dell'ente sussiste anche nei casi in cui l'autore del reato non sia stato identificato o non risulti imputabile<sup>36</sup>, oppure quando il reato si sia estinto per una causa diversa dall'amnistia<sup>37</sup>. Tra queste ipotesi, quella della non imputabilità della persona fisica è generalmente ritenuta un'ipotesi marginale, in quanto consente comunque la ricostruzione della condotta illecita, anche in assenza della possibilità di punire l'autore.

Di ben maggior rilievo è invece la situazione – assai frequente nelle dinamiche aziendali complesse – in cui non sia possibile identificare l'autore materiale del reato. Proprio tale evenienza rappresenta una delle principali motivazioni alla base dell'introduzione della disciplina *ex d.lgs. n. 231/2001*<sup>38</sup>, concepita per superare le difficoltà di accertamento individuale all'interno di strutture organizzative articolate. Tale scenario, tuttavia, solleva importanti criticità. La responsabilità dell'ente richiede pur sempre l'accertamento della commissione di un fatto penalmente rilevante, realizzato nell'interesse o a vantaggio dell'ente, da parte di un soggetto che in posizione apicale o subordinata: dalla qualifica del soggetto agente discende, infatti, l'applicazione dell'art. 6 o dell'art. 7 del decreto. La mancata identificazione dell'autore rende quindi

---

<sup>35</sup> Sul punto, GIUNTA F. B., *Attività bancaria e responsabilità ex crimine degli enti collettivi*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2004.

<sup>36</sup> Art. 8 comma 1 lett. a), d.lgs. n. 231/2001.

<sup>37</sup> Art. 8 comma 1 lett. b), d.lgs. n. 231/2001.

<sup>38</sup> Come osservato dalla Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001.

problematica la qualificazione del rapporto tra quest'ultimo e l'ente, con il rischio di sconfinare in una forma di responsabilità oggettiva dell'ente<sup>39</sup>.

In tale prospettiva, la giurisprudenza di legittimità<sup>40</sup> ha individuato una possibile soluzione nella valorizzazione della “colpa organizzativa” dell'ente, da intendersi come difetto strutturale del sistema interno di prevenzione e controllo. Secondo tale impostazione, è sufficiente l'accertamento dell'avvenuta realizzazione di un fatto tipico da parte di un soggetto ignoto, purché sussista un nesso causale tra tale condotta e un *deficit* dell'assetto organizzativo dell'ente, in grado di fondare l'imputazione dell'illecito.

Come già evidenziato, l'art. 8, comma 1, lett. b), statuisce che la responsabilità dell'ente sopravvive anche all'estinzione del reato-presupposto, fatta eccezione per l'ipotesi dell'amnistia. Si tratta di una scelta politico-criminale consapevole, con la quale il legislatore ha inteso estendere agli enti gli effetti di una valutazione politico-sociale che giustifica, in determinati casi, la rinuncia statale alla punizione del fatto.

Più problematica si rivela, invece, la questione della prescrizione. Ai sensi dell'art. 60 del decreto, infatti, il Pubblico Ministero non può contestare l'illecito all'ente se, il reato-presupposto da cui l'illecito dipende, risulta già prescritto. Ne deriva, in via logica, che se la prescrizione interviene dopo la contestazione, l'azione contro l'ente l'può proseguire. Si determina così un effetto apparentemente paradossale: il procedimento può continuare nei confronti dell'ente anche in assenza della possibilità di perseguire penalmente la persona fisica autrice del reato.

Sul punto è intervenuta la Suprema Corte, chiarendo che, pur in presenza di una causa estintiva del reato, il giudice è comunque tenuto a procedere ad un autonomo accertamento della responsabilità dell'ente, che tuttavia non può prescindere da una verifica – quantomeno incidentale – della sussistenza del fatto di reato, nelle sue componenti oggettiva e soggettiva<sup>41</sup>. In tal modo si garantisce

---

<sup>39</sup> Sul punto, SCOLETTA M., *L'autonomia della responsabilità e il terzo modello imputativo*, in AA.VV., *Diritto penale delle società*, vol. I, Cedam, Padova, 2014.

<sup>40</sup> Sul punto è di particolare rilevanza la sentenza n. 27735/2010, Cassazione penale, sez. VI, la quale esclude che il d.lgs. n. 231/2001 possa prevedere ipotesi di responsabilità oggettiva, in quanto si richiede che sussista la “colpa di organizzazione”, ovvero il non aver predisposto una serie di accorgimenti preventivi idonei ad evitare la commissione di reati del tipo di quello realizzato.

<sup>41</sup> Sul punto, Cassazione penale sez. VI, sentenza n. 21192/2013, in *DeJure*.

che la responsabilità dell'ente continui a fondarsi su un fatto penalmente rilevante, evitando derive verso forme di responsabilità oggettiva.

## **5. I criteri di imputazione della responsabilità.**

Ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 200, n. 231, la responsabilità da reato dell'ente collettivo si fonda su una combinazione di requisiti oggettivi e soggettivi, che devono coesistere affinché l'ente possa essere effettivamente ritenuto responsabile.

Innanzitutto, deve essere stato commesso un reato ricompreso tra quelli tassativamente elencati nel decreto, da parte di una persona fisica funzionalmente legata all'ente, nell'interesse o a vantaggio dell'ente stesso.

Tuttavia, la mera sussistenza di tali presupposti oggettivi non è, di per sé, sufficiente a fondare la responsabilità dell'ente. Il legislatore, infatti, ha ritenuto necessario introdurre un ulteriore elemento soggettivo, volto ad evitare l'automatismo sanzionatorio e a legare la responsabilità dell'ente a una sua concreta rimproverabilità. In altri termini, la responsabilità dell'ente non si configura in virtù di un meccanismo di responsabilità oggettiva, bensì richiede una forma di colpevolezza autonoma, da intendersi quale "colpa di organizzazione".

### **5.1. Il criterio di imputazione oggettiva.**

Gli articoli 5, 6 e 7 del decreto rappresentano la base dell'intero sistema normativo sul quale si fonda la colpevolezza dell'ente collettivo. Procedendo con ordine, l'art. 5 contiene il criterio di imputazione oggettiva, in base al quale, ai fini della contestazione di un illecito amministrativo da reato nei confronti dell'ente, è necessaria la sussistenza di due condizioni essenziali: l'esistenza di un rapporto strutturale/funzionale tra persona fisica autrice del reato e l'ente stesso, e un necessario collegamento strumentale di tipo utilitaristico tra il reato e l'ente<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> BARTOLI R., *Il duplice contenuto normativo dell'art. 5: rapporto strutturale/funzionale tra persona fisica ed ente e rapporto utilitaristico tra reato ed ente*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020, 171.

Quanto al primo profilo, l'ente è responsabile per i reati commessi «da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso»<sup>43</sup>, oppure da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti precedentemente menzionati<sup>44</sup>. L'inquadramento dell'autore del reato in una delle due categorie è decisivo ai fini della disciplina applicabile: nel primo caso si applicherà l'art. 6, che prevede una presunzione di responsabilità dell'ente, superabile mediante prova contraria da parte di quest'ultimo circa l'adozione e l'efficace attuazione di modelli organizzativi, nel secondo l'art. 7, che richiede invece all'accusa di dimostrare il *deficit* organizzativo o l'omessa vigilanza da parte dell'ente.

Occorre chiarire, in via preliminare, che il sistema costruito dal legislatore non si pone in contrasto con il principio costituzionale della responsabilità penale personale, sancito dall'art. 27 comma 1 Cost. La responsabilità dell'ente, infatti, non si fonda su una responsabilità per fatto altrui, ma si giustifica alla luce del rapporto di immedesimazione organica tra ente e persona fisica. Quest'ultima, agendo per conto dell'ente, non opera come soggetto estraneo, ma come proiezione dell'organizzazione collettiva, in quanto investita di una posizione funzionale che la rende espressione diretta della volontà organizzativa<sup>45</sup>.

Nell'individuare la categoria dei soggetti apicali, il legislatore delegato ha scelto di non ricorrere ad un'elencazione tassativa delle qualifiche soggettive, «difficilmente praticabile, vista l'eterogeneità degli enti e quindi delle situazioni di riferimento»<sup>46</sup>, preferendo ricorrere ad un criterio oggettivo-funzionale. Si valorizza, pertanto, il ruolo effettivamente esercitato all'interno della struttura organizzativa, e non la semplice titolarità formale della carica.<sup>47</sup> Tale approccio

---

<sup>43</sup> Art. 5 comma 1 lett. a), d.lgs. n. 231/2001.

<sup>44</sup> Art. 5 comma 1 lett. b), d.lgs. n. 231/2001.

<sup>45</sup> Sul punto, DI GIOVINE O., *I criteri di imputazione della responsabilità all'ente sul piano oggettivo. Le persone fisiche autrici del reato*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 2001, n. 231*, Giuffrè, Milano, 2010.

<sup>46</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, § 3.2.

<sup>47</sup> Cfr. DE MAGLIE C., *L'etica e il mercato*, cit.; DE SIMONE G., *Persone giuridiche e responsabilità da reato. Profili storici, dogmatici e comparatistici*, ETS, Pisa, 2012; LOTTINI R., *I criteri di imputazione oggettiva: i soggetti che impegnano la responsabilità dell'ente e il criterio dell'interesse o del vantaggio*, in AA.VV., *Diritto penale dell'economia*, tomo II, Milano, 2019, 2897 ss.; MEREU

consente una maggiore aderenza alla realtà aziendale e favorisce l'emersione di responsabilità sostanziali, coerenti con le finalità preventive della norma. Nel novero dei soggetti ritenuti idonei a fondare la responsabilità dell'ente, rientrano in primo luogo coloro che svolgono – anche solo di fatto – funzioni di rappresentanza, amministrazione e direzione.

Con riferimento alla rappresentanza, è necessario distinguere tra rappresentanza organica e volontaria. La prima deriva dalla posizione istituzionale del soggetto all'interno dell'ente, generalmente collocata al vertice della struttura organizzativa<sup>48</sup>; la seconda, invece, si fonda su un atto negoziale di procura, mediante il quale l'ente conferisce a un soggetto estraneo alla compagine organizzativa il potere di agire in sua vece. Solo i titolari di rappresentanza organica sono senz'altro inclusi tra i soggetti apicali, mentre i rappresentanti negoziali, proprio in virtù dell'obbligo di rendiconto e perciò, della sottomissione alla vigilanza e al controllo altrui, devono essere qualificati come sottoposti<sup>49</sup>.

Pochi problemi invece si riscontrano con riferimento alle funzioni di amministrazione, che si riferiscono certamente ai membri del consiglio di amministrazione, ai quali è attribuita la gestione complessiva dell'ente, comprensiva dei poteri strumentali decisionali, esecutivi, di iniziativa e di rappresentanza. In modo analogo, nel sistema dualistico, devono essere considerati apicali i componenti del consiglio di gestione. Più articolata è la posizione degli amministratori dipendenti, i quali, pur essendo titolari di un rapporto di lavoro subordinato, possono essere ugualmente considerati soggetti apicali, in linea con l'approccio oggettivo-funzionale fatto proprio dalla normativa.

Per quanto riguarda la funzione di direzione, la figura di riferimento è senz'altro quella del direttore generale, soggetto che, pur non rivestendo formalmente la qualifica di organo – essendo nella maggioranza dei casi dipendente della società – esercita una rilevante attività di gestione operativa e strategica

---

A., *La responsabilità "da reato" degli enti collettivi e i criteri di attribuzione della responsabilità tra teoria e prassi*, in *Ind. Pen.*, 2006, 27 ss.

<sup>48</sup> Si pensi, ad esempio, al legale rappresentante.

<sup>49</sup> Cfr. DI GIOVINE O., *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 2001, n. 231*, Giuffrè, Milano, 2010, 58; SANTI F., *La responsabilità delle società e degli enti*, Giuffrè, Milano, 2004, 184 ss.

dell'ente. In questa categoria possono inoltre rientrare gli impiegati con funzioni direttive dotati di ampi poteri decisionali.

Un'ulteriore espansione della categoria apicale è operata dal legislatore con riferimento a coloro che svolgono le suddette funzioni all'interno di una «unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale».

Inoltre, l'art. 5 include anche coloro che esercitano di fatto la gestione e il controllo dell'ente: devono essere letti come requisiti cumulativi, che denotano l'esercizio di un penetrante dominio sull'ente da parte della persona fisica<sup>50</sup>. In base a tale interpretazione, non rientrano nel perimetro dei soggetti apicali i componenti del collegio sindacale, il cui potere è limitato al controllo e alla vigilanza, senza possibilità di intervento gestionale.

Occorre ora soffermarsi sulla categoria dei soggetti subordinati, ovvero coloro che, all'interno della struttura organizzativa dell'ente, risultano assoggettati all'altrui direzione o vigilanza, segnatamente da parte dei soggetti apicali. Anche in questo caso si utilizza il criterio di individuazione oggettivo-funzionale, che valorizza l'effettivo inserimento del soggetto in una posizione di controllo o direzione altrui, a prescindere da qualificazioni meramente formali.

Rientrano indubbiamente in tale ambito i lavori dipendenti a vario titolo, i quali, per definizione, prestano la loro attività in modo stabile e continuativo sotto le direttive del datore di lavoro. Ciò non toglie che, anche soggetti esterni all'organico aziendale, ove incaricati di attività specifiche da svolgersi sotto il controllo e la direzione degli apicali, possano essere ricondotti nella medesima categoria<sup>51</sup>.

Maggiore complessità presenta invece la posizione dei lavoratori parasubordinati, figura intermedia tra lavoratori subordinati e autonomi. Si tratta di soggetti – come gli associati in partecipazione e i collaboratori occasionali – che prestano un'attività personale, continuativa e coordinata con il committente, ma priva di un vincolo formale di subordinazione<sup>52</sup>. Godendo di una certa autonomia nell'esecuzione della prestazione, non vengono sottoposti ad un controllo stringente

---

<sup>50</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, § 3.2.

<sup>51</sup> PULITANÒ D., *La responsabilità "da reato" degli enti: i criteri d'imputazione*, cit.

<sup>52</sup> Si vedano, in tal senso, le definizioni offerte dall'art.409 c.p.c. e dalla prassi INPS relativa alla gestione separata.

da parte dei soggetti apicali; nondimeno, risultano inseriti nell'organizzazione aziendale e svolgono attività per la quale è richiesta una minima ingerenza da parte del datore di lavoro<sup>53</sup>. Proprio in considerazione di tale integrazione strutturale e funzionale con l'ente, parte significativa della dottrina e della giurisprudenza tende ad estendere la disciplina dell'art.5 lett. b) anche a tali soggetti, ritenendo che la *ratio* della norma – improntata alla prevenzione di illeciti mediante una rete efficace di controlli – si applichi anche ai collaboratori parasubordinati<sup>54</sup>.

Con riferimento al secondo profilo, il comma 1 dell'art. 5 del d.lgs. 231/2001 disciplina il necessario collegamento strumentale che deve intercorrere tra il reato e l'ente: ai fini della contestazione dell'illecito nei confronti dell'ente, è necessario che il fatto di reato sia stato commesso nell'interesse o a vantaggio dello stesso. Come indicato dalla Relazione ministeriale, la formula “a vantaggio o nell'interesse dell'ente”, costituisce la traduzione normativa del sopraindicato principio di immedesimazione organica<sup>55</sup>, su cui si fonda l'addebito all'ente per fatto proprio.

Questa locuzione ha sollevato sin da subito rilevanti dubbi interpretativi, sia in ordine al significato da attribuirle, sia in merito al loro reciproco rapporto. La Relazione precisa che i due concetti si pongono in una relazione di alternatività, evidenziata dalla congiunzione disgiuntiva “o”: l'interesse va valutato *ex ante*, come direzione finalistica del fatto illecito, mentre il vantaggio richiede una verifica *ex post*, essendo necessario un accertamento delle utilità ricavate dall'ente come conseguenza del reato<sup>56</sup>. Ne deriva una distinzione concettuale: l'interesse, di indole soggettiva, si rinviene nella finalità perseguita dall'autore al momento della condotta; viceversa, il vantaggio rappresenta un dato oggettivo e reale, consistente in un risultato favorevole per l'ente a seguito della realizzazione del reato. La Cassazione ha fatto propria tale ricostruzione, riconoscendo che si tratta di due parametri giuridicamente diversi, dovendosi distinguere, da un lato, un interesse a

---

<sup>53</sup> Sul punto BARTOLI R., *I soggetti in posizione subordinata*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020, 183.

<sup>54</sup> Ad esempio, la sentenza n. 52316/2016 della Cassazione penale sez. VI, ha ritenuto applicabile l'art.5 lett. b) anche ad un collaboratore parasubordinato in ragione della sua effettiva sottoposizione a direttive aziendali.

<sup>55</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, § 3.2.

<sup>56</sup> Sul punto ALESSANDRI A., SEMINARA S., *Il presupposto della responsabilità: l'interesse o il vantaggio dell'ente*, cit., 94.

monte, volto a realizzare un'utilità per l'ente in conseguenza dell'illecito, anche se solo prefigurato e non necessariamente realizzato, e, dall'altro, un vantaggio effettivamente conseguito a seguito della commissione dell'illecito, anche se non espressamente prospettato *ex ante* dall'autore<sup>57</sup>.

Inoltre, non si può trascurare l'esistenza di precisi riferimenti normativi che sembrano avvalorare l'ipotesi di autonomia. In particolare, l'art. 12, comma 1, lett. a) prevede una circostanza attenuante dalla sanzione pecuniaria, la cui applicazione richiede la sussistenza congiunta di due condizioni: da un lato, che l'autore del reato abbia agito nel prevalente interesse proprio o di terzi, dall'altro, che l'ente non ne abbia ricavato un vantaggio o ne abbia ricavato un vantaggio minimo. Questa formulazione distingue nettamente i due criteri e ne richiede la compresenza ai fini dell'attenuante. In aggiunta, l'art. 13, comma 3, stabilisce che le sanzioni interdittive non trovano applicazione nei casi previsti dall'art. 12 comma 1.

Tuttavia, parte della dottrina ha evidenziato i rischi applicativi di tale impostazione dualistica, soprattutto laddove il concetto di vantaggio non venga adeguatamente circoscritto e venga interpretato in modo estintivo, fino ad includervi benefici non intenzionali. In tali casi, si rischierebbe di configurare una responsabilità oggettiva dell'ente, fondata sulla mera esistenza di un'utilità, a prescindere dall'effettiva colpevolezza organizzativa. Ciò finisce per relegare il criterio dell'interesse a un ruolo secondario, rilevante solo in assenza di un vantaggio concreto, con un evidente squilibrio a favore del parametro oggettivo<sup>58</sup>.

In contrapposizione, un'altra parte della dottrina propone una lettura unitaria dei due termini, ritenendo che essi costituiscano un'endiadi<sup>59</sup>. In questa prospettiva, l'unico parametro rilevante sarebbe quello dell'interesse dell'ente, mentre il vantaggio avrebbe un ruolo accessorio, non sufficiente da solo ad attribuire la responsabilità all'ente, ma semmai rilevante ai fini probatori. In tale direzione si è

---

<sup>57</sup> Sul punto, Cassazione penale sez. II, sentenza n. 3615/2005, in *DeJure*.

<sup>58</sup> Cfr. GIUNTA F., *La responsabilità da reato degli enti: criteri di imputazione soggettiva*, in Cass. pen. 2011, 2462 ss., secondo cui l'eccessiva valorizzazione del vantaggio rischia di neutralizzare la funzione selettiva dell'interesse; PELISSERO M., *Interesse e vantaggio nella responsabilità dell'ente ex d.lgs. n. 231/2001*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2009, 687 ss, il quale propone un'interpretazione più restrittiva del vantaggio.

<sup>59</sup> Così PULITANÒ D., *La responsabilità "da reato" degli enti: i criteri di imputazione*, cit.; MANNA A., *La c.d. responsabilità amministrativa delle persone giuridiche: il punto di vista del penalista*, in *Cass. pen.*, 2003, 1114.

espresso il Tribunale di Trani, affermando che «si deve ritenere che il vantaggio possa essere valorizzato, sul piano processuale, precisamente nella formazione della prova della responsabilità dell'ente, quale elemento apprezzabile *ex post* ma dimostrativo del suo interesse *ex ante*»<sup>60</sup>.

A sostegno della tesi monistica, depongono anche alcune disposizioni del decreto. L'art. 5, comma 2, esclude la responsabilità dell'ente quando a persona fisica ha agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi, anche se l'ente ne ha ricavato un vantaggio. In questo caso si verificherebbe una rottura del rapporto di immedesimazione organica<sup>61</sup>, ritenendo irrilevante il vantaggio eventualmente ottenuto. Analogo ragionamento si rinviene all'art.12, comma 1, lett. a), ai sensi del quale la sanzione pecuniaria è ridotta della metà se l'autore del reato ha commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'ente non ne ha ricavato vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo. Ne deriva che il vantaggio può mancare senza escludere la responsabilità, mentre l'interesse, anche solo parziale, rappresenta un elemento strutturale e indefettibile<sup>62</sup>.

Ulteriore conferma si rinviene nell'art. 25-ter, che richiama esclusivamente il parametro dell'interesse dell'ente, rafforzando l'idea che esso costituisca il fondamento primario de criterio soggettivo di imputazione dell'illecito.

È ormai consolidato l'orientamento giurisprudenziale che aderisce alla teoria dualistica, riconoscendo l'autonomia concettuale dei criteri dell'interesse e del vantaggio, con una particolare inclinazione a concepire l'interesse in termini oggettivi. In particolare, non rileva tanto la consapevolezza o la volontà dell'autore di perseguire uno scopo favorevole all'ente, quanto piuttosto che la condotta risulti, in modo oggettivo, orientata verso l'interesse dell'ente.

Con la riforma della normativa in materia di sicurezza sul lavoro, il legislatore ha introdotto tra i reati-presupposto rilevanti ai fini della responsabilità

---

<sup>60</sup> Trib. Trani, sez. distaccata Molfetta, sent. 11 gennaio 2010, *Truck Center*, in *Le Soc.*, 2010, 1116.

<sup>61</sup> Cfr. AMBROSETTI E., *Efficacia della legge penale nei confronti delle persone. Persone giuridiche e responsabilità amministrativa da reato*, in Ronco M. (dir.), *Commentario sistematico al Codice penale. La legge penale*, Zanichelli, Bologna, 2006, 191; DI GIOVINE O., *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, cit., 11; PALIERO C., *La responsabilità delle persone giuridiche: profili generali e criteri di imputazione*, in ALESSANDRI A. (a cura di), *Il nuovo diritto penale delle società*, Ipsoa, Milano, 2002, 52; PECORELLA C., *Principi generali e criteri di attribuzione della responsabilità*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti*, Ipsoa, Milano, 2002, 83.

<sup>62</sup> DE SIMONE G., *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) d'imputazione*, cit., 35.

da reato degli enti l'omicidio colposo e le lesioni personali colpose gravi o gravissime, quando siano commessi in violazione delle norme a tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro<sup>63</sup>. L'estensione del catalogo ai reati colposi ha posto, sin da subito, importanti interrogativi sul piano teorico e interpretativo, in quanto l'impianto del decreto legislativo era stato originariamente costruito con riferimento alle fattispecie dolose, nelle quali è relativamente agevole valutare se una determinata condotta sia stata posta in essere nell'interesse o a vantaggio dell'ente. Si riscontra maggiore difficoltà nel tentativo di conciliare tali criteri con la struttura dei reati colposi, i quali, per definizione, non sono sorretti da dolo né da una direzione finalistica verso l'evento lesivo.

Nel dettaglio, il criterio dell'interesse, se interpretato come a tensione volontaria dell'agente verso un risultato utile per l'ente, si rivela intrinsecamente incompatibile con l'assenza di volontà che caratterizza la colpa. Anche con riguardo al criterio del vantaggio, appare paradossale affermare che un evento non solo non intenzionale, ma neppure previsto, possa dirsi commesso in modo da procurare un vantaggio all'ente.

Per superare questa aporia concettuale, la giurisprudenza di legittimità<sup>64</sup> ha progressivamente elaborato una lettura più aderente alla struttura dei reati colposi, sganciando l'analisi dell'interesse o vantaggio all'esito antiggiuridico e riferendolo invece alla condotta. Tale condotta può sostanziarsi in scelte aziendali – anche se non finalizzate all'evento – orientate al contenimento dei costi o all'incremento della produttività. In questa prospettiva, l'interesse dell'ente si identifica con la violazione funzionale a strategie imprenditoriali, mentre il vantaggio si concreta nel risparmio di spesa derivante dall'omessa adozione di misure preventive, anche in assenza di dolo. In questo modo, entrambi i criteri risultano compatibili con la natura colposa del reato.

---

<sup>63</sup> Nel d.lgs. n. 231/2001 i reati colposi hanno fatto la loro comparsa con l'art. 25-*septies*, rubricato "Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro".

<sup>64</sup> Sul punto rileva in particolare la sentenza della Cassazione Penale, Sez. Unite, n. 38343/2014, ovvero la celebre Sentenza ThyssenKrupp.

## 5.2. Il criterio di imputazione soggettiva.

Accanto ai criteri oggettivi dell'interesse e del vantaggio, il decreto individua, agli artt. 6 e 7, i criteri soggettivi di imputazione, rispettivamente riferiti agli apicali e ai sottoposti. Annoverare l'autore del reato in una delle due categorie e un'operazione dalla quale derivano fondamentali ricadute sul piano processuale. In tal modo, il legislatore rispecchia la dicotomia criminologica tra illeciti dell'ente espressivi della politica d'impresa – in cui le attività criminose corrispondono normalmente a decisioni di vertice e quindi reati commessi dai soggetti apicali – ed illeciti che costituiscono il risultato della carenza del controllo da parte degli apicali o in generale dell'organizzazione aziendale – dove i reati sono commessi dai subordinati<sup>65</sup>. Il nesso di imputazione soggettiva ruota attorno al concetto di colpa di organizzazione, che si modula in funzione della posizione dell'autore, atteso che l'ente risponde solo laddove la verifica del reato sia ascrivibile ad un difetto di organizzazione in chiave preventiva<sup>66</sup>.

Nell'ipotesi in cui il reato-presupposto sia commesso da soggetti apicali, l'art. 6 non definisce in positivo i presupposti della responsabilità dell'ente, ma li configura in negativo tramite un'inversione dell'onere della prova. È l'ente, infatti, a dover dimostrare il ricorrere di una serie di condizioni cumulative, ovvero che: «a) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi; b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo; c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione; d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla lettera b)»<sup>67</sup>. Solo se tali requisiti, che hanno natura

---

<sup>65</sup> SCOLETTA M., *I diversi modelli di imputazione soggettiva del reato all'ente*, in AA.VV., *Diritto penale delle società*, vol. I, Cedam, Padova, 2014, 909.

<sup>66</sup> Cfr. BARTOLI R., *Alla ricerca di una coerenza perduta... o forse mai esistita. Riflessioni preliminari (a posteriori) sul "sistema 231"*, in BORSARI R. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti. Un consuntivo critico*, Padova University Press, Padova, 2016, 11 ss.; D'ARCANGELO F., *Il sindacato giudiziale sulla idoneità dei Modelli organizzativi nella giurisprudenza più recente*, in *Riv. 231*, 2015, 54 ss.; PALIERO C., PIERGALLINI C., *La colpa di organizzazione*, in *Riv. 231*, 2006, n. 3, 167 ss.; PISANI N., *La responsabilità da reato degli enti*, in D'AVIRRO A., DI AMATO A. (a cura di), *Trattato di diritto penale dell'impresa*, Cedam, Padova, 2009, 120 ss.

<sup>67</sup> Art. 6 comma 1, d.lgs. n. 231/2001.

di causa di esclusione della punibilità, sono provati, l'ente si sottrae alla responsabilità.

Il modello tipizzato da tale disposizione muove dall'adesione alla teoria dell'immedesimazione organica tra ente e soggetti apicali, nella misura in cui questi ultimi, rappresentando il vertice decisionale, sono ritenuti espressione diretta della politica dell'ente. Tuttavia, al fine di evitare una deriva verso una forma surrettizia di responsabilità oggettiva, la norma prevede un meccanismo di esenzione della responsabilità<sup>68</sup>: l'ente può fornire prova di una serie di elementi, la cui presenza è dimostrativa della corretta organizzazione aziendale e giustifica la dissociazione della responsabilità collettiva dell'ente da quella della persona fisica.

Quanto alla prima condizione, *sub* lett. a), la quale prevede l'adozione e l'efficace attuazione da parte dell'organo dirigente – prima della commissione del fatto di reato – di modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi, è opportuno chiarire che, i cosiddetti “modelli 231” non rappresentano un obbligo giuridico in senso stretto, bensì un onere organizzativo: l'ente non è formalmente obbligato a dotarsene, ma vi è incentivato al fine di evitare l'attribuzione della responsabilità amministrativa. È la stessa Relazione ministeriale a parlare di un «onere, per l'ente, di dotarsi di modelli di organizzazione e di gestione improntati alla massima effettività»<sup>69</sup>. I modelli organizzativi – che verranno approfonditi nel successivo paragrafo – costituiscono un sistema strutturato di comportamento, procedure operative, presidi di controllo e sanzioni disciplinari, mediante il quale l'ente può organizzare la propria attività interna al fine di ridurre il rischio di commissione di illeciti. Ai fini dell'efficacia esimente, centrale è la verifica dell'“adeguatezza” del modello, intesa come idoneità ed efficace attuazione del modello organizzativo<sup>70</sup>. Il requisito dell'idoneità implica una valutazione di tipo prognostico<sup>71</sup>, volta ad accertare la

---

<sup>68</sup> Sul punto, SALCUNI G., *Brevi cenni sull'imputazione soggettiva del reato commesso dagli apicali e il ruolo del giudice*, in *Giurisprudenza Penale*, 2017.

<sup>69</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, § 3.5.

<sup>70</sup> Cfr. GARUTI G., *Profili giuridici del concetto di “adeguatezza” dei Modelli Organizzativi*, in *Resp. amm. soc. enti*, 3/2007; LUNGHINI G., *L'idoneità e l'efficace attuazione dei modelli organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001*, in MONESI C. (a cura di), *I modelli organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001 – Etica d'impresa e punibilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2005, 255 ss.; VIZZARDI M., *Prevenzione del rischio-reato e standard di adeguatezza delle cautele: i modelli di organizzazione e gestione di società farmaceutiche al banco di prova di un'indagine peritale*, in *Cass. Pen.*, 2010, 1241 ss.

<sup>71</sup> Così ALESSANDRI A., *Diritto penale e attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 2010, 225 ss.

capacità del modello di evitare o minimizzare il rischio che venga commesso un reato. Tale valutazione deve tenere conto di determinati parametri, quali la specificità, intesa come aderenza del modello alle caratteristiche dimensionali, organizzative e operative dell'ente, e l'attualità, ossia la capacità del modello di adattarsi tempestivamente a modifiche normative, emergenze o cambiamenti organizzativi. Il requisito dell'efficace attuazione, invece, richiede che il modello venga effettivamente e concretamente implementato e integrato nella prassi gestionale dell'ente e che il modello non rimanga un mero documento formale.

La seconda condizione necessaria riguarda la necessità che la funzione di vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del modello, nonché il compito di curarne l'aggiornamento, siano affidati ad un organismo dell'ente dotato di poteri autonomi di iniziativa e controllo<sup>72</sup>: si tratta dell'Organismo di Vigilanza. Sebbene formalmente all'interno dell'ente collettivo, l'OdV deve godere di un'effettiva autonomia e indipendenza. A tal fine, nella prassi applicativa, è frequente la nomina di soggetti esterni all'ente, per ridurre i rischi di condizionamenti gerarchici e conflitti di interessi.

La terza condizione, prevista dalla lettera c), riguarda l'elusione fraudolenta del modello da parte dei soggetti apicali autori del reato-presupposto. L'elusione non coincide con una mera violazione frontale del modello, bensì un aggiramento dello stesso, che sottende un comportamento elusivo dell'autore del reato. Quanto al concetto di fraudolenza, la dottrina ha elaborato due principali orientamenti interpretativi: uno soggettivistico, secondo cui la fraudolenza si sostanzia nell'ostilità del soggetto rispetto alle regole di *compliance* e i sistemi di controllo predisposti dall'ente e nell'intenzionale volontà di disattenderli, e uno oggettivistico – oggi prevalente – che individua la fraudolenza nella natura insidiosa e decettiva della condotta<sup>73</sup>. Proprio questa dimensione decettiva della condotta contribuisce a rafforzare l'idoneità e l'effettività del modello, fungendo così da riscontro indiretto dell'adeguatezza organizzativa richiesta dalla normativa: la necessità per l'autore del reato di eludere attivamente il modello si configura, infatti, come una conferma *ex post* della sua efficienza e serietà. La *ratio* di tale previsione

---

<sup>72</sup> Art. 6 comma 1 lett. b), d.lgs. n. 231/2001.

<sup>73</sup> Sul punto DE VERO G., *Il progetto di modifica della responsabilità degli enti tra originarie e nuove aporie*, in *Dir. pen. e process.*, 2010, 1137 ss.

risiede nella netta dissociazione tra la condotta illecita del soggetto apicale e l'indirizzo organizzativo dell'ente, che comporta una rottura del rapporto di immedesimazione organica, poiché l'illecito non si configura semplicemente come una scelta autonoma e personale dell'agente, non compiuta grazie a lacune organizzative<sup>74</sup>.

Infine, la quarta e ultima condizione, indicata alla lett. d), consiste nel dimostrare che l'Organismo di Vigilanza abbia effettivamente svolto le proprie funzioni di controllo e che, dunque, non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del modello. Per tale motivo, l'attività dell'Organismo deve essere improntata a criteri di massima formalizzazione e tracciabilità – ad esempio, attraverso la regolazione dei flussi informativi, ovvero quei canali di comunicazioni tra soggetto aziendali e l'OdV – sia per garantire l'efficacia del controllo, sia per assicurarne la verificabilità in sede processuale.

Qualora invece il reato-presupposto sia stato commesso da un soggetto sottoposto all'altrui direzione o vigilanza, l'art. 7, come già specificato, configura la responsabilità dell'ente secondo una logica distinta rispetto a quella prevista per i soggetti apicali. Più precisamente, il comma 1 stabilisce che «l'ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza», specificando al comma 2 che «in ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza se l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi». Differentemente da quanto previsto per gli apicali, nei casi in cui il reato-presupposto sia stato posto in essere da un sottoposto, la responsabilità dell'ente deve essere dimostrata dall'accusa, tenuta a provare sia la violazione degli obblighi di controllo, sia l'inidoneità del modello eventualmente adottato. Il primo comma collega, perciò, la responsabilità dell'ente all'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza, che abbia reso possibile la commissione del reato da parte del sottoposto. In tale prospettiva, è fondamentale rilevare come la *culpa in vigilando* non debba necessariamente riflettersi nella condotta tipica colposa di una

---

<sup>74</sup> Sul punto BERNARDI A., *Responsabilità da reato degli enti e colpevolezza*, in *Cass. pen.*, 2002, 1312 ss., il quale sottolinea che l'elusione fraudolenta del modello rappresenta il punto di frattura dell'immedesimazione organica tra ente e soggetto apicale.

persona fisica individuata – anche grazie alla *fictio* dell'immedesimazione organica – ma possa derivare da una più ampia e generale colpa di organizzazione, intesa quale carenza strutturale del sistema di prevenzione rispetto al rischio specifico di reato<sup>75</sup>. Si configura, pertanto, una forma di colpevolezza impersonale, attribuita direttamente all'ente collettivo, e non mediata dall'elemento soggettivo del singolo autore del fatto<sup>76</sup>. Quindi, nel momento in cui il fatto di reato è commesso da un soggetto subordinato, è sufficiente che la commissione del reato non abbia trovato ostacoli nell'organizzazione preventiva dell'ente: si parla in tal caso di "agevolazione colposa", mediante la quale l'ente contribuisce, oppure omette di impedire, in modo colposo la realizzazione del rischio tipico concretizzato dal reato-presupposto.

Il comma 2 dell'art. 7 prevede che l'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza, prevista dal comma 1 come presupposto della responsabilità, sia esclusa qualora l'ente, prima della commissione del reato, abbia adottato ed attuato efficacemente un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della stessa specie di quello verificatosi. La disposizione mostra come il legislatore abbia individuato proprio nel modello organizzativo lo strumento principale attraverso cui l'ente può adempiere agli obblighi di direzione e vigilanza sull'attività dei propri sottoposti.

In definitiva, la distinzione tra apicali e sottoposti si riflette sia sul piano sostanziale che su quello processuale, incidendo sui criteri di imputazione soggettiva e sull'onere probatorio. Nondimeno, in entrambi i casi, il fulcro della responsabilità dell'ente resta ancorato alla colpa di organizzazione.

## **6. L'importanza del modello organizzativo come strumento di prevenzione e gestione del rischio.**

I modelli organizzativi – detti anche modelli di organizzazione, gestione e controllo – come affermato precedentemente in questo capitolo<sup>77</sup>, traggono la loro

---

<sup>75</sup> Sul punto PALIERO C., *La responsabilità delle persone giuridiche: profili generali e criteri di imputazione*, cit., 49; PALIERO C., *Art. 7, Soggetti sottoposti all'altrui direzione e modelli di organizzazione dell'ente*, in LEVIS M., PERINI A. (a cura di), *Il 231 nella dottrina e nella giurisprudenza*, Zanichelli, Bologna, 2021, 267.

<sup>76</sup> ALESSANDRI A., *Riflessioni penalistiche sulla nuova disciplina*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti*, Ipsoa, Milano, 2002, 25.

<sup>77</sup> § 1.

origine dai *compliance programs* statunitensi, ma allo stesso tempo, vi si diversificano per un aspetto fondamentale: mentre questi ultimi rilevano nell'attività di *sentencing*, cioè per la concreta determinazione della sanzione, i modelli delineati dal d.lgs. n. 231/2001 incidono sulla colpevolezza, ovvero sull'affermazione o meno della responsabilità dell'ente. Infatti, in conformità con quanto stabilito dal decreto, l'ente può andare esente da responsabilità nel caso in cui dimostri di aver adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione e gestione idoneo a prevenire la commissione dei reati-presupposto. Nondimeno, come preliminarmente evidenziato<sup>78</sup>, l'adozione e l'efficace attuazione del modello di organizzazione e gestione costituisce esclusivamente un onere per l'ente, non un obbligo giuridico formale.

Sotto il profilo strutturale dei modelli, alcuni riferimenti sono positivizzati dall'art. 6 comma 2 e dall'art. 7 commi 3 e 4. In particolare, il comma 2 dell'art. 6 delinea quella che può essere definita "l'ossatura" del modello, elencando i requisiti cui esso deve conformarsi: «a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati; b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire; c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati; d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli; e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello». Prima di procedere con queste cinque fasi individuate dal legislatore, è necessario conoscere ogni aspetto della realtà organizzativa con cui bisogna misurarsi<sup>79</sup>.

La prima operazione necessaria consiste nell'effettuare una mappatura dei rischi – nel linguaggio aziendalistico definita *risk assessment* – ovvero un'attività preliminare di analisi volta ad individuare, nel contesto specifico dell'ente, le attività aziendali maggiormente esposte al rischio di commissione di reati. Questa attività non si limita alla mera individuazione delle attività sensibili, ma comprende anche la valutazione delle modalità concrete attraverso cui i reati potrebbero

---

<sup>78</sup> § 5.2.

<sup>79</sup> Sul punto GULLO A., ... *alla costruzione e ai contenuti del modello*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020, 254.

manifestarsi. È quindi opportuno tener conto delle dinamiche criminose tipiche del settore di appartenenza dell'ente, nonché eventuali esperienze che hanno coinvolto realtà organizzative comparabili e analoghe<sup>80</sup>. La valutazione del rischio non può prescindere da una serie di variabili, quali il settore operativo dell'ente, la sua struttura (ad esempio, se si tratta di una società singola o di un gruppo societario), la sua articolazione geografica e la storia giudiziaria pregressa, utile per ravvisare eventuali criticità organizzative e gestionali.

Completata la mappatura, segue l'analisi normativa, consistente nella ricognizione dell'intero catalogo dei reati-presupposto e delle concrete modalità con cui essi potrebbero realizzarsi in relazione alle specifiche aree aziendali. L'*iter* si conclude con l'individuazione del livello di rischio tollerabile, vale a dire l'area di rischio consentito<sup>81</sup>.

In secondo luogo (art. 6, comma 2, lett. b), risulta necessaria la predisposizione di protocolli diretti a disciplinare i processi decisionali dell'ente – nel linguaggio aziendale definita *risk management* – in funzione preventiva rispetto ai reati-presupposto. Tali protocolli devono essere specifici, ossia aderenti alla realtà operativa dell'ente, e dinamici, cioè capaci di adeguarsi ai mutamenti organizzativi<sup>82</sup>.

L'obiettivo è garantire che le attività sensibili siano svolte secondo moduli comportamentali formalizzati, fondati sui principi di trasparenza, di tracciabilità dei processi decisionali e di segregazione delle funzioni<sup>83</sup>. Ciò implica l'esigenza di individuare centri intermedi di imputazione della responsabilità, secondo una logica ispirata alla delega delle funzioni, allocando presidi di controllo in ciascuna area operativa rilevante<sup>84</sup>, così da rendere più agevole l'attribuzione delle responsabilità e ridurre le aree grigie decisionali in cui il rischio di reato potrebbe annidarsi.

---

<sup>80</sup> PANUCCI M., TAJANI A., *Il ruolo delle associazioni di imprese. Le Linee Guida della Confindustria*, in MONESI C. (a cura di) *I modelli organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001 – Etica d'impresa e punibilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2005, 405.

<sup>81</sup> Tale passaggio è stato fortemente discusso in dottrina: v. ALESSANDRI A., *Diritto penale e attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 2010, 225 ss, il quale critica la scelta del legislatore di non esplicitare il fatto che il "rischio zero" non esiste, lasciando il compito alla giurisprudenza.

<sup>82</sup> Sul punto Trib. Milano, sent. n. 1070/2024.

<sup>83</sup> SCOLETTA M., *I modelli organizzativi: struttura e contenuti*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024, 144.

<sup>84</sup> Cfr. GARGANI A., *Imputazione del reato all'ente collettivo e responsabilità dell'intraneo: due piani irreali?*, in *Dir. pen e proc.*, 2002, 1061 ss.; GULLO A., ... *alla costruzione e ai contenuti del modello*, cit., 257.

Un ulteriore elemento strutturale del modello organizzativo, richiesto dall'art. 6, comma 2, lett. c), concerne la gestione dei flussi finanziari. Tale requisito risponde a due principali esigenze: da un lato, la gestione autorizzata e controllata del flusso finanziario, che può fungere da strumento di prevenzione anticipata del reato; dall'altro, la tracciabilità delle operazioni, che consente una verifica *ex post* sull'origine e sulla destinazione dei fondi, garantendo in questo modo la ricostruzione puntuale della catena delle transazioni contabili.

A ciò si aggiunge, in base alla lett. d) del medesimo comma, la predisposizione di flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza (OdV), cui è attribuito il compito di vigilare sull'efficace attuazione del modello e sulla sua costante adeguatezza. I flussi informativi devono essere strutturati in modo da garantire tempestività, accuratezza, accessibilità e selettività<sup>85</sup>, affinché l'OdV riceva solo le informazioni effettivamente rilevanti ai fini della vigilanza, evitando un sovraccarico informativo. In questa prospettiva, la prassi operativa ha sviluppato strumenti come le schede di evidenza, che favoriscono un'interlocuzione periodica tra i responsabili delle aree sensibili e l'OdV, favorendo un monitoraggio costante, la segnalazione di eventuali anomalie, nonché la formulazione di proposte di miglioramento. Tale sistema di flussi si integra, inoltre, con ulteriori presidi del modello, quali i test periodici di verifica dell'efficacia, i meccanismi di aggiornamento a fronte di mutamenti organizzativi e le procedure del *whistleblowing*.

Il *whistleblowing*, istituito disciplinato dal d.lgs. 10 marzo 2023, n. 24<sup>86</sup> – con il quale l'Italia ha recepito la Direttiva *Whistleblowing*<sup>87</sup> – costituisce uno strumento giuridico volto a garantire ai dipendenti di enti pubblici o privati, nonché a soggetti terzi che intrattengono rapporti lavorativi con essi, la possibilità di segnalare, in modo sicuro e riservato, eventuali condotte illecite riscontrate nello svolgimento dell'attività o nel contesto del rapporto professionale. Con l'entrata in vigore del decreto, il legislatore ha dato attuazione ad una disciplina in materia di

---

<sup>85</sup> PIERGALLINI C., *La struttura del modello di organizzazione, gestione e controllo del rischio-reato*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2010, 153.

<sup>86</sup> La materia era inizialmente disciplinata dall'art. 6, commi 2-*bis* e 2-*quater*, introdotti dalla legge n. 179/2017. Tali disposizioni sono poi state abrogate e sostituite integralmente dalla normativa introdotta dal d.lgs. n. 23/2023.

<sup>87</sup> Direttiva UE 2019/1937.

protezione dei soggetti segnalanti, superando il precedente quadro frammentario e ampliando la portata applicativa dell'istituto. A completamento del quadro normativo, l'Autorità Nazionale Anticorruzione<sup>88</sup> ha adottato specifiche linee guida, contenenti indicazioni operative per la gestione delle segnalazioni esterne e principi utili a disciplinare il funzionamento dei canali di segnalazione interna negli enti pubblici e privati.

Ultima e fondamentale componente del modello organizzativo, prevista dalla lett. e), è il sistema disciplinare, il quale assolve una funzione sanzionatoria nei confronti delle condotte che violano le prescrizioni modello, rappresentando al contempo un indicatore dell'efficacia complessiva dello stesso: un sistema disciplinare effettivo è infatti segno della concreta volontà dell'ente di promuovere una cultura della legalità<sup>89</sup>. Tale sistema deve essere applicabile a tutti i destinatari del modello, prevedendo misure sanzionatorie graduale in base alla posizione funzionale del soggetto e alla gravità della violazione.

Ulteriori specificazioni in relazione alla predisposizione di un modello idoneo sono contenute nell'art. 7 del decreto, precisamente ai commi 3 e 4. In base a tali disposizioni, il modello deve includere misure idonee sia a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge, sia a consentire l'individuazione tempestiva di situazioni di rischio, tenendo in considerazione il tipo di attività svolta, nonché la natura e la dimensione dell'organizzazione<sup>90</sup>. Inoltre, rispetto all'efficace attuazione di cui al comma 2 del medesimo art. 7, si richiede all'ente una verifica periodica del modello e la modifica dello stesso qualora siano scoperte significative violazioni delle prescrizioni di legge o qualora intervengano significativi mutamenti nell'organizzazione o cambiamenti normativi. È richiesta, altresì, l'esistenza di un idoneo sistema disciplinare, già previsto dall'art. 6, comma 2, lett. e)<sup>91</sup>.

Ai fini della redazione di un modello idoneo, l'art. 6, comma 3, prevede la possibilità di adottare come base di riferimento i codici di comportamento predisposti dalle associazioni di categoria rappresentative degli enti – tra le quali,

---

<sup>88</sup> Autorità amministrativa indipendente, meglio conosciuta con l'acronimo "ANAC".

<sup>89</sup> Sul punto, SCOLETTA M., *I modelli organizzativi: struttura e contenuti*, cit., 146.

<sup>90</sup> Art. 7, comma 3, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>91</sup> Art. 7, comma 4, d.lgs. n. 231/2001.

in particolare, Confindustria, ABI e Confcommercio –, che vengono vagliati dall’Autorità amministrativa, in particolare dal Ministero della Giustizia, di concerto con i Ministeri competenti in base al settore di attività economica dell’ente. Tali codici forniscono le linee guida cui i modelli dei singoli enti possono ispirarsi, fermo restando che essi devono essere sempre calibrati sulla concreta realtà aziendale<sup>92</sup>. Dottrina e la giurisprudenza prevalenti concordano nel ritenere che l’adeguamento alle linee guida predisposte dalle associazioni di categoria non determini alcuna presunzione automatica di idoneità del modello: la valutazione sull’effettiva adeguatezza del modello resta, infatti, affidata alla discrezionalità dell’autorità giudiziaria<sup>93</sup>. Nondimeno, qualora le linee guida contengano presidi organizzativi puntuali, riferiti a specifici ambiti di rischio, esse possono assumere rilievo significativo nella valutazione giudiziale di adeguatezza del modello, costituendo veri e propri standard tecnici di riferimento<sup>94</sup>.

Dai modelli pubblicati sui siti delle imprese, possiamo notare come siano divisi in due parti, ovvero Parte generale e Parte speciale.

La Parte generale, è quella che possiamo definire la “carta d’identità dell’ente”<sup>95</sup>, dalla quale risulta l’articolazione dell’ente – ovvero se si tratta di una singola società o di un gruppo di società –, l’area di *business* all’interno della quale l’ente opera, la dislocazione geografica, l’eventuale quotazione in borsa e il mercato di riferimento, la forma giuridica, la struttura organizzativa e il sistema di deleghe e poteri<sup>96</sup>.

Ancora, all’interno della parte generale, trovano spazio tre sezioni ricorrenti, ossia il Codice etico, il sistema di controllo interno e il sistema normativo. Il Codice etico, ha una funzione di indirizzo delle condotte dei componenti dell’ente, quindi, più che introdurre regole nuove, serve a svegliare e a tenere desta l’attenzione in

---

<sup>92</sup> Sul punto, Cassazione penale sez. V, sentenza n. 4677/2013, in *DeJure*.

<sup>93</sup> Sul punto, g.i.p. Trib. Bari, 18 aprile 2005, in *Sist.* 231, 2006, 365.

<sup>94</sup> In tal senso si è espressa la giurisprudenza, (Trib. Napoli, 26 giugno 2007, in *RASE*, 2007, 4) laddove ha censurato un modello che, contrariamente alle indicazioni contenute nelle linee guida di Confindustria, aveva inserito un amministratore nel novero dei componenti dell’Organismo di Vigilanza, compromettendone indipendenza e autonomia.

<sup>95</sup> Locuzione utilizzata da PIERGALLINI C., in *Paradigmatica dell’autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del “modello organizzativo” ex d.lgs. 231/2001)*, (parte I), in *Cass. Pen.*, 2013, 384.

<sup>96</sup> GULLO A., *Dal quadro normativo alla struttura del modello: il ruolo delle Linee Guida delle Associazioni di categoria*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020, 264.

merito all'esigenza di comportamenti corretti<sup>97</sup>. Il sistema di controllo interno rappresenta l'insieme di principi, strutture e procedure volti a garantire che le attività aziendali si svolgano in conformità alla legge e alle regole interne. Una parte fondamentale è dedicata ai poteri dell'Organismo di Vigilanza, alla disciplina dei flussi informativi e alle procedure di *whistleblowing*. Da ultimo, il sistema normativo rappresenta la formalizzazione dell'ordinamento interno: è la base regolamentare interna che disciplina il funzionamento dell'ente.

La Parte speciale Rappresenta l'ambito in cui si realizza la mappatura nel rischio reato e si valuta la probabilità di commissione delle singole fattispecie criminose nell'ambito delle attività dell'ente. Tale parte può essere strutturata in base a due approcci: per fattispecie luminose o per processi. Nel primo caso, ogni sezione prende avvio dall'analisi di una figura di reato, ne descrive le modalità astratte di integrazione, individua le aree a rischio definisce le concrete possibilità di realizzazione dell'illecito, indicando infine gli standard di controllo. Nel secondo caso, il punto di partenza è uno specifico processo aziendale (ad esempio, la formazione del bilancio), dal quale si individuano i reati presupposto pertinenti, per poi applicare il medesimo percorso di analisi e definizione delle cautele<sup>98</sup>.

Con l'entrata in vigore del d.lgs. n. 231/2001, una delle questioni più controverse ha riguardato il modo in cui, in sede processuale, debba essere verificata l'idoneità dei modelli di organizzazione e gestione. In linea teorica, tali modelli dovrebbero consentire all'ente di strutturarsi secondo principi di auto-regolamentazione, predisponendo un assetto organizzativo orientato al rispetto della legalità e, così, accedere alla causa di esclusione della responsabilità *ex art. 6* del decreto. Tuttavia, il legislatore non ha delineato in maniera precisa quali requisiti sostanziali debbano caratterizzare un modello efficace, lasciando così un "vuoto" di parametri oggettivi che possano guidare l'operato del giudice. Infatti, l'analisi delle decisioni giurisprudenziali evidenzia come le sentenze che hanno escluso la responsabilità dell'ente in ragione dell'adozione e dell'effettiva

---

<sup>97</sup> CAPUTO M., *La mano visibile. Codici etici e cultura d'impresa nell'imputazione della responsabilità degli enti*, in *Dir. pen. cont. – Riv. trim.*, 1/2013, 144.

<sup>98</sup> GULLO A., *Dal quadro normativo alla struttura del modello: il ruolo delle Linee Guida delle Associazioni di categoria*, cit., 266.

attuazione di un modello ritenuto adeguato siano in netta minoranza rispetto alle pronunce in materia.

Pertanto, si può osservare che la disciplina delineata dal legislatore è affetta dalla problematica di non essere mai stato davvero autonomo, ma aver sempre scontato una dipendenza simbiotica dal “collaudo” giudiziale, e dunque da una valutazione eteronoma, e postuma, dei protocolli di organizzazione che all’ente collettivo si è chiesto di adottare<sup>99</sup>.

Dottrina e giurisprudenza concordano nel ritenere che la valutazione di idoneità debba costituire una valutazione *ex ante*, di natura prognostica, poiché bisogna retroagire al momento anteriore al fatto, tenendo conto di ciò che ordinariamente accade, ovvero l’*id quod plerumque accidit*. Il giudice deve quindi collocarsi nella medesima posizione in cui si trovava l’ente al momento della realizzazione del reato, verificando se, in condizioni normali e in assenza di eventi eccezionali o imprevedibili, il modello fosse concretamente idoneo – in termini di ragionevole probabilità e non di assoluta certezza – a prevenire l’illecito. Tale giudizio, per sua natura, si fonda su una base parziale, poiché prende in considerazione esclusivamente le circostanze conoscibili dall’ente al momento della mappatura del rischio<sup>100</sup>.

Un esempio di tali criticità è rappresentato dal caso Impregilo S.p.A., il quale rappresenta il primo caso di assoluzione di una società dalla responsabilità *ex d.lgs. n. 231/2001*. Nei primi due gradi di giudizio, la società veniva assolta per non punibilità ai sensi dell’art.6, avendo predisposto un modello ritenuto idoneo a prevenire reati della stessa specie di quello verificatosi. La Cassazione, con sentenza del 2013<sup>101</sup>, annullava con rinvio la decisione. Nel giudizio di rinvio, la Corte d’appello di Milano, confermava nuovamente l’idoneità del modello. La vicenda approdava poi alla sentenza Impregilo *bis*, nella quale per la prima volta in sede di legittimità veniva riconosciuta l’idoneità di un modello organizzativo. Inoltre, in questa sede, la Corte colloca il giudizio di idoneità nello schema tipico dell’accertamento della colpa penale: occorre innanzitutto verificare lo scostamento

---

<sup>99</sup> PIERGALLINI C., *Ius sibi imponere: controllo penale mediante autonormazione?*, in AA.VV., *La crisi della legalità. Il “sistema vivente” delle fonti penali*, Napoli, Esi, 2016, 177.

<sup>100</sup> SALCUNI G., *La valutazione di idoneità dei modelli ed il requisito dell’elusione fraudolenta*, in *Riv. trim. dir. pen. ec.*, n. 4, 2015, 886.

<sup>101</sup> Cassazione penale sez. V, sentenza n. 4677/2013, in *DeJure*.

dallo standard cautelare imposto e la causalità della colpa, ovvero il fatto che la violazione in esame ha avuto un ruolo causale nella commissione del reato. Ove la condotta omessa non avrebbe comunque eliminato o ridotto il rischio, va esclusa la colpa. Si dovrà invece accertare la responsabilità se la condotta doverosa avrebbe ragionevolmente ridotto il rischio, in base al criterio dell'”al di là di ogni ragionevole dubbio”.

## **7. Il sistema sanzionatorio.**

La disciplina delle sanzioni amministrative applicabili agli enti, si trova collocata nella Sezione II del Capo I del decreto, precisamente negli artt. 9-23. Principale è l'art. 9, rubricato “sanzioni amministrative”, il quale, al comma 1, prevede che all'ente possano essere inflitte vari tipi di sanzioni per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato: a) la sanzione pecuniaria; b) le sanzioni interdittive, c) la confisca; d) la pubblicazione della sentenza.

Viene a configurarsi un sistema “essenzialmente binario”<sup>102</sup>, che prevede l'irrogazione di sanzioni pecuniarie e interdittive, alle quali poi si aggiungono la confisca e la pubblicazione della sentenza di condanna. In particolare, in questo sistema binario, troviamo da un lato le sanzioni pecuniarie, considerate il perno del sistema<sup>103</sup>, in quanto accompagnano in ogni caso la sentenza di condanna, e, dall'altro, le sanzioni interdittive, applicabili solo nelle ipotesi espressamente previste, che di solito rappresentano le funzioni di maggiore gravità.

L'arsenale sanzionatorio è uniformato al principio di legalità, sancito dall'art. 2 del d.gs. n. 231 e, dunque, alla riserva di legge, al divieto di retroattività e al canone di tassatività<sup>104</sup>.

---

<sup>102</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, § 5.

<sup>103</sup> V. PELLEGRINI L., in *Sanzione pecuniaria e responsabilità degli enti*, Giappichelli, Torino, 2024, che, nell'ambito della responsabilità amministrativa da reato degli enti, presenta la sanzione pecuniaria come baricentro del sistema sanzionatorio.

<sup>104</sup> BERNASCONI A., *Lineamenti generali*, in *Manuale della responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2025, 214.

### 7.1. La sanzione pecuniaria.

Come già evidenziato<sup>105</sup>, nell'ambito del sistema 231, la sanzione pecuniaria costituisce “la sanzione fondamentale e indefettibile, applicabile a tutti gli illeciti dipendenti da reato”<sup>106</sup>, senza alcuna possibilità di sospensione o revoca. Tale natura emerge chiaramente dall'art. 10 comma 1, secondo cui: «per l'illecito amministrativo dipendente da reato si applica sempre la sanzione pecuniaria», ma è confermata altresì dall'art. 17, in base al quale, anche qualora, a seguito della riparazione delle conseguenze del reato, vengano meno le sanzioni interdittive, resta comunque ferma l'applicazione delle sanzioni pecuniarie.

L'art. 10 introduce una procedura di quantificazione della sanzione pecuniaria strutturata per quote e con procedimento bifasico. I due distinti momenti del procedimento di commisurazione vengono descritti dall'art. 11: dapprima, il giudice determina il numero complessivo di quote; successivamente fissa il valore della singola quota, alla luce delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente. Per poter utilizzare correttamente il meccanismo di commisurazione, è necessario evitare qualsiasi commistione tra le due fasi, poiché un'interferenza dei criteri di giudizio preposti all'una e all'altra fase comporta una violazione di legge<sup>107</sup>.

La sanzione, determinata sulla base dei criteri di cui all'art. 11, deve collocarsi entro un minimo di cento e un massimo di mille quote<sup>108</sup>, mentre il valore della singola quota può oscillare tra un minimo di 258 euro e un massimo 1.594 euro<sup>109</sup>. Nell'ambito di quanto stabilito in via generale dall'art. 10, le norme dedicate ai singoli illeciti amministrativi (artt. 24 e ss.) individuano, per ciascuna fattispecie, specifici limiti minimi e massimi del numero di quote applicabili.

Nel fissare l'ammontare del numero di quote, il giudice si serve di specifici criteri, enucleati nell'art. 11, comma 1.

Il primo dei tre criteri è costituito dalla gravità del fatto, che attiene all'offesa recata al bene protetto sul piano oggettivo, ovvero il *quantum* di lesione o messa in pericolo, l'entità del danno patrimoniale provocato, nonché l'entità del

---

<sup>105</sup> § 7.

<sup>106</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, § 5.1.

<sup>107</sup> ALESSANDRI A., SEMINARA S., *Le sanzioni*, cit., 110.

<sup>108</sup> Art. 10, comma 2, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>109</sup> Art. 10, comma 3, d.lgs. n. 231/2001.

profitto o del vantaggio conseguito dall'ente a seguito dell'illecito<sup>110</sup>. Questa valutazione prescinde dalle modalità soggettive della condotta dell'autore del reato-presupposto, cioè dal coefficiente psicologico. Tali elementi rileveranno esclusivamente ai fini della determinazione della pena a carico della persona fisica.

Il secondo criterio consiste nel grado della responsabilità dell'ente, che riflette l'intensità del coinvolgimento dell'ente nella commissione dell'illecito. Da ciò discende la necessità di differenziare le ipotesi di reato commesso da un soggetto in posizione apicale – espressiva di una politica d'impresa e, quindi, di maggiore responsabilità –, da quelle imputabili da soggetti sottoposti all'altrui direzione, indicative di *deficit* organizzativi e di controllo, e quindi di minore gravità.

Il terzo e ultimo parametro è «l'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti», che valorizza le condotte riparatorie e contribuisce ad enfatizzare le finalità special-preventive della sanzione pecuniaria<sup>111</sup>. Infatti, si prende in considerazione l'attività riparatoria *post delictum*, finalizzata a prevenire o ridurre il rischio che vengano commessi altri illeciti. La scelta legislativa di attribuire valenza commisurativa a queste condotte, segna una significativa discontinuità rispetto alla disciplina codicistica tradizionale, nella quale le condotte riparatorie assumono rilievo solo come circostanze attenuanti, incidenti sulla pena entro i limiti edittali previsti<sup>112</sup>.

La seconda fase valutativa, riguardante la quantificazione dell'importo della singola quota, si fonda sul criterio di commisurazione enunciato dal comma 2 dell'art. 11, in base al quale l'importo deve essere fissato tenendo conto delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente. Si tratta di un aspetto fondamentale: un importo inadeguato – tanto per eccesso, quanto per difetto – rischierebbe di compromettere l'effettività della sanzione. Difatti, la Relazione

---

<sup>110</sup> Cfr. BELLACOSA M., *Criteri di commisurazione della sanzione pecuniaria*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2022, 300; LOTTINI R., *Il sistema sanzionatorio*, in GARUTI G. (a cura di), *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Cedam, Padova, 2002, 138 ss.; PIERGALLINI C., *I reati presupposto della responsabilità dell'ente e dell'apparato sanzionatorio*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2010, 223 s.

<sup>111</sup> LOTTINI R., *Il sistema sanzionatorio*, cit., 141.

<sup>112</sup> TORRE V., in *La gravità del fatto, il grado della responsabilità dell'ente e le condotte post-factum*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024, 396.

ministeriale attesta che «a parità di gravità complessiva di un illecito, la sanzione commisurata solo su un tale coefficiente potrebbe risultare estremamente gravosa, fino al limite della non-sopportabilità economica, per un ente di piccole dimensioni, e rivelarsi per contro ineffettiva nei confronti di un ente di grandi dimensioni, munito di ragguardevoli risorse economiche e patrimoniali»<sup>113</sup>. Ne consegue che, affinché la sanzione adempia correttamente alla propria funzione, essa deve porsi quale costo idoneo a rendere antieconomica la commissione del reato, senza tuttavia paralizzare l'attività dell'ente collettivo, risultato quest'ultimo che si porrebbe in contrasto con la *ratio* complessiva del sistema sanzionatorio<sup>114</sup>.

Sotto il profilo pratico, l'accertamento delle condizioni economiche richiede un'indagine piuttosto approfondita: il giudice potrà avvalersi dei bilanci e di qualsiasi altra documentazione idonea a ricostruire la situazione patrimoniale e finanziaria. Potrà altresì desumere dati significativi dalla dimensione organizzativa o dalla posizione sul mercato dell'ente<sup>115</sup>.

La disciplina è completata dall'art. 12, che contempla quattro ipotesi di riduzione della sanzione pecuniaria, configurando vere e proprie circostanze attenuanti<sup>116</sup>. La norma opera su un doppio piano: il primo imperniato sulla tenuità del fatto, il secondo sulle condotte *post-delictum*, di natura riparatoria o risarcitoria.

Il comma 1, relativo alle ipotesi di particolare tenuità del fatto, prevede l'obbligatoria riduzione della metà, ponendo altresì un tetto massimo di 103.291 euro, se: «a) l'autore del reato ha commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'ente non ne ha ricavato vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo; b) il danno patrimoniale cagionato è di particolare tenuità». Qualora si verificano queste due ipotesi, il giudice è vincolato a diminuire della metà la sanzione pecuniaria, non avendo alcun tipo di discrezionalità.

Con riferimento alla lettera a), la tenuità non concerne il reato, bensì il grado di coinvolgimento dell'ente nella vicenda illecita, che risulta minimo sia sul piano soggettivo – ovvero sul versante della colpevolezza –, giacché l'autore del reato ha agito nel prevalente interesse personale o di terzi, sia sul piano oggettivo, laddove

---

<sup>113</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, § 5.1.

<sup>114</sup> Sul punto BATTAGLIA E., *Le sanzioni*, in D'AVIRRO A., DI AMATO A. (a cura di), *Trattato di diritto penale dell'impresa*, Cedam, Padova, 2009.

<sup>115</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, § 5.1.

<sup>116</sup> LOTTINI R., *Il sistema sanzionatorio*, cit., 145.

il vantaggio economico dell'ente sia nullo, o comunque minimo<sup>117</sup>. Ciò conferma l'incidenza dei criteri dell'interesse del vantaggio, non solo nella fase di imputazione del fatto *ex art. 5*, ma anche in quella di commisurazione della sanzione.

La lettera b), invece, collega la diminuzione alla particolare tenuità del danno patrimoniale, quale espressione di ridotto disvalore del fatto.

Il comma 2 contempla una riduzione della sanzione, da un terzo alla metà, nel caso in cui, prima dell'apertura del dibattimento di primo grado: «a) l'ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso; b) è stato adottato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi».

La lettera a) introduce un'attenuante fondata sul ravvedimento operoso, attribuendo rilievo alle condotte riparatorie volte a reintegrare l'offesa<sup>118</sup>: risarcimento integrale del danno, eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose, o comunque l'essersi efficacemente adoperato in tal senso.

La lettera b) guarda invece all'adozione *ex post* di un modello organizzativo, idoneo a prevenire reati della stessa specie di quello verificatosi. Si tratta tuttavia di un'ipotesi di complessa attuazione, risultando difficile accertare l'effettiva idoneità del modello adottato in assenza di puntuali parametri normativi. Rappresenta comunque la logica preventiva che permea l'intero sistema 231: l'ente che si autodisciplini, merita una risposta punitiva mitigata.

L'art. 12, al comma 3, prevede un ulteriore livello sanzionatorio, imponendo al giudice un abbattimento della sanzione dalla metà ai due terzi qualora concorrano le attenuanti del primo comma con quelle del secondo comma. Infine, il comma 4, introduce un limite minimo inderogabile di pena pecuniaria, pari a euro 10.329.

---

<sup>117</sup> Sul punto, Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, § 5.2.

<sup>118</sup> TORRE V., *Il comma 2 dell'art. 12 e la rilevanza attenuante del post-fatto*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024, 401.

## 7.2. La sanzione interdittiva.

Le sanzioni interdittive rappresentano un ruolo centrale nell'assetto sanzionatorio delineato dal d.lgs. n. 231/2001, poiché, in presenza dei presupposti previsti, esse si applicano – congiuntamente alla sanzione pecuniaria e solo nei casi espressamente previsti dalla legge – nei confronti degli enti ritenuti responsabili per i più gravi illeciti dipendenti da reato<sup>119</sup>.

L'introduzione delle sanzioni interdittive nel sistema ha risposto a un'esigenza imprescindibile sul piano politico-criminale: la sola previsione di sanzioni pecuniarie, suscettibile di essere percepita come un mero "costo d'impresa", non sarebbe stata sufficiente a fronteggiare in modo efficace la criminalità d'impresa. Le interdizioni, al contrario, incidendo direttamente sull'operatività dell'ente, si caratterizzano per una maggiore invasività, e, di conseguenza, per una ben più marcata capacità dissuasiva<sup>120</sup>.

Tali misure, per loro natura, perseguono finalità eminentemente preventive: da un lato, operano sul piano della prevenzione generale, scoraggiando la commissione di illeciti mediante l'incidenza sull'attività dell'ente; dall'altro, perseguono finalità di prevenzione speciale, poiché l'interruzione dell'attività sociale impedisce la reiterazione del reato e, al contempo, promuove l'adozione di adeguati modelli organizzativi.

Le misure sono elencate all'art. 9 comma 2: «a) l'interdizione dall'esercizio dell'attività; b) la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; c) il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio; d) l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi; e) il divieto di pubblicizzare beni o servizi».

Tra esse, assume particolare rilevanza l'interdizione dall'esercizio dell'attività<sup>121</sup>, poiché comporta la chiusura dell'intera azienda o di un segmento produttivo di essa. Infatti, ai sensi dell'art. 14 comma 1, la misura può colpire

---

<sup>119</sup> Art. 11, comma 1, lett. d), legge delega n. 300/2000.

<sup>120</sup> Sul punto, Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, § 6.

<sup>121</sup> Art. 9, comma 2, lett. a), d.lgs. n. 231/2001

esclusivamente la specifica attività cui si riferisce l'illecito attribuito all'ente: tale criterio di delimitazione risulta di agevole applicazione in presenza di enti che operino su rami d'azienda tra loro completamente autonomi; più complessa è, d'altra parte, l'applicazione della norma nelle ipotesi – nella pratica assai più frequenti – in cui l'ente eserciti attività tra loro differenti, oppure attività diverse, ma funzionalmente interdipendenti. Trattandosi della misura più gravosa, il comma 4 dell'art. 14 stabilisce che si applichi solamente nel caso in cui l'irrogazione di altre sanzioni interdittive risulti inadeguata. Rappresenta dunque un'*extrema ratio*, alla quale fare ricorso esclusivamente quando si ritenga inefficace l'applicazione di ogni altra sanzione meno afflittiva.

L'art. 13, sottolinea il carattere tassativo delle ipotesi di applicazione, subordinandole alla sussistenza alternativa di uno dei due presupposti elencati alle lettere a) e b) del comma 1: «a) l'ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità e il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione quando, in questo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative; b) in caso di reiterazione degli illeciti». In presenza di una di tali condizioni, l'irrogazione della sanzione interdittiva è obbligatoria.

L'ipotesi di cui alla lettera a), richiede innanzitutto che l'ente abbia tratto un profitto di rilevante entità. Il concetto di "profitto" si riferisce al guadagno o all'utilità economica conseguiti dall'ente, in termini di accrescimento patrimoniale<sup>122</sup>. In aggiunta al profitto, è richiesto che il reato-presupposto sia stato posto in essere da un soggetto in posizione apicale o da un soggetto sottoposto all'altrui direzione: in quest'ultimo caso, deve risultare accertata una grave carenza organizzativa dell'ente, che abbia determinato o agevolato la realizzazione del reato-presupposto.

Invece, la reiterazione degli illeciti – ipotesi prevista *sub* lett. b) – rimanda all'art. 20 del d.gs. n. 231, il quale asserisce che «Si ha reiterazione quando l'ente, già condannato in via definitiva almeno una volta per un illecito dipendente da reato, ne commette un altro nei cinque anni successivi alla condanna definitiva».

---

<sup>122</sup> V. BELLACOSA M., *Le ipotesi di applicazione delle sanzioni interdittive*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2022, 307; EPIDENDIO T., *Sequestro preventivo speciale e confisca*, in *Resp. amm. soc. ed enti*, 2006, 3, 85:

Qui, l'opzione del legislatore per un apparato sanzionatorio più incisivo, trova fondamento nella pericolosa inclinazione dell'ente alla commissione degli illeciti.

Come anticipato, a fronte dei suddetti presupposti applicativi, il giudice è obbligato a irrogare la sanzione interdittiva, ma conserva un margine di discrezionalità nella scelta del tipo e della durata della sanzione, adottando i criteri di cui all'art.14: proporzionalità, idoneità e necessità.

La proporzionalità deriva dall'art. 14 comma 1, nella parte in cui rimanda ai criteri generali di commisurazione previsti dall'art. 11 per la sanzione pecuniaria, ovvero la gravità del fatto, il grado di responsabilità dell'ente, le attività svolte per eliminare le conseguenze dell'illecito ed evitare ulteriori recidive.

Per "idoneità" si fa riferimento all'attitudine della sanzione interdittiva a prevenire illeciti dello stesso tipo di quello commesso. Il criterio è esplicitamente richiamato dal comma 1 dell'art. 14: «Le sanzioni interdittive hanno ad oggetto la specifica attività alla quale si riferisce l'illecito dell'ente. Il giudice ne determina il tipo e la durata [...] tenendo conto dell'idoneità delle singole sanzioni a prevenire illeciti del tipo di quello commesso». Si evince che il giudice debba selezionare la sanzione strettamente connessa al settore di attività nell'ambito del quale è stato commesso l'illecito.

Il terzo criterio riguarda la necessità di quella specifica sanzione interdittiva, e non di un'altra meno afflittiva<sup>123</sup>. Lo si evince dal comma 4 dell'art. 14, per il quale: «L'interdizione dall'esercizio dell'attività si applica soltanto quando l'irrogazione di altre sanzioni interdittive risulta inadeguata». Ciò sta a significare che la sanzione interdittiva irrogata in concreto non può essere sostituibile con un'altra sanzione meno invasiva, ma tuttavia inadeguata. Riflette tale criterio anche il comma 3 dello stesso art. 14, il quale contempla l'ipotesi per il giudice – nel caso in cui ne ravvisi la necessità, in quanto unico modo per prevenire la commissione di altri reati della stessa specie di quello commesso – di applicare cumulativamente più tipi di sanzioni interdittive, purché motivi la sua scelta adeguatamente nella sentenza di condanna.

---

<sup>123</sup> V. BELLACOSA M., *I criteri di scelta delle sanzioni interdittive*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2022, 312.

Sul versante della durata, il regime ordinario, stabilito dall'art. 13 comma 2, prevede che le sanzioni interdittive abbiano natura temporanea, con un limite minimo di tre mesi e un limite massimo di due anni. All'interno di tale cornice, il giudice, servendosi dei criteri di commisurazione indicati dall'art. 14, è tenuto a compiere la sua valutazione in concreto per stabilire la durata.

Accanto al regime ordinario, si affiancano alcune ipotesi di definitività della sanzione interdittiva, enucleate all'art. 16. La logica sottesa, è quella di colpire con particolare rigore l'ente che abbia manifestato una spiccata e non diversamente contenibile propensione alla commissione di illeciti particolarmente gravi, tale da far presumere un sostanziale venir meno della sua recuperabilità al rispetto della legalità<sup>124</sup>.

Ai sensi dell'art. 16 comma 1, può essere applicata l'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività se: «l'ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità ed è già stato condannato, almeno tre volte negli ultimi sette anni, alla interdizione temporanea dall'esercizio dell'attività». Devono perciò sussistere i presupposti del conseguimento di un profitto di rilevante entità e della recidiva reiterata: in questo caso, il giudice dovrà compiere un ragionamento di tipo prognostico per stabilire se la legalità all'interno dell'ente sia davvero irrecuperabile e risulti perciò necessaria l'applicazione di una misura interdittiva in via definitiva.

Il comma 3 del medesimo articolo regolamenta, invece, l'ipotesi dell'interdizione definitiva obbligatoria: «Se l'ente o una sua unità organizzativa viene stabilmente utilizzato allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione di reati in relazione ai quali è prevista la sua responsabilità è sempre disposta l'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività e non si applicano le disposizioni previste dall'articolo 17». In presenza di tali presupposti, che denotano un'intrinseca illegalità dell'ente, il giudice non deve effettuare alcuna valutazione prognostica, avendo il legislatore previsto in astratto l'irrecuperabilità dell'ente<sup>125</sup>.

Ulteriore caso di applicazione discrezionale in via definitiva della sanzione interdittiva è previsto dal comma 2 dell'art. 16. Si tratta delle sanzioni del divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione e del divieto di pubblicizzare beni

---

<sup>124</sup> Sul punto, Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, § 6.2.

<sup>125</sup> BELLACOSA M., *Le sanzioni interdittive applicate in via definitiva*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2022, 317.

o servizi. In questo caso non è contemplato il presupposto del conseguimento di un profitto di rilevante entità, poiché il legislatore ha ritenuto sufficiente che l'ente sia già stato condannato alla stessa sanzione almeno tre volte negli ultimi sette anni.

La gravità connaturata alla sanzione in esame, ha indotto il legislatore ad escluderne l'applicabilità in due ipotesi: nei casi previsti dall'art. 12 comma 2, ovvero quando il reato è stato commesso nel prevalente interesse dell'autore o di terzi e l'ente non ne abbia ricavato vantaggio o comunque esso sia stato minimo, o quando il danno patrimoniale cagionato sia di particolare tenuità, (art. 13 comma 3); quando l'ente abbia proceduto, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado, alla riparazione delle conseguenze del reato, eliminando le proprie carenze organizzative e mettendo a disposizione il profitto conseguito ai fini della confisca (art. 17)<sup>126</sup>.

### **7.3. La pubblicazione della sentenza.**

Ai sensi dell'art. 18 comma 1, la sanzione della pubblicazione della sentenza di condanna può essere facoltativamente disposta dal giudice, secondo le modalità previste dall'art. 36 c.p., quando nei confronti dell'ente sia applicata una sanzione interdittiva. Si tratta quindi di una sanzione accessoria, in quanto inflitta esclusivamente in connessione con una misura interdittiva. Proprio da questo collegamento, ricaviamo che la pubblicazione si applichi «nelle ipotesi più gravi che ben possono legittimare un interesse del pubblico alla conoscenza della condanna<sup>127</sup>».

Oltre alla sua natura accessoria, la sanzione presenta altresì un carattere discrezionale: spetta infatti al giudice valutare se applicarla o meno, tenendo conto che la sua imposizione deve essere limitata ai casi più gravi, individuati sulla base dei criteri *ex artt.* 13 e 14 del d.gs. n. 231/2001.

La pubblicazione della sentenza di condanna persegue sia una finalità di prevenzione speciale, che di prevenzione generale<sup>128</sup>. Sul piano della prevenzione speciale, essa incide direttamente sulla reputazione dell'ente, allertando le

---

<sup>126</sup> Sul punto, ALESSANDRI A., SEMINARA S., *Le sanzioni*, in *Diritto penale commerciale*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2018, 111.

<sup>127</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. 231/2001, § 7.

<sup>128</sup> LOTTINI R., *Il sistema sanzionatorio*, cit., 166.

controparti e riducendo così il rischio che lo stesso sia coinvolto in ulteriori illeciti. Contestualmente, essa stimola l'ente a rivedere la propria organizzazione interna e i processi operativi, al fine di recuperare una migliore reputazione. In chiave general-preventiva, invece, la pubblicazione esercita un'importante funzione deterrente, inviando un chiaro segnale al mercato e alla collettività circa le conseguenze di comportamenti illeciti analoghi.

#### **7.4. La confisca.**

L'art. 9 comma 1 del d.lgs. n. 231/2001, che elenca tutti i tipi di sanzione amministrativa dipendente da reato applicabile all'ente, menziona alla lettera c) **z19** stabilisce che, in caso di condanna dell'ente, è sempre disposta la confisca del prezzo o del profitto del reato, salvo per la parte che può essere restituita al danneggiato e nel rispetto dei diritti acquistati dai terzi in buona fede. Qualora non sia possibile procedere alla confisca del prezzo o del profitto del reato, è consentita la confisca per equivalente su denaro, beni o altre utilità di valore equivalente.

Si tratta di una sanzione amministrativa *sui generis*<sup>129</sup>, caratterizzata dall'assenza di limiti di valore e di criteri di proporzione.

L'introduzione della responsabilità amministrativa da reato degli enti ha reso necessario ripensare all'istituto della confisca, disciplinato dall'art. 240 del Codice penale come misura di sicurezza patrimoniale, fondata sulla pericolosità oggettiva della cosa oggetto del sequestro, indipendentemente dalla condanna di chi ha posto in essere il reato. Infatti, la confisca *ex art. 240 c.p.* consta nell'espropriazione delle cose utilizzate per commettere il reato o che rappresentano il prezzo, il profitto o il prodotto dello stesso. Diversamente, la confisca di cui all'art. 19 del d.lgs. n.231, ha natura sanzionatoria e afflittiva, e i suoi effetti possono essere anticipati in sede cautelare mediante il sequestro preventivo<sup>130</sup>.

Emergono tuttavia alcune distonie tra la confisca del profitto o del prezzo di reato e la sanzione in senso stretto, in quanto la prima difetta di un requisito essenziale della pena, ossia l'inflizione di un male ulteriore e qualitativamente

---

<sup>129</sup> PULITANÒ D., *Due approcci opposti sui rapporti fra Costituzione e CEDU in materia penale. Questioni lasciate aperte da Corte Cost. n. 49/2015*, in *Dir. pen. cont.*, 2015, 7.

<sup>130</sup> Art. 53, d.lgs. n. 231/2001.

eterogeneo rispetto alla violazione commessa<sup>131</sup>: la confisca, infatti, non infligge un sacrificio aggiuntivo, ma elimina il vantaggio patrimoniale illecitamente conseguito, ripristinando l'equilibrio economico turbato. Ne consegue che la confisca-sanzione non è graduabile *ex ante* in base a parametri di colpevolezza o gravità del fatto, ma è tarata esclusivamente sul guadagno illecittamente ottenuto.

L'art. 19, prevedendo la confisca del prezzo o del profitto del reato, non fornisce una definizione positiva di tali concetti: la loro portata applicativa è, pertanto, rimessa alla giurisprudenza. Per quanto concerne il prezzo del reato, si è consolidato l'orientamento interpretativo che lo identifica con il corrispettivo, promesso o effettivamente corrisposto, al fine di indurre o determinare un soggetto alla commissione dell'illecito<sup>132</sup>. Maggiori difficoltà definitorie ha posto il concetto di profitto, che le Sezioni Unite hanno interpretato come profitto lordo, comprendente «tutto ciò che deriva causalmente dal reato», ovvero quel «complesso dei vantaggi economici tratti dall'illecito e a questo strettamente pertinenti»<sup>133</sup>.

Altro tema discusso riguarda la natura diretta o indiretta dei vantaggi economici tratti dall'illecito: giurisprudenza e dottrina appaiono entrambe divise, sebbene recentemente la giurisprudenza tenda ad adottare una nozione sempre più ampia di profitto, comprendendo anche i vantaggi indiretti<sup>134</sup>.

L'art. 19 comma 2 consente espressamente l'ablazione del profitto o del prezzo del reato nella forma per equivalente, avente ad oggetto somme di denaro, beni o altra utilità di valore equivalente al prezzo o al profitto del reato. Si tratta di una misura dal carattere sussidiario, subordinata all'impossibilità di procedere alla confisca diretta del prezzo e del profitto del reato. Tale meccanismo opera, infatti, qualora il vantaggio derivante dall'illecito non sia tradotto in un incremento patrimoniale immediatamente rintracciabile – si pensi, ad esempio, ai reati che si risolvono in una mera riduzione dei costi – oppure nei casi in cui il provento sia

---

<sup>131</sup> MONGILLO V., *Struttura e finalità della confisca-sanzione ex art. 19 d.gs. n. 231 del 2001*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2022, 330.

<sup>132</sup> V. Cassazione penale, sez. VI, sentenza n. 45847/2014, in *DeJure*.

<sup>133</sup> Cassazione penale, Sez. U., sentenza n. 26654/2008, in *DeJure*.

<sup>134</sup> V. Cassazione penale, sez. V, sentenza n. 10265/2013, in *DeJure*.

ormai uscito dalla sfera patrimoniale dell'ente, come nel caso di una successiva cessione a terzi. La confisca per equivalente prescinde dal nesso di pertinenzialità dei beni con il fatto di reato, poiché l'oggetto non consiste in beni di diretta derivazione causale dalla condotta penalmente rilevante. È necessario innanzitutto identificare il profitto e/o il prezzo del reato e attribuirgli un valore, per poi procedere all'apprensione di beni di equivalente valore.

Il comma 1 dell'art. 19 esclude dall'oggetto della confisca la parte che può essere restituita al danneggiato, il quale, sempre in un'ottica di ripristino dell'equilibrio economico turbato, ha diritto ad ottenere ciò di cui è stato privato, fatte salve le ulteriori pretese risarcitorie.

## CAPITOLO II

### PROCEDIMENTO DI ESECUZIONE DELLE SANZIONI AMMINISTRATIVE DERIVANTI DA REATO

#### **1. Il procedimento di esecuzione.**

La fase esecutiva, nel procedimento a carico degli enti *ex d.lgs. n. 231/2001*, è destinata a dare attuazione al comando contenuto nella sentenza irrevocabile di condanna, mediante la quale è stata accertata la responsabilità dell'ente in ordine all'illecito amministrativo dipendente da reato. Essa costituisce un momento processuale particolarmente significativo, in quanto non si limita a riprodurre meccanicamente il modello di esecuzione previsto dal nostro Codice di procedura penale, ma se ne ispira solo in parte, plasmandolo in base alla peculiare natura del soggetto destinatario della sanzione – ovvero l'ente – e alla speciale configurazione del sistema sanzionatorio previsto dal decreto.

In questa prospettiva, l'esecuzione non rappresenta un mero automatismo burocratico successivo al giudicato, bensì uno spazio in cui si verifica la concreta possibilità di dare attuazione, in modo efficace e proporzionato, alle statuizioni della sentenza rispetto ad una realtà organizzativa spesso complessa a causa di diversi fattori, come le dimensioni dell'ente o le sue articolazioni territoriali.

La disciplina dell'esecuzione è collocata nella Sezione IX del Capo III, in particolare agli artt. 74-79. Le disposizioni in tema di anagrafe di sanzioni, originariamente previsti agli artt. 80-82, sono state trasfuse all'interno del d.P.R. n. 313/2002, recante il Testo unico sul casellario giudiziale e sull'anagrafe delle sanzioni amministrative dipendenti da reato. La sua struttura è modellata in gran parte sull'esecuzione penale – così da confermare la natura para-penale delle sanzioni amministrative irrogate agli enti<sup>135</sup> – mentre solo per aspetti marginali vengono riprese regole proprie della sanzione amministrativa.

---

<sup>135</sup> V. GALLUCCI E., *Premessa. L'esecuzione delle sanzioni tra esigenze di efficacia e duttilità di applicazione*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2010, 721; DEAN G., *Le norme sull'esecuzione*, in GARUTI G. (a cura di), *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Cedam, Padova, 2002, 387 ss.

Più nel dettaglio, l'art. 74 individua il giudice competente e il modulo camerale; gli artt. 75-76 regolano profili di esecuzione della sanzione pecuniaria, ovvero i termini, le modalità e le possibili rateizzazioni; l'art. 77 disciplina l'avvio e la decorrenza delle sanzioni interdittive; l'art. 78 introduce il meccanismo premiale della conversione *in executivis* della pena interdittiva in pena pecuniaria e, infine l'art. 79 prevede la nomina del commissario giudiziale e la confisca dell'utile prodotto dalla gestione sostitutiva. Questo arsenale normativo va letto unitariamente, perché le singole previsioni si richiamano a vicenda e consentono al giudice di ritagliare l'esecuzione sulla fisionomia concreta dell'ente.

La legge delega n. 300/2000 non conteneva criteri direttivi specificamente dedicati all'esecuzione, ma la regola generale ex art. 11 lett. q), che imponeva, nei limiti della compatibilità, l'applicazione delle norme del Codice di procedura penale, ha indotto il legislatore delegato a disciplinare in parte anche la fase esecutiva. Infatti, la Relazione ministeriale ha posto in evidenza che la disciplina esecutiva prende in considerazione diverse esigenze: «assicurare la rapidità ed efficacia dell'esecuzione delle sanzioni» e «apprestare, in conformità al criterio di delega, una concreta tutela giurisdizionale anche *in executivis*»<sup>136</sup>. Inoltre, la Relazione ha sottolineato come, in considerazione del lasso di tempo – spesso significativo – che può intercorrere tra la sentenza di condanna e la concreta esecuzione delle sanzioni, risulti necessario verificare, in sede esecutiva, l'attualità dell'applicazione del *dictum* del giudice, alla luce degli eventi *medio tempore* sopravvenuti<sup>137</sup>.

Per questo, il legislatore delegato ha ritenuto necessario attribuire al giudice dell'esecuzione poteri di adeguamento, volti a calibrare la misura irrogata alla concreta situazione dell'ente: si pensi, ad esempio, al sopraggiungere della cessazione dell'attività, che rende impossibile l'applicazione della sanzione interdittiva, oppure al caso in cui l'ente ponga in essere condotte riparatorie, in linea con quanto previsto dall'art. 17, funzionale alla sostituzione della misura interdittiva con quella pecuniaria. In tal senso, il sistema esecutivo 231 può essere

---

<sup>136</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001, § 22.

<sup>137</sup> *Ibidem*.

definito un “modello speciale” di esecuzione penale, orientato a mettere in risalto la funzione rieducativa<sup>138</sup>.

Dal punto di vista procedimentale, l’art. 74 richiama espressamente l’art. 666 c.p.p., relativo al procedimento ordinario in camera di consiglio: l’udienza è fissata con avviso alle parti almeno 10 giorni prima, è garantito il contraddittorio con la partecipazione necessaria del pubblico ministero e del difensore, e la decisione è assunta con ordinanza, ricorribile in Cassazione. Il ricorso non sospende l’ordinanza, a meno che il giudice che ha emesso il provvedimento non disponga diversamente. Tale modello camerale a contraddittorio pieno assicura la possibilità di integrazioni istruttorie mirate come, ad esempio, eventuali perizie quando occorrono competenze tecniche su assetti organizzativi.

Viene richiamato anche l’art. 667 comma 4 c.p.p., il quale prevede un procedimento semplificato *de plano* nei casi espressamente previsti: estinzione del reato per amnistia (art. 74 comma 2, lett. b), confisca e restituzione delle cose sequestrate (art. 74 comma 2, lett. d), autorizzazione al compimento di atti di gestione ordinaria durante l’interdizione (art. 74 comma 4), confisca del profitto derivante dalla gestione commissariale (art. 79 comma 3). La decisione è comunque presa mediante ordinanza. La struttura *de plano* permette al giudice di rispondere in maniera tempestiva a situazioni che, per loro natura, mal tollerano dilazioni procedurali. Nondimeno, l’ordinamento salvaguarda il contraddittorio mediante la possibilità di opposizione avverso l’ordinanza, che determina la regressione alla trattazione della questione secondo il procedimento camerale ordinario *ex art. 666 c.p.p.*, consentendo il pieno dispiegarsi delle garanzie partecipative.

Sul piano sistematico, il rinvio al codice di rito consente di colmare le lacune con regole generali dell’esecuzione penale quando il decreto non detta una disciplina speciale. In parallelo, le disposizioni specifiche del decreto attestano la specialità del modello: basti pensare al peculiare istituto della conversione previsto dall’art. 78, costruito per premiare la bonifica organizzativa *post iudicatum*; oppure alla figura del commissario giudiziale *ex art. 79*, che sostituisce l’interdizione nei

---

<sup>138</sup> V. CANEVELLI P., *L’esecuzione delle sanzioni agli enti tra diritto penale e amministrativo*, in *Cass. pen.*, 2003, 1442.

casi di rilevante interesse pubblico, con un obbligo di rendicontazione e la confisca dell'utile netto di gestione.

## **2. Il giudice competente per l'esecuzione.**

Come affermato nel precedente paragrafo, la fase esecutiva non si limita a riprodurre pedissequamente le regole del Codice di procedura penale, ma le adegua alla natura del destinatario della sanzione e alla speciale configurazione del sistema sanzionatorio. In questo quadro, l'art. 74 detta le disposizioni relative all'individuazione del giudice dell'esecuzione e al procedimento, realizzando una significativa corrispondenza con le norme del Codice di procedura penale, seppur con i necessari adattamenti. Questa trasfusione selettiva risponde ad una logica evidente: l'esecuzione nei confronti di un ente collettivo, specie quando siano in gioco sanzioni interdittive o misure sostitutive come il commissariamento, implica valutazioni non solo giuridiche, ma anche organizzative e contabili. Da qui l'esigenza di un modello che assicuri, da un lato, la stabilità del giudicato e, dall'altro, un margine di adeguamento alla realtà aziendale che si presenta al momento dell'esecuzione.

L'art. 74 comma 1 asserisce che, competente a conoscere dell'esecuzione delle sanzioni amministrative dipendenti da reato è il giudice indicato nell'art. 665 c.p.p. Si tratta perciò di una norma di rinvio, che recepisce i criteri previsti per il processo penale ordinario<sup>139</sup>. In base alla disciplina codicistica, il giudice dell'esecuzione è quello che ha emesso il provvedimento da eseguire<sup>140</sup>. Tale criterio consente di concentrare nello stesso ufficio giudiziario le competenze di cognizione e di esecuzione, assicurando continuità tra le due fasi. La disposizione opera sia nell'ipotesi del *simultaneus processus* nei confronti dell'ente e della persona fisica autrice del reato-presupposto, sia nell'eventualità in cui il procedimento sia instaurato esclusivamente nei confronti dell'ente<sup>141</sup>.

Questa scelta legislativa, se da una parte risulta coerente con l'esigenza di semplificazione processuale, dall'altra ha suscitato notevoli critiche in dottrina per

---

<sup>139</sup> GALLUCCI G., *Il giudice dell'esecuzione nel sistema* 231, in *Giur. it.*, 2012, 723.

<sup>140</sup> Art. 665, comma 1, c.p.p.

<sup>141</sup> V. Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001, § 22.1.

la possibile mancanza di terzietà e imparzialità, atteso che il giudice che ha pronunciato la sentenza di condanna è colui il quale potrà essere chiamato a decidere questioni che incidono sul contenuto sostanziale della sanzione<sup>142</sup>.

La giurisprudenza ha escluso che la coincidenza tra giudice della cognizione e giudice dell'esecuzione determini una violazione del principio del giusto processo ex art. 111 Cost., negando la possibilità di ricusare il giudice dell'esecuzione coincidente con quello della cognizione. La Corte di Cassazione, infatti, ha ribadito che la competenza del giudice esecutivo deriva in via funzionale dalla competenza cognitiva<sup>143</sup>, sicché il vincolo di continuità tra fase di merito e fase esecutiva costituisce una scelta di sistema e non un *vulnus* alle garanzie. È stato poi chiarito che la concentrazione delle competenze va riferita all'ufficio giudiziario e non allo stesso giudice inteso come persona fisica, affievolendo in questo modo le perplessità circa la compatibilità con il principio di terzietà<sup>144</sup>: in concreto, l'esecuzione può essere trattata da un giudice differente appartenente al medesimo ufficio giudiziario che ha pronunciato la decisione, pur restando ferma la competenza funzionale di quell'ufficio.

Il rinvio all'art. 665 comporta l'applicazione anche al procedimento nei confronti dell'ente dei criteri di attribuzione della competenza esecutiva relativamente ai diversi gradi di giudizio. In caso di appello, la competenza appartiene al giudice di primo grado se il provvedimento è stato confermato o modificato solamente in relazione alle pene o alle sanzioni; viceversa, in caso di riforma sostanziale della decisione, la competenza spetta al giudice d'appello.

In caso di ricorso per Cassazione, se questo è dichiarato inammissibile, rigettato o annullato senza rinvio, la competenza rimane al giudice di primo grado, se il ricorso è stato proposto contro provvedimento inappellabile o *per saltum*. Negli altri casi, ovvero se la Cassazione annulla con rinvio, la competenza per l'esecuzione spetta al giudice del rinvio.

---

<sup>142</sup> DI CHIARA G., *La disciplina dell'esecuzione*, in AA.VV., *La competenza penale del giudice di pace*, Ipsoa, 2000, 182; GIUNCHEDI F., *L'aspirazione al giusto processo ne modello probatorio esecutivo*, in *Ind. pen.*, 2004, 183; VARRASO G., *Il giudice dell'esecuzione*, in *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Giuffrè, Milano, 2012, 423 ss.

<sup>143</sup> Sul punto, Cassazione penale sez. I, sentenza n. 227743/2004, in *CED*.

<sup>144</sup> Sul punto, Cassazione penale sez. I, sentenza n. 236383/2007, in *CED*.

Nelle ipotesi di pluralità di provvedimenti irrevocabili, la competenza appartiene al giudice che ha emesso l'ultimo provvedimento, con prevalenza del giudice collegiale sul giudice monocratico.

La competenza del giudice dell'esecuzione nel sistema del d.lgs. 231/2001 non si esaurisce nella mera attuazione materiale delle sanzioni, ma si estende ad una serie di poteri. A riguardo, la disposizione cardine è l'art. 74, la cui elencazione va letta in combinato con il rinvio aperto che l'art. 34 fa alle disposizioni del Codice di procedura penale, nei limiti della compatibilità. In tale prospettiva si può affermare che il giudice è chiamato, *in primis*, a dichiarare la cessazione dell'esecuzione allorché intervenga un'abrogazione dell'illecito amministrativo o del reato presupposto, secondo una logica analoga a quella prevista dall'art. 673 c.p.p.<sup>145</sup>; egli si pronuncia altresì in caso di amnistia sopravvenuta rispetto alla sentenza divenuta irrevocabile. Non meno importante è il compito di determinare la sanzione nell'eventualità in cui ricorra un concorso di illeciti in capo all'ente, secondo i criteri *ex art.* 21<sup>146</sup>.

Rientrano nella sfera del giudice dell'esecuzione sia la confisca che la restituzione delle cose sequestrate. Parte della dottrina ha manifestato perplessità sulla possibilità di disporre la confisca *in executivis* quando il giudice di merito non vi abbia provveduto, richiamando la specialità che la confisca assume nel sistema 231 e la valutazione già compiuta in sentenza da parte del giudice di merito<sup>147</sup>. Tuttavia, il ricorso alla sede esecutiva diviene fisiologico ogniqualvolta emergono profili contabili o patrimoniali chiariti solamente dopo il giudicato: in questi casi la

---

<sup>145</sup> Art. 673 c.p.p. (Revoca della sentenza per abolizione del reato): *Nel caso di abrogazione o di dichiarazione di illegittimità costituzionale della norma incriminatrice, il giudice dell'esecuzione revoca la sentenza di condanna o il decreto penale dichiarando che il fatto non è previsto dalla legge come reato e adotta i provvedimenti conseguenti.*

*Allo stesso modo provvede quando è stata emessa sentenza di proscioglimento o di non luogo a procedere per estinzione del reato o per mancanza di imputabilità.*

<sup>146</sup> Art.21 d.lgs. n. 231/2001 (Pluralità di illeciti): *Quando l'ente è responsabile in relazione ad una pluralità di reati commessi con una unica azione od omissione ovvero commessi nello svolgimento di una medesima attività e prima che per uno di essi sia stata pronunciata sentenza anche non definitiva, si applica la sanzione pecuniaria prevista per l'illecito più grave aumentata fino al triplo. Per effetto di detto aumento, l'ammontare della sanzione pecuniaria non può comunque essere superiore alla somma delle sanzioni applicabili per ciascun illecito.*

*Nei casi previsti dal comma 1, quando in relazione a uno o più degli illeciti ricorrono le condizioni per l'applicazione delle sanzioni interdittive, si applica quella prevista per l'illecito più grave.*

<sup>147</sup> V. CORVI P., *Esecuzione*, in LEVIS M., PERINI A. (a cura di), *Il 231 nella dottrina e nella giurisprudenza*, Zanichelli, Bologna, 2021, 1665.

cornice garantistica è assicurata dal rito camerale e dall'opposizione avverso eventuali provvedimenti *de plano*.

La funzione del giudice si proietta, poi, sulle vicende “dinamiche” dell'ente durante la fase dell'esecuzione: basti pensare all'autorizzazione di atti di gestione ordinaria quando sia stata applicata all'interdizione dall'esercizio di attività<sup>148</sup>. Tale potere, che risponde all'esigenza di tutela dei terzi e a quella di conservazione del patrimonio produttivo, concretizza una forma di amministrazione “protettiva” nei confronti dell'impresa colpita dalla sanzione interdittiva, in modo tale da prevenire effetti irreversibili sul valore aziendale senza, tuttavia, vanificare la portata afflittiva della misura<sup>149</sup>. In continuità con questa logica di equilibrio, il giudice esercita poteri di indirizzo e controllo, anche in presenza di commissariamento giudiziale *ex art. 79*, ivi compresa la confisca dell'eventuale profitto maturato nel corso della gestione straordinaria.

Il rinvio codicistico consente di ricomprendere nella giurisdizione esecutiva anche le questioni sul titolo<sup>150</sup>, i conflitti pratici di giudicati<sup>151</sup> e le interferenze con sanzioni amministrative omogenee irrogate da altre autorità per il medesimo fatto<sup>152</sup>. Rientrano inoltre profili applicativi come il calcolo del presofferto cautelare, ossia alla quota di sanzione amministrativa già in parte subita durante il processo di cognizione<sup>153</sup>.

Queste attribuzioni confermano che il giudice dell'esecuzione, nel sistema delineato dal d.lgs. n. 231, non è un mero esecutore del *dictum*, ma un garante dell'attualità e della ragionevolezza della sanzione rispetto alle trasformazioni che coinvolgono l'ente e del contesto all'interno del quale esso opera. In altre parole, è il presidio che evita tanto l'irrigidimento del giudicato, quanto la sua “erosione” opportunistica, assicurando un equilibrio tra effettività, tutela dei terzi e finalità rieducative proprie del modello 231.

---

<sup>148</sup> Art. 74, comma 4, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>149</sup> Sul punto, GALLUCCI E., *Giudice competente nella fase esecutiva*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 2001, n. 231*, Giuffrè, Milano, 2010, 730.

<sup>150</sup> Art. 670 c.p.p.

<sup>151</sup> Art. 669 c.p.p.

<sup>152</sup> Art. 83 d.lgs. n. 231/2001.

<sup>153</sup> VARRASO G., *Il giudice dell'esecuzione*, cit., 426 ss.

### 3. L'esecuzione delle sanzioni pecuniarie.

La fase esecutiva delle sanzioni inflitte all'ente conserva una chiara impronta giurisdizionale<sup>154</sup>, che traspare tanto dal ruolo attribuito al pubblico ministero – titolare dell'*input* esecutivo ai sensi dell'art. 655 c.p.p. – quanto dall'intervento del giudice dell'esecuzione, chiamato a decidere questioni che possono insorgere *in executivis*<sup>155</sup>. Il modello complessivo ricalca le regole dell'esecuzione delle pene pecuniarie e delle pene accessorie previste per le persone fisiche, adattandole alla natura di persona giuridica del soggetto destinatario e alla struttura del catalogo sanzionatorio.

A ciò si aggiunge che, nel sistema 231, l'esecuzione non è un segmento meramente amministrativo, ma un momento in cui l'autorità giudiziaria verifica l'attualità del comando sanzionatorio rispetto all'evoluzione dell'ente: modifiche organizzative, mutamenti dell'assetto proprietario, crisi d'impresa o iniziative riparatorie possono esigere un intervento di adeguamento del *dictum*, nel rispetto del giudicato ma anche del principio di proporzionalità. La presenza del pubblico ministero come motore dell'iniziativa e del giudice come garante delle garanzie processuali assicura che la risposta punitiva resti effettiva, ma calibrata sulle peculiarità del destinatario collettivo.

Quanto alle sanzioni pecuniarie, l'art. 27 comma 1 prevede che l'ente risponde nei limiti del proprio patrimonio o del fondo comune. La diversa fisionomia del soggetto passivo ha imposto di non trasporre “meccanicamente” gli istituti tipici dell'esecuzione penale nei confronti delle persone fisiche – quali, ad esempio, la rateizzazione e la conversione in misure sostitutive – ma piuttosto di elaborare strumenti coerenti con la fisiologia dell'ente<sup>156</sup>.

In questa prospettiva, la sanzione deve essere sostenibile nel tempo senza azzerare la continuità aziendale e, al contempo non deve svuotarsi di contenuto afflittivo. Di qui l'attenzione da parte del legislatore per meccanismi che consentano una gestione dilazionata dell'obbligazione, accompagnati da presidi di

---

<sup>154</sup> Ciò sta a significare che, anche se le sanzioni del sistema 231 sono formalmente amministrative, la loro esecuzione avviene all'interno di un vero e proprio circuito giudiziario, con tutte le garanzie tipiche del processo penale, e non in via meramente amministrativa

<sup>155</sup> Art. 655 c.p.p.; v. anche Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001, § 22.2.

<sup>156</sup> CANEVELLI P., *L'esecuzione delle sanzioni*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti*, Ipsoa, Milano, 2002, 397 ss.

garanzia – come, ad esempio, gli interessi – e da correttivi in caso di temporanea tensione di cassa. Non va trascurato, inoltre, il necessario coordinamento con eventuali procedure concorsuali o strumenti di composizione della crisi, in cui il credito erariale derivante dalla sanzione 231 entra in competizione con ulteriori crediti.

Nell’assetto originario, l’art. 75 d.lgs. n. 231/2001 rinviava ai “modi stabiliti per l’esecuzione delle pene pecuniarie”, ovvero al sistema dei ruoli esattoriali, temperato dalla possibilità di dilazione e sospensione del pagamento *ex* artt. 19 e 19-*bis* d.P.R. 602/1973<sup>157</sup>. Tuttavia, a meno di un anno dall’entrata in vigore del decreto, l’art. 75 è stato abrogato dall’art. 299 d.P.R. 115/2002 – cioè il Testo Unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di spese di giustizia – che ha ricondotto la riscossione delle somme di natura giudiziaria, comprese le sanzioni pecuniarie del sistema 231, alla disciplina prevista dalla Parte VII del T.U. stesso, in particolare dagli artt. 200 ss.<sup>158</sup>. Ne è derivato un modello più prevedibile per gli enti, che sanno in anticipo quali siano i passaggi procedurali e quali rimedi siano esperibili in caso di contestazioni sul *quantum* o sulla legittimità della pretesa.

Dunque, è previsto che, entro un mese dal passaggio in giudicato, l’ufficio competente, incaricato della gestione delle attività connesse alla riscossione, individuato ai sensi dell’art. 208 T.U. spese di giustizia, notifica all’ente l’invito al pagamento, avvertendolo che, in caso di mancato pagamento entro i termini stabiliti, si procederà all’iscrizione a ruolo<sup>159</sup>. Decorso inutilmente il termine, si procede all’iscrizione a ruolo e alla riscossione mediante concessionario<sup>160</sup>, con gli adempimenti successivi verso l’agente della rescossione e la ragioneria<sup>161</sup>.

Persiste la facoltà per l’ente, già prevista all’interno del comma 2 dell’abrogato art. 75, di essere ammesso al pagamento rateale e alla dilazione di pagamento delle sanzioni amministrative pecuniarie. La disciplina di dettaglio, prima collocata nell’art. 19 d.P.R. 602/1973, oggi è trasfusa nel d.lgs. 24 marzo 2025, n. 33, cioè il Testo Unico in materia di versamenti e riscossione. Per i debiti di importo non superiore ad euro 120.000 è sufficiente una richiesta “semplice” per

---

<sup>157</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001, § 22.2.

<sup>158</sup> V. d.P.R. 30 maggio 2002, n. 115, art. 299.

<sup>159</sup> Art. 212, d.P.R. n. 115/2002.

<sup>160</sup> Art. 213, d.P.R. n. 115/2002.

<sup>161</sup> Art. 214, d.P.R. n. 115/2002.

ottenere un piano di rateizzazione fino a ottantaquattro rate mensili per le richieste presentate nel biennio 2025-2026; tale limite cresce a novantasei rate per i piani formalizzati tra il 2027 e il 2028 e a centottanta rate per quelli formati dal 2029 in avanti. Tuttavia, se l'ente documenta una temporanea situazione di obiettiva difficoltà, il piano può estendersi oltre tali soglie, collocandosi entro un *range* che, a seconda dell'anno di formalizzazione, consente di salire fino a centoventi rate mensili. Per gli importi superiori a euro 120.000 il legislatore ammette sin da subito una dilazione fino a centoventi rate, ferme restando le verifiche in ordine alla sostenibilità del piano<sup>162</sup>. Resta ferma la decadenza automatica dal beneficio in caso di mancato pagamento di otto rate, anche non consecutive, con la conseguenza che i carichi oggetto della dilazione non possono essere nuovamente rateizzati<sup>163</sup>.

Questa architettura di dilazione, oltre a distribuire l'onere economico su un arco temporale più ampio, consente agli enti di pianificare i pagamenti senza creare crisi di liquidità improvvise, a patto di un rigoroso rispetto del piano: la decadenza per otto rate omesse è pensata proprio per prevenire un uso opportunistico dello strumento.

Accanto al meccanismo di rateizzazione, l'art. 119 del medesimo d.lgs. n. 33/2025 ricalibra l'istituto già disciplinato all'art. 19-*bis* d.P.R. 602/1973, consentendo con decreto ministeriale la sospensione dei pagamenti per non oltre dodici mesi in presenza di eventi straordinari, di carattere generale o relativi a un'area territoriale significativa.

Non trova invece soluzioni l'impossibilità di adempiere, in quanto, la disciplina codicistica, che prevede per la persona fisica la conversione della sanzione pecuniaria in misure sostitutive personali, quale ad esempio a detenzione domiciliare sostitutiva, risulta ontologicamente incompatibile con la natura giuridica dell'ente. Ne consegue che, a fronte di inadempimento, l'unico presidio attuabile è l'adozione di misure conservative sul patrimonio dell'ente: in particolare il sequestro conservativo *ex art. 54 d.lgs. n. 231/2001*<sup>164</sup>.

---

<sup>162</sup> Art. 105, commi 1-3, d.lgs. n. 33/2025.

<sup>163</sup> Art. 105, comma 10, d.lgs. n. 33/2025.

<sup>164</sup> CANEVELLI P., *L'esecuzione delle sanzioni*, cit., 400 ss.; GARBAGNATI G., *La fase dell'esecuzione*, in AA.VV., *Diritto penale delle società*, vol. II, Cedam, Padova, 2016, 1177.

Quest'ultimo strumento mira a preservare la garanzia patrimoniale del credito pubblico, evitando dispersioni o atti di depauperamento. Il suo impiego è tanto più giustificato quanto più l'ente mostri segnali di insolvenza imminente.

Accanto a questo modello "classico" dell'esecuzione della sanzione pecuniaria, una parte della dottrina – in via isolata – ha fatto emergere un ulteriore itinerario<sup>165</sup>. Si tratta di una "pista" amministrativa, poiché, pur essendo comminata all'esito di un processo penale, la sanzione pecuniaria 231 ha natura amministrativa. Se partiamo da tale presupposto, l'esecuzione non dovrebbe scorrere lungo i canali del Testo Unico spese di giustizia, ma dovrebbe seguire la regola speciale *ex art. 664 comma 4 c.p.p.*, secondo cui, per le sanzioni conseguenti a violazioni amministrative accertate nel processo penale, il pubblico ministero trasmette l'estratto della sentenza esecutiva all'autorità amministrativa competente. Da quel momento in poi, la presa in carico dell'esecuzione si trasla dall'apparato giudiziario a quello amministrativo, procedendo secondo la legge n. 689/1981: l'ente riceve l'ingiunzione, può chiedere la rateazione nei limiti e secondo i presupposti stabiliti dalla legge, e, se non adempie, si procede all'iscrizione a ruolo e alla riscossione coattiva.

Questo modello presenta indubbi elementi di coerenza teorica, poiché risulta coerente con la qualifica amministrativa della sanzione 231. Inoltre, può rivelarsi più lineare quando l'ente intrattenga già rapporti con l'amministrazione esattrice. D'altra parte, presenta delle criticità sistematiche. L'art. 74 del decreto affida al giudice dell'esecuzione le questioni *in executivis* e, insieme all'art. 34, rinvia alle forme del Codice di procedura penale, nei limiti della compatibilità. La scelta amministrativa rischierebbe dunque di entrare in frizione con questo "collegamento processuale", creando un corto circuito di competenze tra ufficio giudiziario e autorità amministrativa. Per questo, la soluzione preferibile resta, nella prassi, quella giudiziaria, che meglio assicura omogeneità di trattamento, prevedibilità degli esiti e un'unitarietà della direzione processuale tra fase di cognizione e fase di esecuzione.

---

<sup>165</sup> V. PELLEGRINI L., *L'esecuzione della sanzione pecuniaria degli enti. Incertezze dell'attuale disciplina normativa e prospettive di riforma: riflessioni sostanziali e processuali*, in *Legisl. pen.*, 2024, 13 ss.

#### 4. L'esecuzione delle sanzioni interdittive.

La parte dedicata alle sanzioni interdittive, rispetto a quella dedicata alle sanzioni pecuniarie, mostra tratti di maggiore originalità. Ciò dipende dal fatto che l'interdizione incide direttamente sulla capacità operativa dell'ente e sulla sua proiezione nei mercati e nei rapporti con i terzi, richiedendo quindi meccanismi esecutivi più attenti al bilanciamento tra effettività del comando e tutela dell'affidamento esterno.

L'art. 77 d.lgs. n. 231/2001 attribuisce al pubblico ministero il ruolo propulsivo dell'esecuzione: acquisito dalla cancelleria l'estratto della sentenza irrevocabile che ha applicato la sanzione interdittiva, il pubblico ministero lo notifica all'ente secondo le forme stabilite dall'art. 43<sup>166</sup>. Da quel momento la sanzione entra in vigore nei confronti del destinatario, perché, come dichiarato anche dalla Relazione ministeriale, la notificazione è di per sé idonea a far scattare l'obbligo di conformarsi ai divieti stabiliti dalla legge e ad attivare le ricadute previste dall'art. 23 in caso di inosservanza<sup>167</sup>.

Proprio perché la notifica è ciò che innesta l'esecuzione, il contenuto dell'estratto della sentenza deve essere costruito con attenzione: oltre agli elementi tipici indicati dall'art. 28 reg. exec. c.p.p. (per le persone giuridiche: denominazione dell'ente, generalità del legale rappresentante, imputazione, dispositivo e attestazioni sulle impugnazioni), occorre la puntuale specificazione delle attività o delle strutture colpite dalla misura – e, se si tratta del divieto di contrarre con la Pubblica Amministrazione, anche delle tipologie contrattuali o delle amministrazioni interessate – come stabilito dall'art. 69 comma 2 del decreto. Se tali specificazioni mancano, i confini del precetto restano indeterminati, con il

---

<sup>166</sup> Art. 43 d.lgs. n. 231/2001 (Notificazioni all'ente): *Per la prima notificazione all'ente si osservano le disposizioni dell'articolo 154, comma 3, del codice di procedura penale.*

*Sono comunque valide le notificazioni eseguite mediante consegna al legale rappresentante, anche se imputato del reato da cui dipende l'illecito amministrativo.*

*Se l'ente ha dichiarato o eletto domicilio nella dichiarazione di cui all'articolo 39 o in altro atto comunicato all'autorità giudiziaria, le notificazioni sono eseguite ai sensi dell'articolo 161 del codice di procedura penale.*

*Se non è possibile eseguire le notificazioni nei modi previsti dai commi precedenti, l'autorità giudiziaria dispone nuove ricerche. Qualora le ricerche non diano esito positivo, il giudice, su richiesta del pubblico ministero, sospende il procedimento.*

<sup>167</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001, § 22.2.

duplice effetto di rendere incerta la concreta osservanza del comando<sup>168</sup> e di comprimere il diritto di difesa nel caso in cui l'ente decidesse di chiedere a conversione in pena pecuniaria: la possibilità di provare la realizzazione delle condotte *ex art. 17* – in particolare l'adozione di efficaci modelli organizzativi diretti a prevenire il rischio di verificazione di illeciti della stessa specie di quello commesso – sarebbe ostacolata da un provvedimento non idoneo a consentire la conoscenza esatta delle attività vietate in relazione al ramo d'azienda affetto da illiceità<sup>169</sup>.

Dal punto di vista temporale, la data di notificazione segna due snodi: costituisce il *dies a quo* del periodo di interdizione e dell'arco temporale di venti giorni nei quali si può procedere all'istanza di conversione in sanzione pecuniaria. Questo doppio ancoraggio temporale consente all'ente di programmare sia la *compliance* immediata sia la strategia difensiva.

La conversione della sanzione interdittiva in sanzione pecuniaria è una seconda *chance* per l'ente che, pur tardivamente, ponga in essere le condotte riparatorie elencate all'art. 17. La procedura si incardina davanti al giudice dell'esecuzione ed è regolata dall'art. 666 c.p.p. per rinvio dell'art. 74. comma 3: il giudice fissa un'udienza camerale con il pubblico ministero e il difensore; ove l'istanza non sia manifestamente infondata, può sospendere con decreto l'interdizione per evitare pregiudizi irreparabili all'ente; quindi, decide con ordinanza, determinando l'importo aggiuntivo nei limiti legali. Avverso l'ordinanza è ammesso ricorso per Cassazione, anche in questo caso, di regola, senza effetto sospensivo. Ciò, in concreto, garantisce un vaglio contraddittorio sulla serietà del ravvedimento operoso: il giudice non si limita a verificare la mera adozione formale di *policy*, ma apprezza la tenuta sostanziale del nuovo assetto.

Il sistema consente poi lo scomputo del presofferto cautelare, in quanto l'art. 51, al comma 4, stabilisce che il periodo di applicazione della misura cautelare interdittiva patito durante la fase di cognizione si detrae dalla sanzione da quella definitiva, secondo un criterio affine a quello che l'art. 657 c.p.p. prevede per le

---

<sup>168</sup> CANEVELLI P., *L'esecuzione delle sanzioni*, cit., 403.

<sup>169</sup> GALATI C., *Il regime esecutivo delle sanzioni interdittive*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024, 1357; GUIDO E., *sub art. 77 d.lgs. 231/2001*, in AA.VV., *La responsabilità degli enti*, Cedam, Padova, 2008, 590.

persone fisiche. Si pone il problema di capire quale autorità sia competente a operare lo scomputo e quali siano le relative regole processuali. L'art. 77 affida al pubblico ministero solamente il compito di provvedere alla notifica della sentenza di condanna a pena interdittiva, ma non è previsto un potere generale di correzione del titolo esecutivo<sup>170</sup>. La soluzione più coerente con l'art. 74 è dunque quella che rimette al giudice dell'esecuzione – con le forme dell'art. 666 c.p.p. – l'operazione del computo del presofferto. La deducibilità è peraltro estesa anche a periodi scontati *sine titulo*, ad esempio per misure relative a illeciti diversi poi estinti per *abolitio criminis*, amnistia o indulto, purché anteriori all'illecito oggetto al titolo in esecuzione<sup>171</sup>. In pendenza dell'incidente esecutivo sullo scomputo del presofferto, per evitare che nel frattempo l'ente si ritrovi ad espiare a pena per intero, si fa ricorso in via sistematica all'art.670 c.p.p. per sospendere l'esecuzione in attesa della decisione.

Il quadro applicativo mostra, però, insidie non marginali. Da un lato, l'art. 77 presuppone un comportamento “autoregolativo” dell'ente, chiamato ad adeguarsi all'interdizione sulla base della sola conoscenza legale derivante dalla notifica: ciò funziona solo se il dispositivo definisce in modo “chirurgico” l'oggetto della misura<sup>172</sup>. A fronte di provvedimenti lacunosi o di realtà organizzative complesse, la concreta attuazione del comando può assumere contorni poco chiari e impone il ricorso alla giurisdizione *in executivis* per chiarire il contenuto precettivo, nella maggior parte dei casi con l'apporto tecnico di consulenti. In parallelo, l'art. 74 comma 4 offre una valvola pratica: quando l'ente è interdetto dall'esercizio dell'attività, il giudice può autorizzare, *de plano* e su richiesta dell'ente o di terzi, atti di gestione ordinaria che non comportino la prosecuzione dell'attività vietata. In questo modo, l'impresa non rimane totalmente paralizzata mentre si cerca di dare attuazione al precetto interdittivo, in un'ottica di conservazione del patrimonio aziendale produttivo e di tutela dei terzi<sup>173</sup>.

---

<sup>170</sup> MANCUSO E., *Esecuzione delle sanzioni interdittive*, in LEVIS M., PERINI A. (a cura di), *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, Zanichelli, Bologna, 2014, 1318.

<sup>171</sup> VARRASO G., *Lo scomputo dalla sanzione interdittiva della durata delle misure cautelari*, in *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Giuffrè, Milano, 2012, 436.

<sup>172</sup> VITTORINI P., *Le norme sull'esecuzione*, in BERNASCONI A. (a cura di), *Il processo penale de societate*, Milano 2006, 397.

<sup>173</sup> GALLUCCI E., *L'esecuzione delle sanzioni interdittive*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 2001, n. 231*, Giuffrè, Milano, 2010, 638.

L'autorizzazione, proprio perché mirata, consente di tenere in vita le funzioni minime necessarie, senza però svuotare la misura della sua afflittività.

Peculiare quanto all'esecuzione delle sanzioni interdittive è il settore finanziario, per il quale il legislatore ha disegnato un sistema differente. Con il d.lgs. 9 luglio 2004, n. 197, attuativo della direttiva 2001/24/CE sul risanamento e la liquidazione degli enti creditizi, si è previsto che, quando vengono applicate a banche, SIM, SGR o SICAV misure come l'interdizione dall'esercizio o la sospensione o revoca di autorizzazioni e licenze, la fase esecutiva non si traduca nell'immediata attuazione giudiziaria del divieto. Decorso l'eventuale termine per la conversione, la sentenza viene trasmessa alla Banca d'Italia – e, per una SIM, una SGR o una SICAV, anche alla Consob – che attua l'esecuzione mediante gli strumenti previsti dai testi unici di settore, ovvero TUB e TUF. In queste circostanze, perciò, non trova applicazione l'art. 15 d.lgs. n. 231 sulla nomina del commissario giudiziale da parte del giudice penale, venendo tale funzione assorbita dai poteri dell'autorità di vigilanza. La tensione sistematica è gestita mediante un dialogo istituzionale: mentre l'autorità di vigilanza declina gli strumenti interdittivi attraverso il proprio strumentario regolatorio e di supervisione, l'autorità giudiziaria mantiene il presidio sulle questioni esecutive di propria competenza, in modo tale da preservare la coerenza del quadro sanzionatorio complessivo.

Questa scelta, pur sorretta dalla finalità di salvaguardare la stabilità del sistema e gli interessi dei depositanti e degli investitori, ha suscitato non pochi dubbi, poiché si sta affidando ad autorità amministrative indipendenti l'esecuzione di misure che nascono da un giudizio penale e hanno tratti sostanzialmente punitivi.

In sintesi, l'architettura dell'esecuzione delle sanzioni interdittive combina certezza, flessibilità e garanzie: pur muovendo dal Codice di procedura penale, se ne distacca ove necessario per tenere insieme l'effettività della risposta e la sostenibilità degli effetti.

## **5. La conversione delle sanzioni nella fase esecutiva**

L'asse portante della fase esecutiva nel processo 231 è la possibilità, anche dopo il giudicato, di evitare che l'interdizione incida sulla vita dell'impresa. In altri termini, la fase di esecuzione non è un segmento meramente burocratico, ma uno

spazio giurisdizionale nel quale l'ordinamento verifica se l'ente, pur tardivamente, abbia imboccato una traiettoria di rientro nella legalità tale da giustificare un diverso bilanciamento tra afflittività e prevenzione. La chiave in tal senso è l'art. 78, che consente all'ente di mutare la misura interdittiva con una sanzione pecuniaria aggiuntiva, purché dimostri di avere riparato il danno e messo in sicurezza la propria organizzazione secondo l'impianto di cui all'art. 17. In questo senso, la conversione è davvero l'ultima *chance*<sup>174</sup>, che non cancella ovviamente la condanna, ma scongiura quelli che sono gli effetti più paralizzanti. Anche in questo ambito si può notare come la disciplina dell'esecuzione nei confronti degli enti sia connotata una cifra fortemente premiale: persino dopo che la condanna è divenuta definitiva, l'ordinamento apre uno spiraglio ulteriore per neutralizzare gli effetti più invasivi. La *ratio* sottesa è special-preventiva: si premia l'effettivo rientro nella legalità e a neutralizzazione del rischio reato, sacrificando in cambio un aggravio economico misurato e controllabile, anziché produrre un blocco di interi rami dell'impresa<sup>175</sup>. Perciò, la conversione opera sostanzialmente come valvola di sicurezza del sistema: evita l'irrigidimento cieco del *dictum* sanzionatorio quando l'ente dimostri di aver concretamente cambiato rotta.

Presupposto indefettibile della conversione è l'avvenuto compimento delle condotte indicate dall'art. 17: «a) l'ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso; b) l'ente ha eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi; c) l'ente ha messo a disposizione il profitto conseguito ai fini della confisca». Resta ferma la clausola di esclusione *ex art. 16 comma 3*, per la quale non è ammesso alcun beneficio ove l'ente – o una sua unità – sia stabilmente strumentale a consentire o agevolare la commissione di reati. Qui l'ordinamento rinuncia programmaticamente a prospettive rieducative, perché l'assetto è intrinsecamente

---

<sup>174</sup> Definita tale da PRESUTTI A., *L'esecuzione delle sanzioni interdittive e il meccanismo della loro conversione*, in BERNASCONI A., PRESUTTI A. (a cura di), *Manuale della responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2025, 501.

<sup>175</sup> GARBAGNATI G., *La fase dell'esecuzione*, *cit.*, 1671.

irrecuperabile<sup>176</sup>. Ne discende che l'onere probatorio sull'ente è particolarmente denso: non è sufficiente l'adozione formale del modello, ma occorre anche dar prova della sua effettiva attuazione, del risarcimento integrale e della messa a disposizione del profitto della confisca, così da dimostrare che il rischio-reato è stato ricondotto entro margini accettabili.

Se le condotte *ex art. 17* maturano prima dell'apertura del dibattimento, l'effetto è la non applicazione della misura interdittiva e l'applicazione della sola sanzione pecuniaria che verrà determinata in sentenza; se invece maturano successivamente, e comunque entro venti giorni dalla notificazione dell'estratto della sentenza definitiva, l'ente può chiedere la conversione. È immediato rilevare che il differimento delle condotte riparatorie produce un aggravio economico per l'ente: l'interdizione, infatti, non viene evitata, bensì “tradotta” in un ulteriore esborso che si somma alla sanzione pecuniaria. Questa differenziazione temporale enfatizza la funzione incentivante del sistema: prima ci si attiva, più ampio è il beneficio; più si tarda, più il premio si riduce, pur restando possibile evitare il blocco operativo.

La scelta di conservare un rimedio anche “*in extremis*” risponde innanzitutto all'esigenza di evitare di infliggere un tipo di sanzione che incide in modo concreto e talvolta dirimpante sull'operatività dell'ente, potendo sfociare in gravi crisi aziendali e propagare effetti rilevanti anche sull'occupazione. In secondo luogo, pretendere – o premiare in modo determinante – condotte riparatorie durante il processo, rischia di produrre degli effetti distorsivi: incentiva iniziative meramente strumentali, ossia l'adozione di “modelli di facciata” predisposti per evitare la sanzione interdittiva senza un effettivo cambiamento organizzativo; può inoltre tradursi in un'implicita ammissione di responsabilità da parte dell'ente, in frizione con la presunzione di non colpevolezza imposta dall'art. 27 comma 2 Cost. La valorizzazione *in executivis*, invece preserva il contraddittorio, evita pressioni difensive improprie e premia la sostanza piuttosto che la forma, ovvero i modelli prodotti *ad hoc*.

---

<sup>176</sup> BASSI A., EPIDENDIO T., *La conversione della sanzione interdittiva in sanzione pecuniaria*, in *Enti e responsabilità da reato*, Giuffrè, Milano, 2003, 737.

Quanto al termine di venti giorni, la dottrina risulta divisa sulla perentorietà<sup>177</sup>: un orientamento lo legge come decadenziale<sup>178</sup>, in coerenza con la funzione di evitare dilazioni *sine die* dell'esecuzione; un altro lo considera ordinario, valorizzando l'assenza di un'espressa sanzione e la finalità di *favor* per il ravvedimento operoso anche *in itinere*<sup>179</sup>.

L'istituto opera anche dopo le vicende modificative dell'ente intervenute *post iudicatum*. L'ente può domandare la conversione alle condizioni dell'art. 31<sup>180</sup> e nel rispetto del termine dall'avviso *ex art. 77*. Ciò consente anche di gestire scenari frequenti nella pratica – fusioni, scissioni, trasformazioni – in cui, per effetto della riorganizzazione, l'esecuzione dell'interdizione risulterebbe impraticabile o sproporzionata.

La richiesta è rivolta al giudice dell'esecuzione che ha pronunciato la sentenza irrevocabile, a conferma di un potere giurisdizionale di “manutenzione” del trattamento sanzionatorio anche successivamente al giudicato. L'assetto qui adottato si discosta dal modello codicistico: le funzioni di modulazione rieducativa e di individualizzazione del trattamento, normalmente attribuite alla giurisdizione di sorveglianza, sono invece assoggettate al giudice dell'esecuzione. Tale scelta accentua la continuità cognizione-esecuzione.

Possono presentare istanza sia l'ente originariamente coinvolto, sia l'ente subentrato a seguito di trasformazioni, fusioni o scissioni, per il tramite del proprio

---

<sup>177</sup> GALATI C., *Il procedimento di conversione*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024, 1631.

<sup>178</sup> Cfr. GARBAGNATI G., *La fase dell'esecuzione*, cit., 1672.; VITTORINI P., *Le norme sull'esecuzione*, cit., 409.

<sup>179</sup> Cfr. PALOZZI G., *Vademecum per gli enti sotto processo*, Giappichelli, Torino, 2006, 284; PRESUTTI A., *L'esecuzione*, in PRESUTTI A., BERNASCONI A. (a cura di), *Manuale della responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2013, 404.

<sup>180</sup> Art. 31 d.lgs. n. 231/2001 (Determinazione delle sanzioni nel caso di fusione e scissione): *Se la fusione o la scissione è avvenuta prima della conclusione del giudizio, il giudice, nella commisurazione della sanzione pecuniaria a norma dell'articolo 11, comma 2, tiene conto delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente originariamente responsabile.*

*Salvo quanto previsto dall'articolo 17, l'ente risultante dalla fusione e l'ente al quale, nel caso di scissione, è applicabile la sanzione interdittiva possono chiedere al giudice la sostituzione della sanzione pecuniaria con la sanzione interdittiva, qualora, a seguito della fusione o della scissione, si sia realizzata la condizione prevista dalla lettera b) del comma 1 dell'articolo 17, e ricorrano le ulteriori condizioni di cui alle lettere a) e c) del medesimo articolo.*

*Se accoglie la richiesta, il giudice, nel pronunciare sentenza di condanna, sostituisce la sanzione interdittiva con una sanzione pecuniaria di ammontare pari da una a due volte quello della sanzione pecuniaria inflitta all'ente in relazione al medesimo reato.*

*Resta salva la facoltà dell'ente, anche nei casi di fusione o scissione successiva alla conclusione del giudizio, di chiedere la conversione della sanzione interdittiva in sanzione pecuniaria.*

legale rappresentate – in ogni caso distinto dalla persona fisica condannata per il reato presupposto –, nonché il difensore regolarmente nominato *ex art. 96 comma 2 c.p.p.* Si applica quanto previsto dall'art. 666 c.p.p., sicché il giudice non può procedere d'ufficio.

Sul contenuto dell'istanza, la prassi più avveduta richiede una struttura argomentata e documentata: indicazione del titolo esecutivo, del *petitum*, ovvero la conversione della misura, l'esposizione delle ragioni e dei presupposti su cui si fonda – cioè la completa esecuzione delle condotte *ex art. 17* – e l'allegazione delle prove a supporto. L'assenza del corredo documentale non determina l'inammissibilità automatica, ma espone l'istanza al giudizio di manifesta infondatezza<sup>181</sup>. È dunque opportuno che l'ente anticipi un vero e proprio *dossier di compliance*, dal quale emergono la mappatura dei rischi, i protocolli aggiornati e quindi gli interventi correttivi adottati.

La fase si svolge in camera di consiglio con pieno contraddittorio. Entro dieci giorni dal deposito, il giudice fissa l'udienza, dando avviso al pubblico ministero, all'ente e ai difensori<sup>182</sup>. In linea con l'orientamento formatosi sull'art. 666 c.p.p., il destinatario dell'avviso di fissazione dell'udienza è il difensore che riveste tale qualità al momento in cui viene fissata l'udienza. Ne consegue che non ci si può rifare alla nomina effettuata in fase di cognizione: per la fase esecutiva è necessaria una nomina *ad hoc*<sup>183</sup>.

L'avviso di fissazione dell'udienza deve indicare l'autorità procedente, il luogo, il giorno e l'ora della comparizione, nonché l'oggetto del procedimento. Eventuali vizi negli avvisi comportano nullità secondo la disciplina degli artt. 121 e 178 c.p.p.

Ricevuto l'avviso, le parti possono prendere visione degli atti in cancelleria ed estrarne copia. Hanno inoltre facoltà di depositare memorie fino a cinque giorni prima dell'udienza. Il termine ha natura meramente ordinatoria, sicché ulteriori memorie possono essere presentate anche nel corso dell'udienza.

---

<sup>181</sup> GUIDO E., *sub art. 78 d.lgs. 231/2001*, in AA.VV., *La responsabilità degli enti*, Cedam, Padova, 2008 593.

<sup>182</sup> Art. 78, comma 3, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>183</sup> Cassazione penale sez. I, sentenza n. 3955/1995, in *CED*.

È prevista una fase preliminare: se l'istanza non è manifestamente infondata, il giudice deve disporre la sospensione della misura con decreto motivato, revocabile<sup>184</sup>. A tal riguardo, la Relazione chiarisce che: «Il riferimento alla non manifesta infondatezza della richiesta evidenzia che il giudice deve disporre la sospensione se emerge anche un semplice *fumus* di accoglimento della richiesta»<sup>185</sup>.

Nella fase istruttoria il giudice può acquisire documenti, disporre perizie e chiedere la sentenza integrale, se non già prodotta.

All'esito dell'udienza, il giudice decide con ordinanza motivata. Se accoglie la richiesta, la sanzione interdittiva è convertita in pecuniaria, che si aggiunge a quella già inflitta in sentenza. L'importo non può essere inferiore alla pena pecuniaria già comminata, né superiore al doppio di essa<sup>186</sup>.

Quanto ai mezzi di impugnazione, l'ordinanza – che sia di accoglimento o di rigetto – è ricorribile per Cassazione entro quindici giorni dall'estratto notificato o comunicato. Il ricorso, di regola, non ha effetto sospensivo, ma il giudice dell'esecuzione può disporre diversamente in presenza di specifiche ragioni.

## **6. La nomina del commissario giudiziale.**

La disciplina dell'art. 79 si innesta su una decisione di merito bifasica: è il giudice della cognizione che, in sentenza, decide se sostituire l'interdizione dall'attività con la prosecuzione commissariale – se ricorrono le condizioni tipizzate dall'art. 15 comma 1 – e definisce puntualmente compiti e doveri del commissario, ritagliati sulla specifica porzione di attività nella quale l'illecito è stato posto in essere. La nomina materiale del commissario giudiziale spetta invece al giudice dell'esecuzione, il quale provvede su istanza del pubblico ministero e senza formalità<sup>187</sup>, cioè potendo deliberare senza contraddittorio tra le parti.

I presupposti – alternativi, e non cumulativi – per disporre la gestione commissariale in luogo dell'interdizione sono elencati all'art. 15 comma 1: «a) l'ente svolge un pubblico servizio o un servizio di pubblica necessità la cui

---

<sup>184</sup> Art. 78, comma 3, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>185</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001, § 22.3.

<sup>186</sup> Art. 78, comma 4, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>187</sup> Art. 79, comma 1, d.lgs. n. 231/2001.

interruzione può provocare un grave pregiudizio alla collettività; *b)* l'interruzione dell'attività dell'ente può provocare, tenuto conto delle sue dimensioni e delle condizioni economiche del territorio in cui è situato, rilevanti ripercussioni sull'occupazione; *b-bis)* l'attività è svolta in stabilimenti industriali o parti di essi dichiarati di interesse strategico nazionale ai sensi dell'articolo 1 del decreto-legge 3 dicembre 2012, n. 207, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 dicembre 2012, n. 231».

All'interno della sentenza di merito devono essere puntualmente fissati compiti e poteri del commissario giudiziale, calibrati sulla specifica area aziendale coinvolta nell'illecito: eventuali vuoti o imprecisioni non possono essere colmati *in executivis*, se non mediante un'interpretazione strettamente rispettosa del *decisum* del giudice della cognizione<sup>188</sup>.

Diversamente, spetta al giudice dell'esecuzione la nomina, cioè individuare la persona – o, in certi casi, il collegio – più idonea, anche in ragione del fisiologico rapporto fiduciario con l'organo che controllerà a gestione<sup>189</sup>. L'impulso resta del pubblico ministero, ma la prassi ammette che il medesimo soggetto già nominato in fase cautelare possa essere confermato in sede esecutiva, se compatibile<sup>190</sup>. In difetto di un'espressa disciplina, si riconosce al giudice dell'esecuzione anche il potere di revoca e sostituzione per inadempimenti.

Il commissario non è di regola un "amministratore universale": nei casi più frequenti la gestione commissariale si affianca – e non si sostituisce integralmente – agli organi sociali per il solo perimetro individuato in sentenza. Nell'alveo dei compiti assegnati, il commissario deve: assicurare l'adozione e l'effettiva attuazione di modelli organizzativi adeguati ad impedire il ripetersi di illeciti dello stesso tipo di quello commesso<sup>191</sup>; operare in ordinaria amministrazione e, previa autorizzazione del giudice, compiere atti di straordinaria amministrazione<sup>192</sup>;

---

<sup>188</sup> GUERRERIO, A., *Art. 79 – Nomina del commissario giudiziale e confisca del profitto*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024, 1366.

<sup>189</sup> EPIDENDIO T., *Il sistema sanzionatorio e cautelare*, in BASSI A., EPIDENDIO T. (a cura di), *Enti e responsabilità da reato*, Giuffrè, Milano, 2006, 362; GIGLIOLI M., *Le impugnazioni e la fase esecutiva*, in D'AVIRRO A., DI AMATO A. (a cura di), *La responsabilità degli enti*, Cedam, Padova, 2009, 1567.

<sup>190</sup> VITTORINI P., *Le norme sull'esecuzione*, cit., 413.

<sup>191</sup> Art. 15, comma 3, d.lgs. n. 231/2001; Art. 79, comma 1, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>192</sup> Art. 15, comma 3, d.lgs. n. 231/2001.

rendicontare con cadenza trimestrale al giudice dell'esecuzione e al pubblico ministero sull'andamento della gestione<sup>193</sup>. Infine, al termine de suo incarico, deve trasmettere la relazione conclusiva al giudice, illustrando come sono stati implementati i modelli e il profitto netto maturato in pendenza del commissariamento da sottoporre a confisca<sup>194</sup>.

La duplice informativa periodica al pubblico ministero e al giudice ha una funzione differenziata: consente al pubblico ministero di monitorare *in itinere* l'operato del commissario ed eventualmente sollecitare un evento sostitutivo<sup>195</sup>, mentre consente al giudice di indirizzare e filtrare le scelte che eccedono l'ordinario. La sola relazione finale è destinata al giudice, poiché proietta i suoi effetti sull'assetto conclusivo dell'esecuzione.

L'art. 79 disciplina una confisca peculiare rispetto all'art. 19 del d.lgs. n. 231/2001: essa colpisce l'utile netto maturato dall'ente durante a gestione commissariale, cioè un provento lecito, ma che l'ente non avrebbe conseguito se fosse stata eseguita l'interdizione pura con l'interruzione dell'attività. La misura svolge una funzione di riequilibrio, in quanto evita che la sostituzione dell'interdizione – adottata per ragioni pubblicistiche – si tramuti in un vantaggio economico per l'ente<sup>196</sup>.

Sotto il profilo della tecnica decisoria, il codice di rito offre due alternative. Da un lato, l'art. 667 comma 4 c.p.p. consente al giudice di provvedere *de plano*, con un'ordinanza comunicata al pubblico ministero e notificata all'interessato: contro tale ordinanza è esperibile opposizione entro il termine di legge, dopo la quale si apre il modulo camerale ordinario. Dall'altro lato, specialmente quando sono in gioco provvedimenti a forte impatto patrimoniale – come, ad esempio, la confisca – la prassi privilegia l'anticipazione del contraddittorio sin dall'inizio, applicando l'art. 666 c.p.p. In dottrina e giurisprudenza si è osservato come, data la complessità delle ricadute patrimoniali, è spesso opportuno anticipare il

---

<sup>193</sup> Art. 79, comma 1, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>194</sup> *Ibidem*.

<sup>195</sup> VIZZARDI M., Art. 79, in AA.VV., *La responsabilità degli enti*, Cedam, Padova, 2008, 598.

<sup>196</sup> CANEVELLI P., *L'esecuzione delle sanzioni*, cit. 407.; EPIDENDIO T., *Nomina del commissario giudiziale e confisca del profitto*, in EPIDENDIO T., VARRASO G. (a cura di), *Codice delle confische*, Giuffrè, Milano, 2024, 1175; GIGLIOLI M., *Le impugnazioni e la fase esecutiva*, cit., 825; VIZZARDI M., Art. 79, cit., 600.

contraddittorio sin da subito, applicando direttamente o schema dell'art. 666 c.p.p., senza passare per la fase *de plano*<sup>197</sup>. La preferenza per il contraddittorio anticipato trova conforto in giurisprudenza proprio in materia di confisca, dove è stata ammessa la possibilità di procedere direttamente *ex art. 666 c.p.p.*, senza la previa ordinanza *de plano*, in ragione della delicatezza e della complessità tecnico-contabili che connotano tali decisioni. In sintesi: la procedura *de plano* resta legittima e utilizzabile, ma quando la decisione incide significativamente sul patrimonio dell'ente, l'innesto immediato del contraddittorio pieno è, nella sostanza la soluzione più garantita e funzionale. In ogni caso, anche quando il giudice abbia scelto dal principio il modulo camerale, la via impugnatoria ordinaria resta l'opposizione e non il ricorso immediato per Cassazione.

L'assetto disegnato dagli artt. 15 e 79 valorizza un controllo giudiziale continuo sul commissariamento: autorizzazioni agli atti eccedenti l'ordinario, canali di rendicontazione trimestrale, relazione finale, provvedimenti sulla confisca dell'utile e, se de caso, sostituzione e revoca del commissario. Le informazioni periodiche non sono una mera formalità, ma costituiscono un dialogo con il giudice dell'esecuzione, così da intervenire tempestivamente nel caso in cui la gestione commissariale si discosti dagli obiettivi.

La durata del commissariamento coincide con quella della sanzione interdittiva sostituita<sup>198</sup>. Allo spirare del termine, il commissario deposita una relazione conclusiva dettagliata, che dà conto sia dell'andamento della gestione, sia delle modalità con le quali sono stati adottati ed effettivamente attuati i modelli organizzativi *ex art. 15 comma 3*, nonché dell'utile netto maturato durante la gestione. Sulla base di tale rendiconto, il giudice dell'esecuzione chiude la fase, determina la confisca dell'utile e regola i profili economici residui, ivi compresa la liquidazione del compenso e delle spese del commissario.

L'art. 79 comma 4, stabilisce che i costi relativi alla gestione e il compenso del commissario gravano sull'ente. Rientrano tra le spese di attività anche i costi di

---

<sup>197</sup> Sul punto, ROMANELLI B., *Esecuzione e confisca*, in EPIDENDIO T., VARRASO G. (a cura di), *Codice delle confische*, Giuffrè, Milano, 2024, 1609; in giurisprudenza, degna di nota è la sentenza n. 29022/2001 della Cassazione penale, Sez. U., in *CED*.

<sup>198</sup> Art. 15, comma 1, d.lgs. n. 231/2001.

*compliance* necessari a dare sostanza ai modelli<sup>199</sup> – cioè mappature del rischio, protocolli, flussi informativi, OdV e relativo *budget, audit* – oltre agli oneri direttamente connessi ai compiti assegnati dalla sentenza.

Diverso è il tema delle anticipazioni nelle fasi antecedenti e nell'ipotesi di proscioglimento: la giurisprudenza ha affermato che, in fase cautelare, gli acconti del commissario vanno anticipati dall'Erario *ex art. 4 d.P.R. 115/2002*, con successiva regolazione a valle del giudizio, proprio per evitare “scoperture” nell'eventualità in cui l'ente non venga poi condannato<sup>200</sup>.

## **7. L'esecuzione della pubblicazione della sentenza di condanna.**

Nel sistema delineato dal d.lgs. n. 231/2001, la pubblicazione della sentenza di condanna rientra nel catalogo delle sanzioni amministrative di cui all'art. 9 e, nella lettura dominante, è configurata come sanzione accessoria, applicabile in via aggiuntiva quando sia stata irrogata almeno una misura interdittiva. Centrale è l'art. 18, che scandisce presupposti applicativi, modalità esecutive e imputazione delle spese, rinviando, quanto alla pubblicazione, all'art. 36 c.p.<sup>201</sup> e prevedendo altresì l'affissione nel Comune della sede principale dell'ente, con esecuzione curata dalla cancelleria e oneri economici a carico del condannato. In tale quadro normativo, l'art. 76 si atteggia a norma di chiusura<sup>202</sup>: ribadisce la regola delle spese a carico dell'ente e richiama i commi 2-4 dell'art. 694 c.p.p.<sup>203</sup> relativi all'inserzione su giornali o periodici e all'obbligo di pubblicazione.

---

<sup>199</sup> VIZZARDI M., Art. 79, cit., 601.

<sup>200</sup> Cassazione penale sez. IV, sentenza n. 15157/2008, in CED.

<sup>201</sup> Art. 36 c.p. (Pubblicazione della sentenza penale di condanna): *La sentenza di condanna all'ergastolo è pubblicata mediante affissione nel Comune ove è stata pronunciata, in quello ove il delitto fu commesso, e in quello ove il condannato aveva l'ultima residenza.*

*La sentenza di condanna è inoltre pubblicata nel sito internet del Ministero della giustizia. La durata della pubblicazione nel sito è stabilita dal giudice in misura non superiore a trenta giorni. In mancanza, la durata è di quindici giorni.*

*La pubblicazione è fatta per estratto, salvo che il giudice disponga la pubblicazione per intero; essa è eseguita d'ufficio e a spese del condannato.*

*La legge determina gli altri casi nei quali la sentenza di condanna deve essere pubblicata. In tali casi la pubblicazione ha luogo nei modi stabiliti nei due capoversi precedenti.*

<sup>202</sup> DEAN G., sub art. 76, in AA.VV., *Responsabilità “penale” delle persone giuridiche*, Ipsoa, Milano, 2007, 553.

<sup>203</sup> Art. 694 (Spese per la pubblicazione di sentenze e obbligo di inserzione): [...] *Fuori di questo caso, quando l'inserzione di una sentenza penale in un giornale è ordinata dal giudice, il direttore o vice direttore responsabile del giornale o periodico designato deve eseguirla, a richiesta del pubblico ministero o della persona obbligata o autorizzata a provvedervi.*

Quanto alla natura e ai presupposti, la pubblicazione ha carattere facoltativo: il giudice può disporla e solo in aggiunta ad almeno una misura interdittiva, non potendo mai essere comminata isolatamente né cumulata con la sola pena pecuniaria. La scelta discrezionale richiede una motivazione e, per la valenza stigmatizzante della misura, deve restare confinata a casi eccezionalmente gravi, nei quali il disvalore del fatto e l'interesse pubblico alla conoscenza della condanna giustificano l'ulteriore afflizione reputazionale<sup>204</sup>. La Relazione al decreto insiste su tale uso selettivo<sup>205</sup>, confermato anche dalla giurisprudenza<sup>206</sup>.

È bene perciò precisare che la pubblicazione risponde ad una funzione squisitamente sanzionatoria, non assumendo quindi la natura di pubblicità notizia con funzioni legali di informazioni per i terzi<sup>207</sup>.

Sul piano esecutivo, dopo le riforme del 2009-2011, la pubblicazione non avviene più su stampa periodica, bensì sul sito del Ministero della giustizia, con affissione nel Comune della sede principale dell'ente. La legge n. 69/2009 ha inserito il canale ministeriale, mentre la legge n. 191/2009 ha collegato l'art. 18 all'art. 36 c.p. tramite rinvio, facendo sì che le modalità pratiche della pubblicazione per gli enti non siano più autonome, ma allineate a quelle previste dal Codice penale. Infine, la legge n. 111/2011 ha espunto dall'art. 36 comma 2 c.p. il riferimento ai "giornali", lasciando come veicolo ordinario il portale ministeriale. Il rinvio dell'art. 76 all'art. 694 c.p.p. conserva perciò una portata residuale. Persiste invece l'affissione nel Comune ove l'ente ha la propria sede principale, nozione intesa in senso funzionale come luogo di effettivo svolgimento dell'attività e di contatto con i terzi<sup>208</sup>.

---

*La pubblicazione ordinata dal giudice per estratto o per intero può essere eseguita anche in foglio di supplemento dello stesso formato, corpo e carattere della parte principale del giornale o periodico, da unirsi a ciascuna copia di questo e in un unico contesto esattamente riprodotto.*

*Se il direttore o il vice direttore responsabile contravviene alle disposizioni precedenti, è condannato in solido con l'editore e con il proprietario della tipografia al pagamento a favore della cassa delle ammende di una somma fino a euro 1.549.*

<sup>204</sup> Cfr. BITONTI G., Art. 76, in AA.VV., *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al D.Lgs. 231/01*, Cedam, Padova 2008, 587; VIZZARDI M., Art. 18, in AA.VV., *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al D.Lgs. 231/01*, Cedam, Padova 2008, 225.

<sup>205</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001, § 7 e 17.

<sup>206</sup> Cassazione penale sez. V, sentenza n. 21640/2023, in *DeJure*.

<sup>207</sup> VITTORINI P., *Le norme sull'esecuzione*, cit., 417.

<sup>208</sup> EPIDENDIO T., *Le sanzioni*, in BASSI A., EPIDENDIO T. (a cura di), *Enti e responsabilità da reato*, Giuffrè, Milano, 2006, 352.

L'eliminazione della pubblicazione su stampa alleggerisce i costi pubblici e, per riflesso, quelli a carico dell'ente; al contempo, riduce la pervasività della diffusione. È proprio per l'elevata incidenza reputazionale che la dottrina invita ad un'applicazione misurata.

Quanto all'oggetto, occorre che l'estratto reso disponibile sul sito ministeriale sia costruito con accuratezza, riportando gli elementi identificativi dell'ente, il dispositivo e la delimitazione delle attività colpite dalla misura.

L'esecuzione è affidata alla cancelleria del giudice che ha ordinato la pubblicazione una volta che la pronuncia è divenuta irrevocabile e l'onere economico grava sull'ente condannato.

## **8. L'anagrafe delle sanzioni amministrative.**

La legge-delega n. 300/2000, all'art. 11 lett. s), incaricava il governo di istituire "senza nuovi o maggiori oneri", un'anagrafe nazionale delle sanzioni amministrative irrogate agli enti, che contenesse tutti i dati relativi a provvedimenti giudiziari che applicano agli enti le sanzioni amministrative, al pari casellario giudiziale con le condanne penali. Sulla scorta di ciò, il d.lgs. n. 231/2001 ha dato inizialmente attuazione con l'art. 80, istituendo l'anagrafe delle sanzioni amministrative dipendenti da reato e delineandone in sintesi oggetto e finalità. A pochi mesi di distanza, tuttavia, il legislatore ha scelto un diverso assetto: con il d.P.R. n. 313/2002 – ovvero il Testo Unico in materia di casellario giudiziale, anagrafe delle sanzioni amministrative dipendenti da reato e relativi carichi pendenti – ha abrogato l'art. 80 – insieme anche agli artt. 81 e 82 – trasferendo e riordinando la disciplina nel titolo IV (artt.9-11) e nel titolo V (artt. 12-14) del Testo Unico stesso.

Il trasferimento al di fuori dal d.lgs. n. 231 risponde ad esigenze di organicità sistematica: la materia della conoscibilità di precedenti e pendenze viene in questo modo concentrata in un unico testo – che vale tanto per le persone fisiche quanto per gli enti – con una struttura e procedure omogenee. La scelta, inoltre, conferma

la matrice penalistica della responsabilità degli enti, anche nella fase documentale e certificativa<sup>209</sup>.

L'Anagrafe è istituita presso il casellario centrale del Ministero della giustizia. La Relazione allo schema del Testo Unico e la Relazione ministeriale motivano la scelta della sede dell'Anagrafe lungo tre direttrici: anzitutto, poiché l'accertamento della responsabilità dell'ente è rimesso al giudice penale e si svolge secondo le forme del processo penale, la collocazione più coerente è presso il casellario centrale; in secondo luogo, il vincolo della legge delega a istituire l'istituto "a costo zero", suggeriva di valorizzare un'infrastruttura già operativa e interconnessa con le cancellerie; infine, l'inquadramento nel perimetro della giurisdizione penale garantisce all'ente maggiori presidi di tutela e semplifica i flussi informativi<sup>210</sup>.

L'art. 9 T.U. stabilisce che si iscrivono per estratto: «a) i provvedimenti giudiziari definitivi che applicano agli enti le sanzioni amministrative di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231; b) i provvedimenti giudiziari definitivi relativi all'esecuzione delle stesse sanzioni; c) qualsiasi altro provvedimento che concerne a norma di legge i provvedimenti già iscritti, come individuato con decreto del Presidente della Repubblica, ai sensi dell'articolo 17, comma 1, della legge 23 agosto 1988, n. 400, su proposta del Ministro della giustizia». Rispetto all'originario art. 80, la nozione di "provvedimento giudiziario" – definito dal Testo Unico come atto irrevocabile o non più impugnabile se non con revocazione<sup>211</sup> – allarga l'ascrivibilità: rientrano anche atti del pubblico ministero *in executivis*<sup>212</sup>, quando non contestati e dunque stabili<sup>213</sup>. Tra i provvedimenti esecutivi tipici da iscrivere si richiamano, a titolo esemplificativo, l'ordinanza di conversione della sanzione interdittiva *ex art. 78* e l'ordinanza di confisca del profitto maturato

---

<sup>209</sup> Cfr. GALLUCCI E., *L'esecuzione*, in AA.VV., *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2010, 747; VARRASO G., *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, in UBERTIS G., VOENA G., *Trattato di procedura penale*, Giuffrè, Milano, 2013, 453.

<sup>210</sup> Relazione allo schema del d.P.R. n. 313/2002; Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001, § 22.4.

<sup>211</sup> Art. 2, lett. g), d.P.R. 313/2002.

<sup>212</sup> Ad esempio, la sospensione dell'esecuzione, il computo del presofferto, il concorso di sanzioni.

<sup>213</sup> CANEVELLI P., *Commento al T.U. 14.11.2002*, in *Dir. pen. proc.*, 2003, 683.

durante la gestione commissariale. Non sono invece ascrivibili sanzioni le pronunce assolutorie o di non doversi procedere<sup>214</sup>.

Innovativa rispetto al d.lgs. 231/2001 è l'istituzione di un'Anagrafe dei carichi pendenti degli illeciti amministrativi dipendenti da reato, disciplinata al Titolo V. L'art. 12 prevede l'iscrizione dei provvedimenti di contestazione dell'illecito amministrativo dipendente da reato e di ogni altro provvedimento giudiziario che decide sulla contestazione nelle fasi e nei gradi successivi. Le iscrizioni si eliminano con la cessazione della qualità di ente sottoposto al procedimento<sup>215</sup>, fermo il trasferimento nell'anagrafe dei provvedimenti definitivi in caso di giudicato di responsabilità.

Il contenuto delle iscrizioni è indicato dall'art. 10 del Testo Unico. Rientrano tra i dati da inserire: denominazione e codice identificativo dell'ente cui si riferisce il provvedimento giudiziario; codice identificativo e il codice fiscale dell'ente; rappresentante e sede legale dell'ente; data, dispositivo del provvedimento giudiziario e norme applicate; luogo e data dell'infrazione; norme applicate; sanzione amministrativa irrogata. Non sono invece previsti, tra i campi obbligatori, quelli relativi all'esecuzione della sanzione, quali, ad esempio, il luogo, il tempo o le modalità di pagamento. Tuttavia, l'art. 11 T.U. subordina l'eliminazione dell'iscrizione al decorso di determinati termini dall'esecuzione o dalla cessazione dell'esecuzione. Per questo motivo è comunque necessario che l'Ufficio iscrizione riceva idonee attestazioni – ad esempio, mediante comunicazioni della cancelleria – così da poter far decorrere correttamente i termini di legge<sup>216</sup>.

La conoscibilità delle iscrizioni è assicurata attraverso le certificazioni. La disciplina è parallela a quella penale: l'autorità giudiziaria ottiene un certificato integrale, mentre l'ente – e, quando necessario per le funzioni, P.A. e gestori di pubblici servizi – un certificato ridotto, privo delle iscrizioni relative alle sentenze di applicazione della sanzione su richiesta dell'ente e ai decreti di applicazione della sanzione pecuniaria<sup>217</sup>.

---

<sup>214</sup> GALLUCCI E., *L'esecuzione*, cit., 749.

<sup>215</sup> Art. 14, d.P.R. n. 313/2002.

<sup>216</sup> GALLUCCI E., *L'esecuzione*, cit., 754.

<sup>217</sup> Artt. 30-32, d.P.R. n. 313/2002.

L'art. 11 del Testo Unico fissa i termini di durata delle iscrizioni delle sanzioni: cinque anni dall'esecuzione della pena pecuniaria e dieci anni dalla cessazione di ogni altra sanzione, purché nello stesso arco temporale non sia stato commesso un ulteriore illecito amministrativo. La norma persegue una *ratio* evidente: contenere nel tempo la stigmatizzazione collegata al precedente, incentivando l'ente ad adempiere tempestivamente e a non essere recidivo<sup>218</sup>.

In dottrina vengono evidenziati due nodi applicativi. Anzitutto, l'individuazione del *dies a quo*: per le pene pecuniarie è agevole ricorrere alle quietanze; per le pene interdittive invece è questione più delicata individuare quando cessa l'esecuzione. Se l'interdizione è stata sostituita con il commissariamento, la dottrina suggerisce di tenere in considerazione come *dies a quo* la data di fine dell'incarico del commissario e non la data di confisca del profitto<sup>219</sup>. In secondo luogo, si pone il problema di capire il significato da attribuire a "illecito commesso". Un primo orientamento, che tende a valorizzare la Relazione al Testo Unico, collega la commissione alla mera iscrizione del nuovo illecito nei carichi pendenti, con conseguente effetto impeditivo della cancellazione<sup>220</sup>. Un secondo orientamento, maggiormente garantista, richiede invece un accertamento definitivo del nuovo illecito entro il quinquennio o il decennio: perciò, se c'è solamente una pendenza, la cancellazione viene effettuata lo stesso<sup>221</sup>. Il secondo orientamento tutela maggiormente l'affidamento e l'operatività dell'ente, ma, di conseguenza, riduce la spinta dissuasiva della norma.

Quanto alle iscrizioni relative a reati estinti, il Testo Unico ha riformato nel 2018<sup>222</sup> l'art. 5 sul casellario penale delle persone fisiche, prevedendo l'eliminazione decorsi 15 anni dalla morte. Per gli enti, il T.U. non disciplina espressamente l'ipotesi, ma in via sistematica, parte della dottrina propende per un'applicazione in via analogica – sulla scorta dell'artt. 34/35 del d.lgs. n. 231/2001

---

<sup>218</sup> VARRASO G., *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., 455.

<sup>219</sup> GARBAGNATI G., *La fase dell'esecuzione*, cit., 1195.

<sup>220</sup> CERESA GASTALDO M., *L'accertamento dell'illecito*, in AA.VV., *La responsabilità dell'ente per il reato commesso nel suo interesse*, Cedam, Padova, 2004, 180.

<sup>221</sup> Cfr. VARRASO G., *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., 456; GARBAGNATI G., *La fase dell'esecuzione*, cit., 1196.

<sup>222</sup> D.lgs. n. 122/2018.

– dei criteri penali, salvo la conservazione delle iscrizioni per enti risultanti da fusioni o scissioni<sup>223</sup>.

Sul piano procedimentale, l'eliminazione, una volta verificati i presupposti, è un atto dovuto che l'Ufficio iscrizione adotta *de plano*<sup>224</sup>, acquisendo i certificati e le comunicazioni necessarie.

Le controversie sulle iscrizioni e sui certificati dell'Anagrafe sono devolute al Tribunale di Roma in composizione monocratica, che decide con e forme dell'art. 666 c.p.p.<sup>225</sup>.

L'Anagrafe persegue dunque una duplice finalità: la conoscibilità dei precedenti e delle pendenze per 'autorità giudiziaria e le amministrazioni e la tutela dell'ente, che può provare *per tabulas* il proprio stato di incensuratezza o, più in generale, la regolarità della propria posizione, anche in rapporti privatistici. La tracciabilità è funzionale alla corretta applicazione di istituti del d.lgs. n. 231/2001: si pensi alla verifica di reiterazione e recidiva per l'accesso alle interdittive, ai calcoli *in executivis* o alle valutazioni sull'opportunità del commissariamento.

## **9. L'inapplicabilità all'ente dell'istituto della sospensione condizionale**

La Corte di cassazione ha ribadito di recente – in continuità con un indirizzo ormai stabile – che all'ente riconosciuto responsabile ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 non può essere concessa la sospensione condizionale della pena in relazione alla sanzione pecuniaria. L'ultima decisione emblematica è la sentenza n. 30305/2020 della Sezione III, la quale richiama espressamente il carattere amministrativo della responsabilità da reato dell'ente per escludere l'applicazione di istituti disegnati per le pene in senso stretto<sup>226</sup>.

Il caso oggetto della pronuncia ruotava attorno ad un patteggiamento in cui la richiesta dell'ente era condizionata alla sospensione *ex art.* 163 c.p. Il GIP di Bari ha accettato il pagamento, applicando all'ente la sanzione pecuniaria *ex d.lgs.* n.

---

<sup>223</sup> Cfr. GALLUCCI E., *L'esecuzione*, cit., 753; VARRASO G., *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., 455.

<sup>224</sup> Art. 15, d.P.R. n. 313/2002.

<sup>225</sup> Art. 40, d.P.R. n. 313/2002.

<sup>226</sup> Aspetto richiamato anche in altre sentenze della Suprema Corte, come la n. 42503/2013 della sez. IV e la n. 10822/2011 della sez. II.

231/20011, ma senza concedere la sospensione. Ricevuta la cartella di pagamento, la società ha sostenuto che la mancata menzione della sospensione fosse un mero errore materiale – un refuso – e ha chiesto al giudice dell’esecuzione di “correggere” la sentenza, inserendo il beneficio. Tuttavia, il giudice ha respinto la richiesta, sostenendo che non fosse un refuso, bensì una scelta giuridica, in quanto la sospensione è un istituto inapplicabile nei confronti degli enti.

La società ha fatto ricorso in Cassazione, ma quest’ultima ha dichiarato inammissibile il ricorso per due ordini di motivi. *In primis*, la sospensione condizionale non è applicabile alle sanzioni 231, poiché – come già affermato nella sentenza n. 42503/2013 – si tratta di un istituto previsto per pene penali delle persone fisiche, non per sanzioni amministrative dipendenti da reato irrogate agli enti. In secondo luogo, la correzione di un errore materiale serve a rimediare a sviste grafiche, di calcolo e di trascrizione, non a modificare il contenuto decisionale della sentenza, aggiungendo un beneficio che presuppone una valutazione giuridica. Inserire *ex post* la sospensione sarebbe stata un’innovazione sostanziale del dispositivo, non una correzione.

Questo esito si inserisce in una linea giurisprudenziale risalente che distingue nettamente tra pene principali e accessorie, cui la sospensione è propria, e sanzioni amministrative, cui non si estende. Non sono tuttavia mancate voci critiche che invitano a riconsiderare l’impostazione, segnalando anche apparenti frizioni con altri approdi delle Sezioni Unite, che hanno qualificato il sistema 231 come un *tertium genus* rispetto alla bipartizione classica tra penale e amministrativo<sup>227</sup>.

La giurisprudenza della Corte EDU, a partire dalla storica sentenza Engel, ha elaborato criteri sostanziali alternativi per qualificare una sanzione come “penale” ai fini delle garanzie CEDU, prescindendo dall’etichetta formale: rilevano la natura dell’illecito, gli interessi protetti e la severità e afflittività della misura<sup>228</sup>. Traslando il ragionamento, la sanzione pecuniaria 231 non persegue finalità risarcitorie né di ristoro del danneggiato, ma trae titolo dalla violazione di norme poste a tutela di interessi generali e, per questo, ha natura propriamente punitiva,

---

<sup>227</sup> V. Sez. U., sentenza n. 38343/2014, in *DeJure*.

<sup>228</sup> CEDU, Engel e altri c. Paesi Bassi, sentenza 8 giugno 1976.

con caratteri di afflittività, deterrenza e retribuzione<sup>229</sup>. Ne discende la sua ammissibilità alla pena in senso sostanziale, considerando anche il fatto che i parametri indicati dall'art. 11 del decreto riproducono quelli di cui all'art. 133 c.p.<sup>230</sup>.

È altrettanto vero che sussiste un ostacolo testuale, poiché il d.lgs. n. 231/2001 opera un rinvio espresso di parte processuale all'art. 34 e non incorpora gli istituti sostanziali del Codice penale. L'art. 163 c.p. non è dunque richiamato e non può entrare per via interpretativa, trattandosi di disciplina sostanziale<sup>231</sup>.

In conclusione, il quadro applicativo è chiuso: fino a quando il legislatore non interverrà sul piano sostanziale, la sospensione condizionale resta inapplicabile alle sanzioni 231, come affermato a più riprese dalla giurisprudenza di legittimità.

---

<sup>229</sup> GENNAI S., TRAVERSI A., *La responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato. Commento al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, cit., 70.

<sup>230</sup> V. SALVATORE A., «*Probation*» e 231/2001: il contrasto in seno alla giurisprudenza di merito sulla possibilità per l'ente di accedere alla «messa alla prova» e l'irremovibilità della Suprema Corte sull'inapplicabilità della sospensione condizionale della pena alle sanzioni inflitte all'ente, in *Rivista 231*, 1/2021.

<sup>231</sup> V. PELLEGRINI L., *L'esecuzione della sanzione pecuniaria degli enti. Incertezze dell'attuale disciplina normativa e prospettive di riforma: riflessioni sostanziali e processuali*, cit.

## CAPITOLO III

### LA RIEDUCAZIONE DELL'ENTE

#### 1. La rieducazione dell'ente.

L'introduzione della responsabilità da reato degli enti risponde, prima ancora che a una logica retributiva, a una logica di prevenzione speciale, in chiave rieducativa. Il decreto legislativo n. 231/2001 spinge i soggetti destinatari ad adottare strutture e prassi organizzative capaci di ridurre il rischio-reato, assumendo che l'ente risponda per un *deficit* di organizzazione, ovvero la colpa di organizzazione<sup>232</sup>. La scelta del legislatore è calibrata sulla sensibilità sanzionatoria dell'ente<sup>233</sup>: si privilegiano misure e leve correttive che incidano davvero sui processi decisionali dell'impresa, evitando risposte solo simboliche o meramente afflittive. In quest'ottica, il diritto punitivo degli enti è teologicamente orientato alla *compliance*: l'apparato sanzionatorio mira a coinvolgere l'impresa – anche *post delictum* – in un percorso di riparazione e riorganizzazione che consenta la prosecuzione dell'attività nel rispetto della legalità.

La funzione rieducativa emerge in modo trasparente nelle valvole premiali che il decreto predispose lungo l'intero ciclo: la sanzione pecuniaria può essere ridotta – *ex art. 12, comma 2* – da un terzo alla metà se l'ente risarcisce o elimina le conseguenze del fatto oppure adotta un modello idoneo, oppure dalla metà ai due terzi se sussistono entrambe le condizioni. Inoltre, prima del dibattimento, l'art. 17 offre uno “scudo” contro le sanzioni interdittive quando l'ente risarcisce integralmente il danno, rimuove le carenze organizzative mediante un modello effettivamente operativo e mette a disposizione il profitto per la confisca. Sono poi previste delle sospensioni funzionali: l'art. 65 consente di sospendere il processo per completare adempimenti riparatori quando non praticabili prima; l'art. 49

---

<sup>232</sup> ALESSANDRI A., *Criminalità economica e confisca del profitto*, in DOLCINI E., PALIERO C. (a cura di), *Studi in onore di Giorgio Marinucci*, Giuffrè, Milano, 2006, 2106.

<sup>233</sup> Cfr. PALIERO C., *La responsabilità penale delle persone giuridiche nell'ordinamento italiano: profili sistematici*, in PALAZZO F. (a cura di), *Societas puniri potest. La responsabilità da reato degli enti collettivi*, Cedam, Padova, 2003, 20; PELISSERO M., *La responsabilità degli enti*, in GROSSO C. (a cura di), *Manuale di diritto penale, Leggi complementari*, vol. I, Giuffrè, Milano, 2007, 885.

permette la sospensione della misura cautelare, mentre l'art. 50 consente la revoca di quest'ultima una volta realizzati gli adempimenti previsti. Infine, *in executivis*, l'art. 78 consente anche tardivamente la conversione della sanzione interdittiva definitiva in sanzione pecuniaria, poiché l'ente dimostri un'effettiva riorganizzazione<sup>234</sup>.

I meccanismi rieducativi innestano una “spirale”: l'ente che investe in riparazione e riorganizzazione ottiene benefici sul trattamento; quei benefici, a loro volta, per essere conservati, necessitano il costante funzionamento dei nuovi standard di controllo consolidati, che abbassano il rischio di recidiva, diventando poi prassi aziendale.

L'interpretazione rieducativa è coerente con l'art. 27 comma 3 Cost., a condizione di assumere che il paradigma 231 ricada – per lo meno sul piano sostanziale – nella materia penale. In questa direzione si colloca, come precedentemente affermato<sup>235</sup>, l'impostazione della Corte EDU, che – tramite i criteri enucleati nella sentenza Engel e altri c. Paesi Bassi – guarda alla sostanza afflittiva e dissuasiva delle misure, prescindendo dall'etichetta formale. Anche le conclusioni dell'Avvocato Generale Sharpston nel caso Giovanardi qualificano la disciplina 231 come “legislazione penale” e l'ente come “imputato”<sup>236</sup>. La CGUE ha mantenuto una posizione prudente, senza recepire quelle conclusioni, ma la questione resta aperta. La prassi domestica, in realtà, applica già le garanzie penalistiche, come il principio di legalità, il principio di personalità della responsabilità penale, o il diritto di difesa.

Emblematica in tal senso è la pronuncia delle Sezioni Unite ne caso Fisia Italimpianti, che riconosce esplicitamente la finalità rieducativa della pena, chiarendo come l'apparato sanzionatorio delineato dal d.lgs. n. 231/2001 esca dagli schemi del diritto penale classico e si modelli sulle specifiche dinamiche criminologiche delineate dal decreto.

---

<sup>234</sup> MAUGERI A., *La funzione del sistema sanzionatorio del D.Lgs. n. 231/2001: la rieducazione dell'ente*, in AA.VV., *Studi in onore di Antonio Fiorella*, Roma, 2021, 1683 ss.

<sup>235</sup> Si veda il § 9 del cap. II.

<sup>236</sup> MAUGERI A., *La funzione del sistema sanzionatorio del D.Lgs. n. 231/2001: la rieducazione dell'ente*, cit., 1687.

Gli studiosi appaiono divisi riguardo la funzione da attribuire alla disciplina<sup>237</sup>. C'è chi le attribuisce, nel suo complesso, una finalità di prevenzione generale positiva, che opera non solo col timore della sanzione, ma soprattutto tramite indicazioni organizzative e comportamentali da attuare *post delictum*<sup>238</sup>. L'obiettivo non è esclusivamente quello di far temere la sanzione, ma anche quello di orientare le condotte organizzative dell'impresa prima e dopo il fatto.

Altri invece sottolineano la dimensione affittiva e negano che la rieducazione – categoria di marcata ascendenza antropologica – sia traslabile sui soggetti collettivi<sup>239</sup>. Di qui la proposta di intendere le sanzioni 231 come strumenti prevalentemente affittivi e di contenimento del rischio, senza caricarle di una finalità etico-pedagogica pensata per l'individuo. In chiave critica, è stato anche segnalato il pericolo di “antropomorfizzazione” del lessico: trasporre sulla persona giuridica categorie nate per la persona fisica – come la rieducazione o la risocializzazione – rischierebbe di svuotarne il significato, moltiplicandone gli usi retorici piuttosto che gli effetti reali<sup>240</sup>.

Tra questi due poli opposti, si colloca poi una terza famiglia di posizioni, che valorizza una concezione “polifunzionale” della risposta sanzionatoria<sup>241</sup>: alla base resta la prevenzione speciale – ovvero ridurre la probabilità che l'organizzazione riproduca lo stesso rischio-reato – ma non mancano componenti retributive. Invero, la sanzione pecuniaria incorpora una componente retributiva, ancorata al principio di proporzione: la misura patrimoniale non serve a solo a dissuadere, ma segna una giusta misura del rimprovero in rapporto al disvalore del fatto, al grado di colpa di organizzazione e alla capacità economica dell'ente<sup>242</sup>. Inoltre, le sanzioni interdittive aggiungono un profilo selettivo/protettivo: non

---

<sup>237</sup> V. MAUGERI A., *La funzione del sistema sanzionatorio del D.Lgs. n. 231/2001: la rieducazione dell'ente*, cit., 1691.

<sup>238</sup> RIVERDITI M., *La responsabilità degli enti: un crocevia tra repressione e specialprevenzione*, Jovene, Napoli 2009.

<sup>239</sup> Cfr. DE VERO G., *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, Giuffrè, Milano, 2008, 50 ss.; GARGANI A., *Individuale e collettivo nella responsabilità della societates*, in *St. sen.*, 2006, 287 ss.

<sup>240</sup> MAIELLO V., *La natura (formalmente amministrativa, ma sostanzialmente penale) della responsabilità degli enti nel d. lgs. n. 231/2001: una «truffa delle etichette» davvero innocua?*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2002, 895.

<sup>241</sup> V. MAUGERI A., *La funzione del sistema sanzionatorio del D.Lgs. n. 231/2001: la rieducazione dell'ente*, cit., 1692.

<sup>242</sup> CATENACCI M., *Sanzioni per l'ente e fini della pena: qualche riflessione*, in PLANTAMURA V., SALCUNI G. (a cura di), *Liber Amicorum Adelmo Manna*, Pisa University Press, Pisa, 2020, 92 ss.

puniscono l'impresa in quanto tale, ma intervengono in modo mirato sul segmento da cui è scaturito l'illecito, neutralizzando per il tempo strettamente necessario l'area di attività che ha manifestato la vulnerabilità criminogena<sup>243</sup>.

*De iure condito*, il modello 231 resta improntato ad una logica spiccatamente special-preventiva e riorganizzativa, con leve premiali e correttive che incidono sulla struttura dell'ente. La prassi e le garanzie penalistiche applicate all'ente confermano questa traiettoria, pur lasciando aperto il dibattito. Alcuni autori sottolineano che, coerentemente con una prospettiva di rieducazione organizzativa, sarebbe opportuno valutare l'estensione agli enti di istituti dalla natura sostanziale-processuale – come l'esclusione della punibilità per particolare tenuità del fatto, l'estinzione del reato per condotte riparatorie o la sospensione del procedimento con messa alla prova dell'imputato – per favorire percorsi di deflazione, riparazione e messa alla prova calibrati sull'ente e sulla sua effettiva capacità di riforma<sup>244</sup>.

## **2. La funzione rieducativa delle sanzioni pecuniarie.**

La sanzione pecuniaria del decreto legislativo n. 231/2001 è costruita su un doppio binario: prima si determina il numero di quote, poi si fissa il valore della singola quota in base alla situazione economico-patrimoniale dell'ente. Ciò consente un'individualizzazione razionale: la prima fase esprime la gravità complessiva dell'illecito e la misura della colpa di organizzazione; la seconda calibra l'impatto economico, così da rendere la pena effettiva per l'ente<sup>245</sup>. In questa architettura, la sanzione pecuniaria non è una misura compensativa o meramente

---

<sup>243</sup> MAIELLO V., *La natura (formalmente amministrativa, ma sostanzialmente penale) della responsabilità degli enti nel d. lgs. n. 231/2001: una «truffa delle etichette» davvero innocua?*, cit., 895.

<sup>244</sup> Cfr. PIERGALLINI C., *Premialità e non-punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, in *Dir. pen. proc.*, 2019, 537; SCAROINA E., *Prospettive di razionalizzazione della disciplina dell'oblazione nel sistema della responsabilità da reato degli enti tra premialità e non punibilità*, in *Dir. pen. cont. – Riv. Trim.*, 2020, 189 ss.

<sup>245</sup> MAUGERI A., *La funzione rieducativa nelle sanzioni del d.lgs. n. 231/2001*, in *La funzione rieducativa della sanzione nel sistema della responsabilità amministrativa da reato degli enti ex d.lgs. n. 231/2001*, Giappichelli, Torino, 2022, 95,

recuperatoria, ma persegue chiaramente funzioni di prevenzione – sia speciale che generale – offrendo al giudice parametri prescrittivi di commisurazione<sup>246</sup>.

Parte della dottrina però, avverte che la prevenzione generale esemplare non dovrebbe gravare su tale processo bifasico: trasformare l'ente in "capro espiatorio" per rassicurare l'opinione pubblica e il mercato, rischia di incrinare i principi di proporzione e colpevolezza. Il baricentro della commisurazione 231 andrebbe perciò tenuto sulla rieducazione organizzativa, non su logiche di mera esemplarità<sup>247</sup>.

L'art. 11 impone al giudice di considerare tre indici: la gravità del fatto; il grado di responsabilità dell'ente, che richiede di ponderare l'intensità del difetto organizzativo e di distinguere tra reati commessi da apicali o da subordinati; le condotte *post-factum* per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti. Tali condotte riparative e preventive sono poste sullo stesso piano degli indici "classici", accentuando in questo modo le finalità special-preventive della sanzione<sup>248</sup>. La commisurazione, quindi, non è solo retrospettiva – cioè non guarda solo all'offesa arrecata e alla rimproverabilità del fatto – ma è anche proiettata al futuro: risarcimenti, ripristini, adozioni di misure tecniche e disciplinari, adozione, aggiornamento o attuazione effettiva del modello 231 sono indicatori di riforma in corso, che ridimensionano il bisogno di pena in chiave special-preventiva.

La sanzione pecuniaria agisce anche come intimidazione specifica a effetto catalitico<sup>249</sup>: la condanna trasforma l'inerzia organizzativa in un costo certo e non più potenziale, e ciò, in un'ottica costi/benefici, stimola l'ente ad investire in *compliance* e a riorganizzarsi per evitare nuove sanzioni. Il messaggio non è solo inibitorio, ma anche proattivo, invitando l'ente a riorganizzarsi per evitare nuovi costi e responsabilità. Questa funzione opera in parallelo alla leva

---

<sup>246</sup> Cfr. BORSARI R., *Art. 11, d.lgs. 231/2001*, in AA.VV., *Commentario breve al codice penale*, Cedam, Padova, 2017, 2598; LOTTINI R., *Art. 11, d.lgs. 231/2001*, in PALAZZO F., PALIERO C. (a cura di), *Commentario breve alle Leggi penali complementari*, Cedam, Padova, 2017, 2323.

<sup>247</sup> ANGELINI M., *Art. 10*, in AA.VV., *La responsabilità degli enti*, Cedam, Padova, 2008, 178 ss.

<sup>248</sup> SEVERINO P., *La responsabilità dell'ente ex d.lgs. n. 231/2001: profili sanzionatori e logiche premiali*, in AA.VV., *Studi in onore di Emilio Dolcini*, Giuffrè, Milano, 2018, 1113.

<sup>249</sup> V. PELLEGRINI L., *La polifunzionalità della sanzione pecuniaria degli enti*, in *Sanzione pecuniaria e responsabilità degli enti*, Giappichelli, Torino, 2024, 411.

trattamentale/premiale di cui sopra: se l'ente rimane inerte, paga la pena piena; se invece si attiva, riduce subito il carico sanzionatorio.

La rieducazione non vive solo nell'art. 11. L'art. 12 innesta un meccanismo premiale: riduzione da un terzo alla metà se l'ente risarcisce o elimina le conseguenze, oppure adotta e rende operativo un Modello di organizzazione e gestione idoneo; dalla metà ai due terzi se realizza entrambi i percorsi. La rieducazione, così, non è un auspicio, bensì un vero e proprio programma organizzativo verificabile.

Bisogna distinguere bene i due piani individuati dall'art. 11 e dall'art. 12<sup>250</sup>. Con l'art. 11, le condotte *post factum* incidono intra-edittalmente: il giudice, restando dentro la cornice legale, colloca il numero di quote verso il minimo, valorizzando minore riprovevolezza e minore bisogno di pena. Con l'art. 12, invece, quando le condotte raggiungono una soglia di effettività e completezza, scatta uno sconto legale sull'importo della pena pecuniaria. Per evitare il doppio conteggio, la motivazione deve separare i due piani: prima si usa l'art. 11 per la mitigazione intra-edittale, poi – solo se ricorre un *quid pluris* organizzativo – si applica l'attenuante dell'art. 12. Questa doppia corsia riflette la fisiologia del sistema 231. La condanna rende tangibile il costo della disorganizzazione e stimola la riorganizzazione, mentre i benefici premiali, a loro volta, consolidano gli standard di controllo e prevenzione. Ne risulta un circuito virtuoso, nel quale investire prima riduce la probabilità dell'illecito, mentre investire dopo attenua l'impatto sanzionatorio e abbassa il rischio di recidiva.

## **2.1. I meccanismi rieducativi ex art. 12.**

L'impianto special-preventivo del d.lgs. n. 231/2001 si coglie anzitutto dove il legislatore collega l'attenuazione del trattamento o la non applicazione delle sanzioni interdittive a condotte di ravvedimento *post delictum* e ad interventi organizzativi idonei a rimuovere le cause del reato<sup>251</sup>. Non si tratta quindi una logica

---

<sup>250</sup> PELLEGRINI L., *La polifunzionalità della sanzione pecuniaria degli enti*, cit., 414.

<sup>251</sup> MAUGERI A., *La funzione rieducativa nel dibattito dottrinale e nell'ordinamento italiano*, in *La funzione rieducativa della sanzione nel sistema della responsabilità amministrativa da reato degli enti ex d.lgs. n. 231/2001*, Giappichelli, Torino, 2022, 70.

meramente afflittiva, ma di un disegno che, attraverso leve premiali, orienta l'ente a ripristinare la legalità e a prevenire la futura violazione, incoraggiando un dialogo tra autorità giudiziaria e organizzazione collettiva<sup>252</sup>.

Questa architettura traduce in tecnica normativa un preciso indirizzo di politica criminale: non c'è una punizione a prescindere, ma – come chiarito anche nella Relazione ministeriale<sup>253</sup> – la preferenza per percorsi di ricomposizione organizzativa, in cui si valorizza la tutela dei beni e l'eliminazione delle conseguenze dell'illecito tramite misure riparatorie<sup>254</sup>.

L'intera disciplina è segnata da un duplice favor – *favor reparandi* e *favor rei* – pensato per responsabilizzare l'ente e spingerlo, più e meglio della sola minaccia edittale, ad assumere meccanismi di prevenzione e a riallineare la gestione ai valori protetti dalle norme penali<sup>255</sup>. Per questo motivo, la ricompensa per le condotte reintegrative non contraddice il sistema, ma attua una concezione del diritto penale orientata alla protezione dei beni giuridici.

In tale prospettiva, l'art. 12 comma 2, consente rilevanti riduzioni della pena pecuniaria se l'ente, tempestivamente, risarcisce il danno ed elimina – o si adopera efficacemente per eliminare – le conseguenze dannose o pericolose del reato, e/o adotta e rende operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della stessa specie di quello commesso: riduzione da un terzo alla metà se sussiste solo uno dei due presupposti, dalla metà ai due terzi se invece sussistono entrambi.

A prescindere dalla gravità del reato e dal grado di colpevolezza, il legislatore tipizza due tipi di condotte virtuose – riparazione integrale del danno ed eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose, oppure adozione di un Modello di organizzazione e gestione calibrato sul rischio emerso – attribuendo loro natura di circostanze attenuanti.

---

<sup>252</sup> Cfr. D'ARCANGELO F., *Le sanzioni pecuniarie e interdittive*, in BASSI A., D'ARCANGELO F. (a cura di), *Il sistema della responsabilità da reato dell'ente*, Giuffrè, Milano, 2020, 269; RIVERDITI M., *La responsabilità degli enti: un crocevia tra repressione e specialprevenzione*, Jovene, Napoli 2009, 345.

<sup>253</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001, § 6.

<sup>254</sup> Cfr. FIORELLA A., MASUCCI M., *Logica, criticità e riforme del sistema punitivo per l'illecito dell'ente da reato*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2019, 521; RIVERDITI M., *La responsabilità degli enti: un crocevia tra repressione e specialprevenzione*, Jovene, Napoli 2009, 340.

<sup>255</sup> MAUGERI A., *La funzione rieducativa nel dibattito dottrinale e nell'ordinamento italiano*, cit., 73.

Tale scelta si innesta coerentemente all'interno del canone di commisurazione dell'art. 11, che già impone di considerare non solo il disvalore del fatto e il grado di responsabilità dell'ente, ma anche le condotte *post factum* di riparazione e prevenzione, collocandole sul medesimo piano valutativo. La rieducazione qui non è un mero enunciato retorico, ma un programma verificabile di contro-azioni, che restituisce evidenza oggettiva del superamento del rischio e del recupero dei valori di legalità<sup>256</sup>.

Il tratto rivoluzionario del combinato disposto degli artt. 11 e 12 è anche nell'elasticità del compasso sanzionatorio: a parità di tipicità e capacità economica, chi dimostra riparazione vera e riorganizzazione efficace ottiene una pena notevolmente più bassa, non perché il fatto abbia un minor disvalore, ma perché ha neutralizzato il danno e il rischio futuro, che è esattamente l'obiettivo del modello. L'unico punto problematico evidenziato in dottrina è il rischio di "contaminare" la seconda fase della quotizzazione con valutazioni proprie delle condotte riparative: il rischio segnalato è che il giudice abbassi anche il valore della quota – che invece dovrebbe dipendere esclusivamente dalla forza economica – oltre ad aver ridotto il numero delle quote<sup>257</sup>. Così facendo, la condotta riparativa viene sostanzialmente premiata due volte. Questo doppio premio indebolisce l'architettura bifasica costruita dal legislatore e può produrre risultati iniqui.

Sotto il profilo temporale, la scelta di circoscrivere il beneficio dell'art. 12 comma 2 alle condotte anteriori all'apertura del dibattimento, è funzionale a garantire che il ravvedimento attivo sia riconoscibile e tempestivo, tale da massimizzare la tutela anticipata dei beni e delle vittime<sup>258</sup>. La giurisprudenza, in coerenza, interpreta l'"eliminazione delle conseguenze" in senso sostanziale: non basta rimuovere gli effetti, ma occorre annientare le fonti del danno o del pericolo<sup>259</sup>.

---

<sup>256</sup> SBISÀ F., GIACOMETTI T., MOTTA N., *Il sistema sanzionatorio*, in SBISÀ F., SPINELLI E. (a cura di), *Responsabilità amministrativa degli enti* (d. lgs. 231/01), Ipsoa, Milano, 2017, 130.

<sup>257</sup> PELLEGRINI L., *La polifunzionalità della sanzione pecuniaria degli enti*, cit., 418.

<sup>258</sup> D'ANGELO N., *Responsabilità penale di enti e persone giuridiche*, Apogeo Education, Roma, 2008, 146 s.

<sup>259</sup> Cassazione penale sez. II, sentenza n. 11209/2016, in *DeJure.*; cfr. PALUMBERI S., *Il ravvedimento operoso post delictum dell'ente*, in AA.VV., *Diritto penale dell'economia*, Utet Giuridica, Milano, 2016, 2694.

### 3. La funzione rieducativa delle sanzioni interdittive.

Nel catalogo sanzionatorio del d.lgs. n. 231/2001, le interdittive sono sanzioni principali, dotate di autonoma fisionomia e applicabili solo quando la legge le prevede espressamente. In presenza dei presupposti di legge, la loro irrogazione è doverosa<sup>260</sup>. La Relazione ministeriale al decreto chiarisce la scelta di politica criminale che ne ha suggerito l'introduzione: la sola pena pecuniaria, per quanto calibrata sulla capacità economica, tende ad essere percepita come un costo di esercizio e, dunque, ammortizzabile nella contabilità dei rischi aziendali<sup>261</sup>. Le sanzioni interdittive servono proprio a superare questo limite, incidendo sull'operatività dell'ente in modo da produrre effetti general-preventivi – rendendo la minaccia credibile, perché afflittiva – e, soprattutto, special-preventivi, nella misura un cui neutralizzano aree di rischio e spingono verso una riorganizzazione conforme<sup>262</sup>.

La natura fortemente special-preventiva emerge già nella selezione dei casi in cui l'interdizione entra in gioco: commissione del reato da parte di apicali o sottoposti, ma solo in caso di gravi carenze organizzative; profitto di rilevante entità; reiterazione degli illeciti. Sostanzialmente, il legislatore pretende una coincidenza tra fatto e politica d'impresa: modelli assenti o meramente di facciata, prassi tolleranti verso il rischio reato, scelte organizzative che abbiano agevolato o non impedito l'illecito. La reiterazione è indice non solo di insensibilità alla sola pena pecuniaria, ma anche di pericolosità organizzativa: segna un difetto strutturale che rende probabile la recidiva e legittima misure più incisive mirate a contenerla<sup>263</sup>.

Il decreto rifiuta automatismi: l'interdizione richiede una valutazione concreta della gravità e della capacità di delinquere dell'ente, non una presunzione legale<sup>264</sup>. Da qui l'esigenza di una motivazione rafforzata, che chiarisca perché la

---

<sup>260</sup> Art. 13, comma 1, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>261</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001, § 6.

<sup>262</sup> BORSARI R., *Art. 13*, in AA.VV., *Commentario breve al Codice penale*, Cedam, Padova, 2017, 2605.

<sup>263</sup> LOTTINI R., *Il sistema sanzionatorio*, cit., 132; MACRÌ F., *Le sanzioni (artt. 9-14, 16, 20-23)*, in AA.VV., *Diritto penale dell'economia*, UTET, Torino, 2017, 2633.

<sup>264</sup> VENAFRO E., *Funzione e disciplina delle sanzioni interdittive previste dal d.lgs. n. 231/2001*, in PISA P. (a cura di), *Verso una riforma del sistema sanzionatorio? Atti del Convegno in ricordo di Laura Fioravanti*, Giappichelli, Torino, 2008, 54.

misura sia necessaria per prevenire ulteriori reati della stessa specie e perché altre risposte sanzionatorie sarebbero inefficaci o eccessive.

In questa stessa prospettiva, l'art. 14 traccia la strada per costruire misure realmente orientate alla prevenzione, enucleando i principi di proporzionalità, idoneità e necessità<sup>265</sup>. Questi criteri sorreggono la frazionabilità: negli enti complessi si interviene solo sull'unità o sul ramo coinvolto, evitando effetti esorbitanti rispetto al disvalore del fatto. Ciò è coerente con la finalità rieducativa: si isola il segmento "malato", evitando di penalizzare l'intera organizzazione oltre il necessario.

La durata della sanzione interdittiva è temporanea – fino a due anni – perché deve indurre il cambiamento, non sopprimere l'ente, tenendo conto degli effetti indotti su lavoratori, fornitori e mercato<sup>266</sup>. Proprio per questo motivo, l'interdizione definitiva ha un'applicazione residuale e presuppone condizioni stringenti: da un lato, la recidiva reiterata, ossia almeno tre condanne per la medesima sanzione intervenute entro sette anni; dall'altro, l'estremo della c.d. "impresa illecita", ovvero quando l'ente – o una sua unità organizzativa – sia stabilmente destinato allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare reati. Nello scenario della recidiva, il giudice mantiene margini valutativi e, ricorrendone le condizioni, possono ancora operare i meccanismi premiali dell'art. 17; nell'ipotesi di impresa illecita, invece, l'art. 17 è inapplicabile e l'interdizione definitiva diviene obbligatoria. Sono ipotesi abbastanza rare nella prassi, ma segnalano la soglia oltre la quale il giudizio di rieducabilità cede a favore della tutela diretta dei beni giuridici.

Il catalogo delineato all'art. 9 comprende: interdizione dall'esercizio dell'attività; sospensione o revoca di autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali; divieto di contrarre con la Pubblica Amministrazione; esclusione o revoca di agevolazioni, finanziamenti, contributi; divieto di pubblicizzare beni o servizi. L'efficacia è accresciuta dalla possibile pubblicazione della sentenza<sup>267</sup>, che

---

<sup>265</sup> Si veda il § 7.2 del cap. I.

<sup>266</sup> FIORELLA A., *Le sanzioni amministrative pecuniarie e le sanzioni interdittive*, in FIORELLA A., LANCELOTTI G. (a cura di), *La responsabilità dell'impresa per i fatti di reato*, Giappichelli, Torino, 2004, 43.

<sup>267</sup> Art. 18, d.lgs. n. 231/2001.

agisce come pubblicità negativa, incidendo sulla reputazione e quindi sulle incentivazioni economiche dell'ente<sup>268</sup>.

Per garantire l'effettività del sistema, interviene l'art. 23, prevedendo una reazione sanzionatoria duplice in caso di violazione della misura – penale per le persone fisiche coinvolte e amministrativa per l'ente – così da rendere non conveniente l'aggiramento del divieto e chiudere ogni “zona grigia”<sup>269</sup>. Così si rafforza la special prevenzione: colpendo sia l'organizzazione, sia i suoi decisori effettivi, la norma aumenta il costo della non-osservanza e incentiva l'ente a dotarsi di procedure idonee ad assicurare l'esecuzione della misura. In questa chiave, l'art. 23 non aggiunge un mero strato punitivo, ma rappresenta la disposizione che rende operativa la finalità rieducativa delle sanzioni interdittive<sup>270</sup>: rafforza l'effettività della misura e stabilizza nel tempo gli assetti di controllo, con effetto di neutralizzazione mirata del rischio proprio dell'area colpita.

In chiave rieducativa, commissariamento e prosecuzione dell'attività sotto il controllo giudiziale operano come alternative funzionali all'interdizione: preservano filiere e occupazione, mentre guidano la rimodulazione del sistema dei controlli interni. Il fondamento rieducativo è espresso in modo testuale dall'art. 15 comma 3: il commissario, entro i compiti e i poteri fissati dal giudice, deve curare l'adozione e l'efficace attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della stessa specie di quello commesso. Non si tratta, dunque, di una pura continuità gestionale, bensì di un programma di risanamento che ha per oggetto le cause strutturali dell'illecito<sup>271</sup>. Lo scopo pubblico è duplice: evitare l'interruzione di servizi essenziali e crisi occupazionali e, insieme, ricondurre l'organizzazione a standard di conformità stabili, secondo una visione solidaristica dello Stato di

---

<sup>268</sup> Cfr. MAUGERI A., *La funzione rieducativa nelle sanzioni del d.lgs. n. 231/2001*, cit. 106; FLORA G., *Opinioni – sanzioni punitive nei confronti delle persone giuridiche: un esempio di “metamorfosi” della sanzione penale?*, in *Dir. pen. proc.*, 2003, 1400.

<sup>269</sup> LOTTINI R., *Il sistema sanzionatorio*, cit., 165; MACRÌ F., *Le sanzioni (artt. 9-14, 16, 20-23)*, cit., 2644.

<sup>270</sup> Cfr. MAUGERI A., *La funzione rieducativa nelle sanzioni del d.lgs. n. 231/2001*, cit. 107.

<sup>271</sup> Cfr. BATTAGLIA E., *Le sanzioni*, cit., 351; MONGILLO V., *Il sistema sanzionatorio*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020, 321.

diritto, che bilancia la tutela dei beni giuridici con la salvaguardia del tessuto economico-sociale<sup>272</sup>.

Una parte della dottrina, proprio per massimizzare la funzione “curativa” e limitare i danni collaterali delle sanzioni interdittive su terzi incolpevoli – ovvero i lavoratori, gli utenti o i contraenti – propone di estendere l’ambito di applicazione del commissariamento ogniqualvolta l’effetto pratico della misura interdittiva sia l’interruzione dell’attività<sup>273</sup>. Si evoca, in questa prospettiva, un commissariamento terapeutico, orientato alla salvezza dei contratti e delle fonti di continuità aziendale, purché ciò avvenga nel perimetro della legalità e sotto stringente controllo giudiziale<sup>274</sup>. La Relazione ministeriale – laddove segnala l’esigenza di garantire la continuità di servizi di pubblica utilità anche in presenza di provvedimenti amministrativi incidenti sull’operatività<sup>275</sup> – viene talora richiamata a sostegno di una lettura estensiva.

### **3.1. I meccanismi rieducativi ex art. 17.**

Nel solco della logica special-preventiva che permea il decreto, l’art. 17 trasforma la sanzione interdittiva da mero strumento di neutralizzazione in una leva di conversione organizzativa: l’ente può evitarne l’applicazione se, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento, dimostra di aver riparato il danno – o di essersi efficacemente adoperato in tal senso –, di aver rimosso le carenze organizzative che hanno favorito l’illecito mediante un modello realmente idoneo e operante, e di aver messo a disposizione il profitto ai fini della confisca. Non si tratta di binari alternativi, bensì di azioni cumulative. La Relazione ministeriale sottolinea la sinergia fra i tre adempimenti<sup>276</sup>: solo la combinazione delle tre componenti – riparazione, riorganizzazione, restituzione del profitto – rende

---

<sup>272</sup> MINICUCCI G., *La sanzione sostitutiva del commissariamento giudiziale*, in AA.VV., *Diritto penale dell’economia*, Giappichelli, Torino. 2017, 2652.

<sup>273</sup> VIGANÒ F., *in Art. 13 e Art. 15*, in AA.VV. *La responsabilità degli enti. Commentario articolo per articolo al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Padova, Cedam, 2008, 208; SBISÀ F., GIACOMETTI T., MOTTA N., *Il sistema sanzionatorio*, cit. 141.

<sup>274</sup> FIORELLA A., MASUCCI M., *Logica, criticità e riforme del sistema punitivo per l’illecito dell’ente da reato*, cit., 522 ss.

<sup>275</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001, § 6.

<sup>276</sup> Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001, § 6.1.

l'esonero funzionale agli scopi della sanzione interdittiva, cioè impedire che l'ente torni a delinquere nel medesimo segmento di attività.

In questa architettura, la minaccia interdittiva funziona come grimaldello: non punire a prescindere, ma indurre l'ente a intraprendere condotte virtuose per scongiurare la misura, rendendo riscontrabile l'avvio di un processo rieducativo già nella fase che precede il dibattimento<sup>277</sup>. La *ratio* è esplicita: attraverso un disegno premiale, il legislatore incentiva la riparazione dell'offesa e, soprattutto, la bonifica delle cause che l'hanno generata.

Sul piano interpretativo, risultano centrali due profili. Anzitutto, la nozione di "essersi efficacemente adoperato" va letta in chiave teleologica: ciò che conta non è la perfezione del risultato, ma la serietà e l'idoneità delle iniziative, purché tempestive e documentate. La lettura rigorista, che pretende un risarcimento integrale in senso stretto, rischia di snaturare la funzione rieducativa, convertendo la condizione riparatoria in un filtro economicistico che ricompensa esclusivamente i soggetti più capienti, a scapito della finalità di prevenzione speciale e del *favor reparandi* riconosciuti dall'impianto 231<sup>278</sup>. In secondo luogo, rileva la delimitazione dell'oggetto del danno: un'interpretazione espansiva che includa danni indiretti o sistemici – quale, ad esempio, il pregiudizio alla concorrenza o al mercato – finisce per trasformare l'adempimento in una misura punitiva surrettizia, estranea alla logica riparatoria e non giustificata se non sorretta da espressa previsione legislativa<sup>279</sup>.

Merita approfondimento la questione della restituzione del profitto, che l'art. 17 impone proprio perché rappresenta il motore economico del reato: rinunciarvi volontariamente, anticipando di fatto la confisca, segnala un deciso riallineamento dell'ente agli obiettivi leciti dell'impresa e contribuisce a ristabilire l'equilibrio violato<sup>280</sup>. Ai fini del calcolo del profitto, non bisogna confiscare

---

<sup>277</sup> Cfr. BERNASCONI A., *L'apparato sanzionatorio*, in BERNASCONI A., PRESUTTI A. (a cura di), *Manuale della responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2018, 211; MAUGERI A., *La funzione rieducativa nel dibattito dottrinale e nell'ordinamento italiano*, cit., 78; VENAFRO E., *Funzione e disciplina delle sanzioni interdittive previste dal d.lgs. n. 231/2001*, cit., 49 ss.

<sup>278</sup> V. MAUGERI A., *La funzione rieducativa nel dibattito dottrinale e nell'ordinamento italiano*, cit., 80.

<sup>279</sup> VIZZARDI M., *Art. 17 e 18*, in AA.VV., *La responsabilità degli enti Commento articolo per articolo al D.Lgs. 231/01*, Cedam, Padova, 2008, 221.

<sup>280</sup> PALUMBERI S., *Il ravvedimento post delictum dell'ente*, in AA.VV., *Diritto penale dell'economia*, Giappichelli, Torino, 2019, 2699.

l'intero incasso generato dal fatto illecito – ovvero i ricavi lordi – ma solo il vantaggio economico effettivo ottenuto dall'ente.

Il cumulo degli oneri richiesti dall'art. 17 – comprensivo di risarcimenti integrali, bonifiche complesse, ristrutturazioni organizzative e restituzione del profitto – può risultare gravoso per le PMI. In questo modo, la premialità rischierebbe di essere preclusa agli enti meno capienti e, per questi ultimi, la funzione rieducativa si trasformerebbe in una barriera insuperabile piuttosto che uno stimolo al cambiamento. Qui l'esigenza rieducativa suggerisce di valorizzare la discrezionalità giudiziale nella valutazione dell'idoneità delle condotte e nella scansione temporale degli adempimenti<sup>281</sup>. Ciò che conta è che le misure proposte siano concretamente capaci di neutralizzare il reato e di riparare l'offesa: non serve un "perfezionismo formale", ma un insieme di interventi seri, coerenti e verificabili.

Nel complesso, l'art. 17 funziona come un percorso verso la conformità: sotto la pressione della minaccia interdittiva, l'ente che risarcisce, rimuove le conseguenze dannose o pericolose, restituisce il profitto e soprattutto riorganizza i propri assetti secondo un MOG adeguato, dimostra di aver invertito la rotta. L'ordinamento, di tutta risposta, sospende la sanzione più invasiva. La prevenzione speciale si realizza non solo neutralizzando l'attività di rischio, ma anche ridisegnando stabilmente i processi decisionali e di controllo, secondo un modello di rieducazione che richiede prove tangibili, documentabili e tracciabili.

#### **4. La funzione rieducativa della confisca.**

Nel sistema 231 la confisca è un insieme di tecniche che, a seconda dei presupposti e dell'oggetto, assolvono funzioni diverse.

Già la Raccomandazione N.R. (88) 18 del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa sottolineava l'esigenza di far ricadere la responsabilità nel luogo in cui si forma il beneficio – e, dunque, di colpire direttamente l'impresa – e sulla necessità di aggredire quel vantaggio per rendere effettiva la responsabilizzazione degli enti collettivi. Successivamente, numerosi strumenti sovranazionali hanno consolidato questa linea, che il legislatore italiano ha recepito

---

<sup>281</sup> CATENACCI M., *Sanzioni per l'ente e fini della pena: qualche riflessione*, cit., 101 s.

all'interno del d.lgs. n. 231/2001, prevedendo un ventaglio di confische differenziate per presupposti e funzione.

Al centro di tale sottosistema di confische sta l'art. 19, il quale incide proprio sul fine economico dell'agire d'impresa, ovvero il profitto. L'idea di fondo è che nell'impresa anche l'illecito è strumentale ad un guadagno, perciò, togliere quel guadagno è la condizione minima di efficacia della risposta<sup>282</sup>: senza spossessamento del vantaggio, la risposta repressiva scivola nell'inefficacia.

Quindi, l'obbligatorietà della confisca del profitto deve essere garantita ogniqualvolta vi sia condanna, anche in modo tale da veicolare un messaggio di prevenzione generale visibile e prevedibile nei mercati<sup>283</sup>.

Una parte importante della dottrina reputa riduttivo leggere le confische esclusivamente in chiave afflittiva, insistendo sulla funzione riparatoria: sottrarre ciò che non può costituire valido titolo di acquisto – ovvero il provento del reato – è operazione affine alla restituzione dell'ingiustificato arricchimento civilistico<sup>284</sup>. Tale lettura può essere estesa anche alla confisca per equivalente del profitto, intesa come tecnica sostitutiva per recuperare quanto l'ente non ha titolo a trattenere quando il profitto diretto sia stato dissipato o schermato. Questa visione trae le sue basi da un orientamento della Corte Costituzionale, la quale ha riconosciuto un nucleo riparatorio e riequilibratore perfino a forme “allargate” di confisca – come quella prevista *ex art. 240-bis c.p.* – che presentano un impatto afflittivo ben più marcato<sup>285</sup>. *A fortiori*, tale connotazione va riconosciuta alla confisca del solo profitto accertato *ex art. 19*.

A conferma di questa visione, interviene il comma 1 dell'art. 19, il quale stabilisce che la confisca cede il passo alla restituzione al danneggiato e alla tutela dei diritti dei terzi in buona fede. Quindi, prima si ricompone il pregiudizio, poi si colpisce l'eventuale vantaggio illecito residuo.

Inoltre, la vocazione riequilibratrice emerge dal combinato disposto con l'art. 17 del decreto stesso: da un lato, la confisca assicura l'azzeramento del profitto; dall'altro, l'art. 17 premia l'ente che rinuncia volontariamente a quel

---

<sup>282</sup> PASTORELLI L., *La responsabilità da reato degli enti: un bilancio applicativo*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2017, 616

<sup>283</sup> MACRÌ F., *Le sanzioni (artt. 9-14, 16, 20-23)*, cit., 2587.

<sup>284</sup> MAUGERI A., *La funzione rieducativa nelle sanzioni del d.lgs. n. 231/2001*, cit., 130.

<sup>285</sup> Corte Cost., 24 gennaio 2019, n. 24.

profitto, rendendo inapplicabili le sanzioni interdittive. La rinuncia al vantaggio illecito è così sia requisito di riequilibrio, sia segnale qualificato di riallineamento agli obiettivi leciti dell'impresa<sup>286</sup>.

In dottrina si evidenzia così una triplice proiezione funzionale: general-preventiva, perché si azzera l'aspettativa di guadagno, special-preventiva, perché si impedisce il reinvestimento dell'utile in nuove condotte e, infine, riequilibratrice, in quanto si ripristina l'assetto economico anteriore.

La giurisprudenza di legittimità ha dato copertura a questo quadro. La sentenza ThyssenKrupp<sup>287</sup> ha riconosciuto espressamente che la confisca assolve, insieme a esigenze di giustizia, anche funzioni di deterrenza genale e speciale. Inoltre, le Sezioni Unite Fisia Italimpianti<sup>288</sup> hanno collocato la messa a disposizione del profitto al centro del percorso compensativo disegnato dall'art. 17: il crimine è spesso mosso dal vantaggio economico e la rinuncia a quel vantaggio è la premessa perché la sanzione interdittiva non sia applicata.

Un importante banco di prova della natura non solo punitiva è l'art. 6 comma 5, a mente del quale la confisca del profitto può essere disposta anche senza responsabilità dell'ente, quando ricorrono le condizioni di esonero: qui l'ablazione opera indipendentemente dalla colpevolezza dell'ente e si giustifica come mero riequilibrio di quanto indebitamente acquisito.

Diversamente, un profilo afflittivo in senso stretto si manifesta dove la legge mira a sterilizzare vantaggi leciti maturati durante il commissariamento *ex art. 15*: si prevede la confisca del profitto derivante dalla prosecuzione dell'attività che, in condizioni ordinarie, sarebbe stata interdetta. Si sta in questo modo sottraendo un *surplus* conseguito in deroga all'assetto sanzionatorio.

Nel complesso, la confisca 231 si muove su un canale ibrido. Sul versante ordinario, cioè nell'art. 19, il baricentro resta ripristinatorio, general-preventivo e special-preventivo. Invece, sul versante "eccezionale" – come nel predetto caso del commissariamento – la misura acquista una marcata tonalità punitiva.

---

<sup>286</sup> Cassazione penale, Sez. U., sentenza n. 26654/2008, in *CED*.

<sup>287</sup> Cassazione penale, Sez. U., sentenza n. 38343/2014, in *DeJure*.

<sup>288</sup> Cassazione penale, Sez. U., sentenza n. 26654/2008, in *CED*.

## 5. La premialità nel sistema della responsabilità amministrativa degli enti.

Nel contesto di un diritto penale sempre più attento al principio di offensività, alla proporzione della risposta e alla deflazione del contenzioso, il d.lgs. n. 231/2001 ha trasformato la tecnica premiale da “eccezione puntiforme” in un vero e proprio modello sanzionatorio applicato agli enti collettivi<sup>289</sup>. L’idea alla base è semplice: la repressione non è l’unico linguaggio della legalità e per l’impresa, spesso, riparare, riorganizzarsi e prevenire vale di più che patire una pena meramente afflittiva. Da qui, una trama normativa che, accanto alla sanzione, premia le contro-azioni che riportano l’ente entro i binari della conformità, legando l’intensità della risposta punitiva alla qualità e alla tempestività di tali condotte. La sanzione non rappresenta solo un *quantum* da scontare, ma anche una leva per indurre comportamenti che riparino l’offesa e abbassino il rischio futuro: per questo si parla di passaggio dalla pena subita alla “pena agita”, perché all’ente non si chiede solo sopportare, ma anche di fare.

Tale meccanismo premiale si spiega perché il reato-presupposto nasce in un ambiente produttivo, con processi, decisioni e incentivi economici.

Quanto ai contenuti, il decreto costruisce una progressione di meccanismi premiali<sup>290</sup>. Anzitutto, i criteri di commisurazione consentono al giudice di orientare la pena verso il minimo quando l’ente ha già intrapreso percorsi di riparazione e prevenzione<sup>291</sup>. Se tali iniziative raggiungono una qualità e una completezza tali da superare la soglia tipizzata, intervengono riduzioni extra-edittali<sup>292</sup>. Inoltre, se prima del dibattimento l’ente cumula risarcimento ed eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose del reato, restituzione del profitto e adozione effettiva del modello organizzativo, le sanzioni interdittive restano inapplicate<sup>293</sup>. Infine, quando l’ente impedisce volontariamente l’azione o l’evento, opera la non punibilità<sup>294</sup>. La logica alla base è unitaria: prima l’ente dimostra di aver cambiato rotta, minore è il bisogno residuo di pena.

---

<sup>289</sup> Sul punto, v. Relazione Ministeriale al d.lgs. n. 231/2001, §§ 5.2, 6, 6.1; in dottrina PIERGALLINI C., *Premialità e non-punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, Ipsoa, Milano, 2019.

<sup>290</sup> PELLEGRINI L., *Tecnica premiale e responsabilità penale delle persone giuridiche*, in *Sanzione pecuniaria e responsabilità degli enti*, Giappichelli, Torino, 2024, 172.

<sup>291</sup> Art. 11, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>292</sup> Art. 12, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>293</sup> Art. 17, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>294</sup> Art. 26, comma 1, d.lgs. n. 231/2001.

La responsabilità da reato degli enti insiste su beni sovraindividuali e su interessi occupazionali e territoriali. Perciò la premialità funziona anche come strumento di gestione del rischio reato: orienta l'impresa verso standard di *governance* e controllo senza sacrificare, oltre il necessario, la continuità dell'attività quando questa può svolgersi in condizioni di *compliance* verificabile.

Ora bisogna interrogarsi su che cosa accade quando, sul versante della persona fisica, l'ordinamento sceglie di non punire. Quando il reato-presupposto viene "riassorbito" da istituti premiali o di non punibilità in capo alla persona fisica, che cosa accade sul versante societario? La risposta non è solo processuale, ma incide su principi sostanziali: da un lato, l'ormai stabile qualificazione penale – e non meramente amministrativa – del sistema 231; dall'altro l'autonomia della responsabilità dell'ente scolpita dall'art. 8, che consente di proseguire e di accertare l'illecito dell'ente anche quando, per la persona fisica, operino cause ostative alla punibilità<sup>295</sup>. Questa autonomia non è un mero tecnicismo processuale, perché consente di attivare la rieducazione organizzativa dell'ente anche quando, per ragioni selettive, verrebbe meno la punibilità individuale.

La giurisprudenza, in chiave garantista, ha chiarito che l'ente può rispondere solo a condizione che sia accertato almeno un fatto tipico e antiggiuridico, indipendentemente dal titolo soggettivo concreto dell'autore<sup>296</sup>. Proprio questo spazio di autonomia apre una riflessione di politica criminale: anche quando non convenga punire la persona fisica, può rimanere intatto l'interesse all'intervento rieducativo sull'organizzazione, inteso come correzione delle carenze che hanno consentito il rischio-reato e come investimento in modelli idonei<sup>297</sup>.

In questo scenario si innesta il dibattito sull'estensione agli enti di istituti ibridi – porteremmo dire, sostanziali-processuali – quali l'esclusione della punibilità per particolare tenuità del fatto<sup>298</sup>, l'estinzione del reato per condotte

---

<sup>295</sup> MAUGERI A., *La funzione rieducativa nelle sanzioni del d.lgs. n. 231/2001*, cit., 140.

<sup>296</sup> Cfr. Cassazione penale sez. IV, sentenza n. 28299/2015, in *DeJure*; Cassazione penale sez. I, sentenza n. 35818/2015, in *DeJure*; Cassazione penale sez. IV, sentenza n. 38363/2018, in *DeJure*.

<sup>297</sup> MAZZACUVA F., *L'ente premiato. Il diritto punitivo nell'era delle negoziazioni: l'esperienza angloamericana e le prospettive di riforma*, Giappichelli, Torino, 2020, 286 ss.

<sup>298</sup> Art. 131-bis c.p.

riparatorie<sup>299</sup> e la sospensione del procedimento con messa alla prova dell'imputato<sup>300</sup>.

Parte della giurisprudenza di merito ha ritenuto applicabile l'art. 131-*bis* c.p. anche all'ente, valorizzando il profilo oggettivo di minima offensività: se il reato-presupposto, in concreto, è caratterizzato da un'offesa di particolare tenuità, questa qualità si riflette anche sulla responsabilità dell'ente. Non avrebbe senso punire la società per un fatto così esiguo che non giustifica un vero rimprovero<sup>301</sup>. Recentemente, la Corte di Cassazione ha negato questa estensione, richiamando l'autonomia disciplinata all'art. 8 del decreto e la componente soggettiva intrinseca all'art. 131-*bis* – non abitualità, intensità del dolo e della colpa – difficilmente traslabile su un ente collettivo senza intervento legislativo espresso<sup>302</sup>.

La tensione è evidente: quanto più si riconosce all'illecito dell'ente una fisionomia sua propria, tanto più occorre un adattamento normativo *ad hoc* per innestare su di esso istituti costruiti per la persona fisica. Ciononostante, l'orientamento che premia i comportamenti virtuosi dell'impresa, appare funzionale alla vocazione rieducativa propria del sistema 231.

Analoga dinamica riguarda l'istituto della sospensione del procedimento con messa alla prova. L'eterointegrazione *ex art.* 34 d.lgs. 231/2001 è stata, per lo più, esclusa dalla giurisprudenza – nel timore di un'applicazione analogica in *malam partem* – e richiamando la differente natura della responsabilità della società<sup>303</sup>.

Il caso delle condotte riparatrici è, probabilmente, il più eloquente. Quando il fatto illecito si colloca propriamente nell'orizzonte dell'impresa – come nei settori dell'ambiente, della sicurezza e del mercato – è l'ente a poter realizzare le azioni di riparazione e prevenzione più efficaci, poiché nella maggior parte dei casi implicano, spesa, investimenti e decisioni di vertice<sup>304</sup>. Il settore ambientale è paradigmatico in tal senso: obblighi di messa in sicurezza, bonifica e ripristino – si

---

<sup>299</sup> Art. 162-*ter* c.p.

<sup>300</sup> Art. 168-*bis* c.p.

<sup>301</sup> Trib. Milano, sent. 4 ottobre 2016.

<sup>302</sup> Cassazione penale sez. IV, sentenza n. 38363/2018, in *DeJure*.

<sup>303</sup> Cfr. Trib. Milano, sent. 27 marzo 2017, *DeJure*; Cassazione penale sez. III, sentenza n. 30305/2020, in *DeJure*.

<sup>304</sup> PIERGALLINI C., *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, cit., 536 ss.

pensi agli artt. 255 comma 3 e 257 comma 3 del T.U.A. – e oblazioni *ad hoc* introdotte alla L. n. 68/2015 dialogano naturalmente con la fisiologia dell’ente.

## **6. L’applicabilità dell’istituto della messa alla prova per gli enti collettivi.**

Nel cuore del dibattito sulla premialità si colloca la messa alla prova, istituto ponte tra giustizia riparativa e deflazione del processo. Può l’ente collettivo accedervi, al pari dell’imputato persona fisica?

Per comprendere la traiettoria che ha condotto alla sentenza delle Sezioni Unite, conviene ripercorrere le due strade che si sono fronteggiate in giurisprudenza e dottrina.

Un primo orientamento, favorevole all’applicazione di tale istituto all’ente, muoveva dalla “natura anfibia” della messa alla prova: causa estintiva e rito speciale insieme<sup>305</sup>. Da qui l’idea che, sul versante processuale, la clausola di eterointegrazione degli artt. 34 e 35 del d.lgs. 231/2001 autorizzasse il trapianto di questo modulo procedurale anche nel processo *de societate*, previa verifica di compatibilità con il peculiare statuto soggettivo dell’ente. Si argomentava che gli artt. 34 e 35 funzionano da *passe-partout* per colmare i silenzi del legislatore del 2001<sup>306</sup>.

Su questo versante si collocano alcune decisioni di merito e una parte significativa della letteratura<sup>307</sup>, che leggeva nella messa alla prova lo strumento idoneo a rivitalizzare la vocazione special-preventiva del decreto, riallineandolo alla giustizia riparativa e alle dinamiche di *compliance*.

Di contro, altri giudici di merito avevano negato l’applicabilità dell’istituto all’ente, valorizzandone la cifra affittiva e sanzionatoria e, soprattutto, il suo effetto estintivo, reputato non estensibile oltre i casi tipizzati<sup>308</sup>. Tale linea vedeva nel principio della riserva di legge *ex art. 25 comma 2 Cost.* un ostacolo invalicabile a introdurre, per via interpretativa, un trattamento sanzionatorio penale in un ambito

---

<sup>305</sup> Trib. Modena, 21 settembre 2020.

<sup>306</sup> SALVATORE A., «*Probation*» e 231/2001: il contrasto in seno alla giurisprudenza di merito sulla possibilità per l’ente di accedere alla «messa alla prova» e l’irremovibilità della Suprema Corte sull’inapplicabilità della sospensione condizionale della pena alle sanzioni inflitte all’ente, cit.

<sup>307</sup> Trib. Modena, ord. 15 dicembre 2020; Trib. Spoleto, ord. 21 aprile 2021; Trib. Bari, sez. I pen., 22 giugno 2022.

<sup>308</sup> Trib. Milano, ord. 27 marzo 2017.

– quello del 231 – che non è diritto penale in senso stretto e che conosce regole autonome sul se e su quando punire l’ente<sup>309</sup>.

La vicenda che ha condotto all’intervento nomofilattico è emblematica. In un procedimento per lesioni colpose con violazione antinfortunistica<sup>310</sup>, il Tribunale di Trento aveva ammesso alla messa alla prova non solo il datore di lavoro, ma anche la società, strutturando per quest’ultima un programma incentrato su risarcimento del danno, revisione del modello organizzativo e prestazioni equiparate a lavoro di pubblica utilità. All’esito positivo, il giudice aveva dichiarato estinto l’illecito da reato. Il Procuratore generale impugnava, ponendo, tra l’altro, la questione di principio: la messa alla prova può applicarsi all’ente?

Le Sezioni Unite<sup>311</sup> hanno dato risposta negativa, delineando il principio di diritto secondo cui «l’istituto dell’ammissione alla prova di cui all’art. 168-bis c.p. non trova applicazione» alla responsabilità degli enti *ex d.gs. n. 231/2001*. La Corte, dopo aver riconosciuto il carattere di trattamento sanzionatorio penale alla messa alla prova e ricordato la peculiare fisionomia della responsabilità degli enti quale *tertium genus*, che mutua dal diritto penale solo le garanzie, ha escluso sia l’interpretazione estensiva sia l’analogia, anche se *in bonam partem*.

In particolare, l’innesto di tale istituto nel procedimento 231 implicherebbe una riscrittura giudiziale dei presupposti, dei contenuti e degli effetti dell’istituto, in violazione del principio di legalità e di riserva di legge. L’analogia, poi, non è praticabile, perché difetta l’omogeneità di sistemi e perché, comunque, le cause estintive appartengono al novero delle norme eccezionali, non estensibili oltre i casi previsti. Infine, i rinvii presenti agli artt. 34-35 del decreto valgono per le sole regole processuali e presuppongono, logicamente, la previa esistenza di un istituto sostanziale applicabile all’ente, che in questo caso manca. Conseguentemente, la Corte ha annullato senza rinvio la sentenza estintiva e le ordinanze ammissive della messa alla prova.

Il ragionamento condotto dalle Sezioni Unite si muove su più livelli. Anzitutto, definisce le “premesse” teoriche: la responsabilità degli enti è un *tertium*

---

<sup>309</sup> MOSSA VERRE M., *La “messa alla prova” degli enti collettivi è esclusa anche dalla Cassazione a Sezioni Unite*, in *Sist. pen.*, 2023, 188.

<sup>310</sup> Art. 25-septies, comma 3, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>311</sup> Cassazione penale, Sez. U., sentenza n. 14840/2023, in *DeJure*.

*genus* che attrae le garanzie del penale, ma non la sua intera dogmatica sanzionatoria; la messa alla prova è un trattamento sanzionatorio penale, oltre che rito speciale e causa estintiva. Tale combinazione fa scattare – assume la Corte – il presidio di legalità, che non consente al giudice di creare *ex novo* sanzioni o estinzioni in settori in cui il legislatore non le ha destinate.

In secondo luogo, la Consulta mette in fila – e poi respinge – gli argomenti a favore dell'estensione. L'eterointegrazione *ex artt.* 34-35 non basta: è un canale processuale, non un ponte per importare in blocco l'effetto estintivo sostanziale. Né regge l'idea della svista legislativa: se davvero il legislatore avesse voluto delineare tale istituto anche per gli enti, avrebbe predisposto parametri e contenuti calibrati sulla fisiologia organizzativa, altrimenti il giudice si troverebbe a modulare caso per caso un trattamento senza avere una base legale. Da ultimo, la mancanza di omogeneità tra i due sistemi, impedisce quel minimo comune denominatore che l'analogia richiede perfino *in bonam partem*.

Cosa resta, allora, *de iure condito*? Anzitutto, la chiarezza della regola: la messa alla prova non è praticabile per gli enti. In secondo luogo, la conferma che la via riparativa del sistema 231 passa per gli strumenti propri del decreto. Infine, il terreno, espressamente lasciato alla politica legislativa, di un'eventuale *probation* dell'ente, costruita *ad hoc*, con parametri, contenuti e controlli calibrati sull'organizzazione collettiva, nel caso in cui il legislatore valutasse di colmare la lacuna in modo espresso e coerente con i principi di legalità e tassatività.

## **7. L'adozione *ex post* del modello organizzativo.**

La riorganizzazione dell'ente è, tra le reazioni *post-factum*, quella che più chiaramente traduce in pratica la finalità speciale-preventiva del sistema 231. Non si tratta solo di riparare il danno: l'adozione del modello organizzativo dopo il fatto serve a colmare il *deficit* strutturale che ha consentito l'evento e, soprattutto, a ridurre in prospettiva il rischio di ricadute. In questa chiave, la responsabilità dell'ente diventa un'occasione di bonifica organizzativa: formazione mirata, ridisegno dei processi decisionali, presidi di controllo più fitti, obblighi di tracciabilità e flussi informativi.

Questa spinta alla riorganizzazione incide in profondità sull'autonomia privata perché il comando normativo, veicolato dalla minaccia di sanzione, sollecita l'ente a riprogettare i propri meccanismi interni nelle aree in cui il rischio si è manifestato. La scelta degli interventi rimane formalmente in mano all'organizzazione, ma sotto il controllo del giudice: è una conformazione negoziata, che tende a risultati individualizzati e verificabili nel merito, più efficaci di una mera imposizione autoritativa. Il “contrappeso” è un dovere motivazionale rafforzato da parte dell'autorità giudiziaria, che deve spiegare perché ritiene idoneo il percorso rimediabile, misurando l'effettività concreta dei presidi e non accontentandosi di adempimenti su carta<sup>312</sup>.

Il Modello di organizzazione e gestione ha perciò una doppia anima, preventiva e reattiva. *Ex ante*, il modello è parametro di verifica della colpa di organizzazione: se serio ed effettivo, opera quale causa di esclusione ai sensi dell'art. 6, perché dimostra che l'ente ha adottato tutte le misure organizzative esigibili per prevenire il rischio-reato. *Ex post*, lo stesso strumento cambia funzione: diventa la leva con cui il sistema premiale produce effetti sul *quantum* e, in parte, sull'*an* delle conseguenze sanzionatorie<sup>313</sup>. Lo scrutinio *ex post* è fisiologicamente più esigente e anche più mirato. L'accertamento della responsabilità per il fatto pregresso e del correlato *deficit* organizzativo diventa in questo modo la lente attraverso cui giudicare la riforma: si parte dalla storia dell'ente, si individuano i segnali di rischio che essa ha già rivelato e si valuta la coerenza dei rimedi rispetto alla struttura e alle dimensioni dell'organizzazione<sup>314</sup>. La giurisprudenza chiarisce che le coordinate *ex art. 6* sono un utile riferimento, ma che l'operatività del modello reattivo è diversa da quella del modello preventivo, in quanto la valutazione non è solamente prognostica o ipotetica<sup>315</sup>. Ne discende uno standard qualitativo che la giurisprudenza sintetizza nei tre requisiti di efficacia, specificità e dinamicità: efficace è il modello che, nella pratica, riduce in modo apprezzabile l'area di

---

<sup>312</sup> CECCHI M., *La motivazione rafforzata del provvedimento. Un nuovo modello logico-argomentativo su stili curiae*, Cedam, Padova, 2021, 437.

<sup>313</sup> DI LELLO FINUOLI M., *La compliance riparativa: un “giunto cardanico” tra responsabilità da reato degli enti e misure di prevenzione*, in *Archivio Penale*, 2023.

<sup>314</sup> MAUGERI A., *La funzione rieducativa nel dibattito dottrinale e nell'ordinamento italiano*, cit., 86.

<sup>315</sup> *Ibidem*.

rischio; specifico è il modello ancorato a una mappatura del rischio accurata e a protocolli che governino i passaggi decisionali sensibili; dinamico è il modello che prevede cicli di aggiornamento, flussi informativi e controlli in grado di adattarsi al mutare dell'operatività<sup>316</sup>.

Una parte della dottrina si spinge oltre, esigendo che il modello *ex post* elimini in concreto tutte le situazioni di rischio che hanno determinato l'illecito, fino a sfiorare l'azzeramento del rischio più che la sua ragionevole minimizzazione<sup>317</sup>. In quest'ottica si propone spesso un test controfattuale: il giudice domandarsi se, ove il nuovo modello fosse stato in vigore prima del fatto, esso avrebbe impedito i reati della specie di quello verificatosi.

Questo impianto trova una sua razionalità nella teoria generale della premialità penale applicata agli enti. Infatti, la *compliance* preventiva e la *compliance* reattiva non sono due mondi separati, ma i poli di un unico sistema in cui l'incentivo a fare diventa misura del bisogno residuo di punire.

Sul terreno applicativo emergono diverse criticità. Un primo problema potrebbe manifestarsi nella fase del controllo sull'idoneità ad opera del giudice, che potrebbe ricadere in verifiche meramente formali. Servono, allora, competenze tecniche e indicatori di *performance* – come *audit* e *incident reporting* – a supporto del giudice, che consentano di valutare il funzionamento in concreto, e non semplicemente su carte, dei controlli.

La seconda criticità è di ordine economico: l'onere di approntare un modello reattivo spesso si cumula con risarcimenti, bonifiche e restituzioni di profitto. Questo insieme di oneri potrebbe risultare proibitivo per le PMI e le realtà fragili, specie se l'accertamento giudiziale pretende standard massimi senza alcuna flessibilità temporale. Il rischio è che i soggetti con minore capacità finanziaria vengano di fatto esclusi dal percorso premiale, con un effetto contrario alla *ratio* rieducativa. Qui – come precedentemente affermato<sup>318</sup> – occorre valorizzare la

---

<sup>316</sup> Trib. Milano, ord. 28 ottobre 2004.

<sup>317</sup> PELISSERO M., *La responsabilizzazione degli enti. Alla ricerca di un difficile equilibrio tra modelli "punitivi" e prospettive di efficienza*, in *Leg. Pen.*, 2003, 371; DE FRANCESCO G., *La societas e l'ineffabile duale: destinataria o garante dell'inosservanza dei precetti*, in *Studi senesi*, 2005, 372 ss.

<sup>318</sup> § 3.1.

discrezionalità giudiziale sulla tempistica e sulla modulazione degli interventi, preservando la serietà del programma senza tuttavia svuotarne l'accessibilità.

Potrebbe emergere poi una complicazione sistemica. Il sistema 231 talora accetta che l'onere organizzativo reattivo si concentri esclusivamente sull'area-evento, con un conseguente controllo giudiziale circoscritto allo stesso perimetro<sup>319</sup>. Ciò è comprensibile sotto il profilo della proporzionalità e dell'onerosità, ma rischia di favorire risposte cosmetiche e lasciare irrisolte vulnerabilità contigue. Infatti, l'esperienza delittuosa in un settore è spesso spia di carenze trasversali, di una fragilità più diffusa dell'assetto di controllo interno. Per questo motivo, parte della dottrina ritiene che l'occasione del procedimento debba essere colta per attivare una vera analisi delle cause e un riassetto complessivo, soprattutto in caso di totale mancata adozione del modello *ante factum*. Un intervento del genere consentirebbe, da un lato, di prevenire la migrazione del rischio verso aree adiacenti e, dall'altro, di offrire un segnale credibile di rieducazione organizzativa in sede di valutazione giudiziale: il tutto nel rispetto del principio di proporzionalità, che impone di modulare l'ampiezza del riassetto sull'effettivo profilo di rischio e sulla complessità dell'ente.

## **8. Le condotte riparatorie e la collaborazione processuale.**

Le misure premiali destinate agli enti non si esauriscono nella spinta a rifare l'organizzazione, in quanto esiste un ben più ampio catalogo di condotte, che opera sul duplice versante del ristoro patrimoniale e della restituzione dell'utile illecito, nonché sulla rimozione delle fonti di rischio<sup>320</sup>.

Il primo snodo è il risarcimento<sup>321</sup>, cioè l'adempimento cardine dell'ottica reattivo-reintegrativa. Ha finalità immediatamente percepibile perché si compensa in denaro il danno civile – patrimoniale e non – sofferto dalla persona offesa o da altri danneggiati di reato.

---

<sup>319</sup> PELLEGRINI L., *Tecnica premiale e responsabilità penale delle persone giuridiche*, cit., 176.

<sup>320</sup> Cfr. MAIELLO V., *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità da reato dell'ente*, in PIVA D. (a cura di), *La responsabilità degli enti ex D.Lgs. n. 231/2001 tra diritto e processo*, Giappichelli, Torino, 2021, 633 ss; DINACCI E., *La riparazione delle conseguenze del reato nell'illecito dell'ente*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2012, 998 ss.

<sup>321</sup> Artt. 12 e 17, d.lgs. n. 231/2001.

In dottrina sono sorti dei dubbi su come quantificare il danno. Sul punto, a soluzione apparentemente più coerente con la logica premiale è quella che valorizza la pattuizione: l'impegno a risarcire implica un'interlocuzione reale con i danneggiati, così da concordare i *quantum*<sup>322</sup>. Ove a stima sia complessa e non immediatamente definibile, l'ente deve documentare iniziative serie e tempestive di contatto e negoziazione, anche se non giunte a buon fine<sup>323</sup>.

Quanto ai soggetti coinvolti nel risarcimento, è bene sottolineare che la platea dei danneggiati può essere più ampia della singola controparte contrattuale, come accaduto nell'emblematica vicenda *Siemens*<sup>324</sup>, in cui è stato ritenuto insufficiente limitare il risarcimento al committente – ovvero l'Enel – senza considerare i concorrenti pregiudicati dall'alterazione della gara e, più in generale, il danno al mercato<sup>325</sup>. Controverso poi è il caso del risarcimento proveniente da un terzo, la cui possibilità è stata esclusa da parte della Corte di Cassazione<sup>326</sup>. Ciò nondimeno, una parte autorevole della dottrina ha proposto una via intermedia, riconoscendo comunque efficacia premiale se l'ente abbia rifiuto il soggetto che ha materialmente pagato, assumendo su di sé l'onere economico del ristoro.

Accanto al ristoro sta la consegna del profitto ai fini della confisca. Come precedentemente affermato, privare l'ente del vantaggio indebito ha una finalità tanto genera-preventiva, quanto special-preventiva<sup>327</sup>. Quanto alla misura del profitto, la posizione oggi dominante lo identifica nel vantaggio economico diretto e immediato scaturito dalla violazione<sup>328</sup>.

L'innesto della confisca – che nel sistema 231 costituisce vera e propria sanzione – sul terreno delle misure riparatorie impone di evitare duplicazioni, per non incorrere in una violazione del principio di *ne bis in idem*. Per questo motivo, le somme restituite al danneggiato vanno scomputate dal profitto confiscabile, nella

---

<sup>322</sup> PELLEGRINI L., *Tecnica premiale e responsabilità penale delle persone giuridiche*, cit., 179.

<sup>323</sup> MAIELLO V., *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità da reato dell'ente*, cit., 639 ss.

<sup>324</sup> Trib. Milano, Uff. GIP, ord. 27 aprile 2004, in *Guida dir.*, 2004, 19, 72 ss.

<sup>325</sup> Cfr. MAIELLO V., *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità da reato dell'ente*, cit., 640 ss.; PALUMBERI S., *Il ravvedimento operoso post delictum dell'ente*, cit., 2691.

<sup>326</sup> Cassazione penale sez. IV, sentenza n. 28197/2009, in *Dir. pratica soc.*, 2010, 39 ss.

<sup>327</sup> § 4.

<sup>328</sup> Cassazione penale, Sez. U., sentenza n. 10561/2014, in *DeJure*; in dottrina v. MUCCIARELLI F., PALIERO C., *Le sezioni unite e il profitto confiscabile: forzature semantiche e distorsioni ermeneutiche*, in *Dir. pen. cont. – Riv. trim.*, 2015, 246.

misura in cui siano concretamente distaccabili dal patrimonio dell'ente e causalmente collegate a quel vantaggio illecito<sup>329</sup>.

Questione più discussa è se detrarre anche il risarcimento. Una lettura propugna la priorità del ristoro alla vittima e lo scomputo corrispondente<sup>330</sup>: ciò che l'ente paga a titolo di risarcimento, riduce il profitto confiscabile nella misura in cui quel pagamento incide sul medesimo segmento di vantaggio. Un'altra lettura, valorizzando la diversa funzione di danno (della vittima) e vantaggio (dell'ente), nega la detraibilità, mantenendo i due piani distinti<sup>331</sup>. Quindi risarcimento e confisca possono coesistere senza scomputo. In tale seconda direzione si muove anche la giurisprudenza, che ha ritenuto compatibili la confisca per equivalente – pari al profitto – e la condanna al risarcimento erariale, perché perseguono finalità differenti<sup>332</sup>.

Un terzo asse, strettamente riparatorio in senso penalistico, riguarda l'eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose del reato<sup>333</sup>. In questo ambito riaffiora una problematica, ovvero: che cosa fare quando l'evento lesivo è irreversibile? La dottrina maggioritaria ritiene che se l'ente ha rimosso le cause organizzative che hanno generato l'evento, ha neutralizzato le fonti di pericolo residue, ha revocato le deleghe e rinnovato i presidi, è ragionevole riconoscere la valenza riparativa di questo sforzo, pur in assenza di una *restitutio in integrum* materiale<sup>334</sup>. In tali casi, la vera riparazione dell'ente coincide con il cambiamento organizzativo.

Per completezza del quadro, dopo le traiettorie marcatamente riparative, va considerata un'ulteriore possibile direttrice di premialità, ovvero la cooperazione con l'autorità giudiziaria. Qui il baricentro si sposta: non si agisce più direttamente sul bene offeso o sull'assetto organizzativo che ha consentito il rischio-reato, ma sugli interessi del processo.

---

<sup>329</sup> Cassazione penale sez. VI, sentenza n. 35748/2010, in *Cass. pen.*, 2011, 2323 ss.

<sup>330</sup> PALUMBERI S., *Il ravvedimento operoso post delictum dell'ente*, cit., 2701.

<sup>331</sup> MONGILLO V., *Ulteriori questioni in tema di confisca e sequestro preventivo del profitto a carico degli enti: risparmi di spesa, crediti e diritti restitutori del danneggiato*, in *Cass. pen.*, 2011, 2323 ss.

<sup>332</sup> Cassazione penale sez. I, sentenza n. 39847/2018, in *DeJure*.

<sup>333</sup> Artt. 12 e 17, d.lgs. n. 231/2001.

<sup>334</sup> DINACCI E., *La riparazione delle conseguenze del reato nell'illecito dell'ente*, cit, 997; MONGILLO V., *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, Giappichelli, Torino, 2018, 643.

Il premio della collaborazione con la giustizia è un tema controverso, in quanto un uso disinvolto della leva premiale può comprimere garanzie sostanziali e processuali, alimentando utilitarismi investigativi<sup>335</sup>.

Nel campo degli enti, il quadro è peculiare. A livello interno l'ordinamento ha mantenuto un approccio prudente – differentemente da molti sistemi stranieri – ammettendo solo di recente spazi di collaborazione premiale, ad esempio attraverso previsioni settoriali intervenute nel 2019 sull'art. 25.

L'innesto generalizzato di un premio alla collaborazione nel d.lgs. n. 231/2001 suscita diverse problematiche. Innanzitutto, la cooperazione processuale non intercetta quello che è il cuore innovativo del sistema 231 – ovvero la *compliance* organizzativa – perché guarda al processo piuttosto che alla bonifica del rischio-reato. Inoltre, un eccessivo ricorso a sistemi di premialità potrebbe destabilizzare l'assetto sanzionatorio, dilatando oltre misura gli spazi di riduzione senza un corrispettivo effettivo in termini di riparazione e prevenzione<sup>336</sup>.

Quindi la collaborazione processuale può trovare spazio solo se ancorata a finalità reintegrative e di riduzione del rischio. Diversamente, tradirebbe il fulcro del sistema 231.

## **9. La giustizia riparativa.**

Muovendo dalla cornice riformata dal d.lgs. n. 150/2022, la giustizia riparativa è oggi un paradigma compiuto: l'art. 42, comma 1, lett. a) la definisce come l'insieme dei programmi che consentono a vittima, autore dell'offesa e altri soggetti della comunità di partecipare, in modo libero e consensuale, alla soluzione delle questioni derivanti dal reato, con l'aiuto di un mediatore imparziale. L'innesto di questa disciplina sul terreno della responsabilità da reato degli enti, fa sorgere alcune questioni. Innanzitutto, bisogna valutare se e in quali termini l'ente possa accedere ai programmi riparativi in quanto soggetto autore dell'offesa.

Possiamo affermare l'esistenza di un doppio binario, rappresentato da riparazione 231 e giustizia riparativa. Infatti, nel sistema 231 esiste già una trama

---

<sup>335</sup> PULITANÒ D., *Tecniche premiali fra diritto e processo penale*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1986, 1012.

<sup>336</sup> PELLEGRINI L., *Tecnica premiale e responsabilità penale delle persone giuridiche*, cit., 188.

premiale, fondata su condotte riparative. La giustizia riparativa del d.lgs. 150/2022, per converso, articola gli esiti riparativi in simbolici – ad esempio, scuse formali, impegni pubblici, patti relazionali – e materiali, ovvero risarcimento, restituzioni, condotte di rimozione e attenuazione delle conseguenze o di prevenzione di ulteriori effetti lesivi. La giustizia riparativa, quando si traduce in esiti materiali, dialoga con la logica 231, ma non la sostituisce: la riorganizzazione e la messa a disposizione del profitto rimangono condizioni sostanziali interne al sistema 231 e difficilmente delegabili ad un accordo di mediazione.

La Relazione illustrativa al d.lgs. n. 150/2022 chiarisce che autore dell'offesa può essere anche un ente – con o senza personalità giuridica – valorizzando per gli enti l'eterointegrazione processuale *ex art. 35 d.lgs. n. 231/2001*, per quanto compatibile. Inoltre, l'art. 45 lett. c) include, tra i soggetti che possono partecipare ai programmi, anche enti pubblici e privati quali soggetti della comunità. Per gli enti, il consenso alla partecipazione è espresso dal legale rappresentante o da un delegato; se il rappresentante coincidesse con l'imputato persona fisica del reato presupposto, si porrebbe un problema di rappresentanza, da risolvere con l'art. 39 d.lgs. n. 231<sup>337</sup>.

Quindi, il d.lgs. n. 150 consente anche agli enti di accedere ai programmi di giustizia riparativa. Quello che manca, però, è il ponte normativo che faccia valere automaticamente l'esito riparativo all'interno del procedimento 231. Infatti, nel caso della persona fisica, l'esito di un percorso di giustizia riparativa pesa davvero, in quanto può comportare la remissione tacita della querela nei reati procedibili a querela, valere come attenuante comune e incidere sulla commisurazione della pena ai sensi dell'art. 133 c.p. Quando, invece, entriamo nell'universo degli enti, questo aggancio normativo manca: il d.lgs. 231 non richiama la giustizia riparativa e, viceversa, il d.lgs. n. 150 non estende espressamente gli effetti sanzionatori al procedimento 231. Non è nemmeno possibile ricorrere all'analogia *in bonam partem*, che resta preclusa se tocca presupposti, contenuti ed effetti di norme penali sostanziali. Perciò, finché non interviene una riforma, un esito riparativo, si per sé, non produce alcuno sconto o esenzione nel procedimento 231.

---

<sup>337</sup> RUGGIERO R., *Giustizia riparativa e responsabilità degli enti*, in *Proc. pen. giust.*, 2023, 110.

Persino nel caso in cui al programma partecipasse anche l'autore persona fisica e la mediazione portasse alla remissione a querela e, dunque, all'estinzione del reato-presupposto, l'ordinamento colloca un argine attraverso l'art. 8 del d.lgs. n. 231, che sancisce l'autonomia della responsabilità dell'ente. In aggiunta, l'art. 37 limita il blocco del procedimento 231 ai casi in cui la condizione di procedibilità mancava sin dall'inizio, lasciando dubbia la possibilità di estendere il blocco ai casi di remissione sopravvenuta.

Il terreno più naturale in cui poter far dialogare i due binari della riparazione 231 e della giustizia riparativa è quello dei reati ambientali e, più in generale, delle offese con impatto diffuso su territori e comunità. Infatti, l'evidente inadeguatezza dei modelli tradizionali di gestione dei conflitti ambientali, ha spinto parte della dottrina a considerare l'utilizzo di programmi di giustizia riparativa per affrontare i reati contro l'ambiente in modo più pieno e risolutivo: non solo risarcimenti, ma anche bonifiche, messa in sicurezza, misure di prevenzione, coinvolgimento della comunità e percorsi di mediazione strutturati<sup>338</sup>.

Se si guarda alla normativa ambientale di settore, emergono diversi varchi. Il Codice dell'ambiente valorizza, in diverse disposizioni, condotte attive dell'autore orientate a compensare e a porre rimedio al danno. In specifiche ipotesi, tali iniziative possono concorrere alla riduzione della pena, alla sospensione condizionale e – in certi casi – persino all'estinzione del reato. Il testo normativo ovviamente elenca prevalentemente interventi tecnico-operativi, ma nulla impedisce di considerare anche percorsi di confronto strutturato con le vittime e con le comunità impattate. A questo quadro si è aggiunto il ravvedimento operoso *ex art. 452-decies c.p.*, norma – applicabile a molte tra le fattispecie ambientali più serie – che prevede una serie di consistenti sconti di pena per chi si adopera ad evitare ulteriori conseguenze del reato, interviene concretamente per la messa in sicurezza, la bonifica e il ripristino, o agevoli l'accertamento dei fatti o l'individuazione dei coautori.

---

<sup>338</sup> D'ALESSANDRO F., *La tutela dell'ambiente e l'ineffettività della tradizionale risposta penale: quali prospettive per il futuro?*, in *La mediazione dei conflitti ambientali. Linee guida operative e testimonianze degli esperti*, 2016, pp. 124-133.

Anche qui, il baricentro è sull'agire riparativo effettivo, misurabile e tempestivo: un terreno naturalmente compatibile con prassi di giustizia riparativa che aiutino a progettare, negoziare e verificare le misure poste in essere.

La giurisprudenza di legittimità ha chiarito che, ai fini del requisito del risarcimento integrale del danno *ex art. 17, lett. a)*, è necessaria una condotta comunicativa con i danneggiati<sup>339</sup>, i quali devono essere messi nelle condizioni di valutare l'offerta, accettarla o motivare seriamente il rifiuto. Il principio, in chiave ambientale, è traslabile anche alla prova dell'eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose. È proprio qui che i programmi di giustizia riparativa offrono un metodo: instaurare un dialogo con vittime, portatori di interesse e istituzioni territoriali per comprendere i fatti, mappare gli impatti, fissare gli obiettivi tenendo conto delle priorità. Un esito ben riuscito può agevolare il giudice nel vaglio dell'effettività sia delle misure *ex art. 17*, che dei presupposti per le riduzioni *ex art. 12*.

---

<sup>339</sup> Cassazione penale sez. II, sentenza n. 326/2014, in *DeJure*.

## CONCLUSIONE

Il percorso sviluppato ha mostrato come il d.lgs. n. 231/2001 abbia il suo baricentro non nella mera afflizione, bensì nella trasformazione organizzativa. Lontano dalla formula *societas delinquere non potest*, l'illecito dell'ente si è configurato quale difetto di organizzazione: un vizio strutturale e funzionale che rende possibile la concretizzazione del rischio tipico. Da qui discende l'idea che la risposta più efficace non consista esclusivamente nel colpire l'ente, ma nel riordinare processi, poteri e controlli affinché il rischio si riduca in modo stabile, verificabile e proporzionato.

Il primo approdo riguarda l'impianto dogmatico. La ricostruzione ha chiarito la natura ibrida della responsabilità degli enti collettivi: formalmente amministrativa, ma con tratti sostanziali e processuali di segno penale, inseriti in un procedimento dinanzi al giudice penale, su impulso del pubblico ministero. L'autonomia della responsabilità, sancita dall'art. 8 non svincola l'illecito amministrativo dal reato-presupposto. Piuttosto, evita che l'ente si schermisca dietro i limiti dell'accertamento individuale.

I criteri di imputazione confermano la centralità del doppio requisito: relazione funzionale tra autore del reato-presupposto ed ente e collegamento teleologico o utilitaristico all'organizzazione. La discussione sul rapporto tra interesse e vantaggio – specie per i reati colposi in materia di salute e sicurezza sul lavoro – ha suggerito una lettura attenta alla condotta organizzativa e alle scelte di impresa, piuttosto che all'evento, in modo da evitare derive oggettivistiche. Sul piano soggettivo, gli artt. 6 e 7 hanno ribadito come la colpa di organizzazione sia la chiave di volta: l'esimente per gli apicali richiede un modello idoneo ed effettivo, un OdV dotato di effettiva autonomia, l'elusione fraudolenta del modello e l'assenza di *deficit* di vigilanza; per i sottoposti, l'accusa deve provare l'inosservanza degli obblighi di direzione e controllo, salvo che il modello adottato *ante factum* offra copertura adeguata.

Il secondo approdo riguarda l'architettura dell'esecuzione. La fase esecutiva, lungi dall'essere un segmento meramente amministrativo, è il luogo in cui si misura la tenuta dell'intero sistema. La definizione del giudice competente, la gestione delle sanzioni pecuniarie e interdittive, la disciplina delle conversioni *in*

*executivis*, la figura dei poteri del commissario giudiziale, l'esecuzione della pubblicazione della sentenza, il funzionamento dell'anagrafe delle sanzioni, compongono un quadro all'interno del quale il principio di proporzionalità deve guidare ogni scelta. Le sanzioni interdittive, in particolare, rappresentano lo strumento con la massima capacità conformativa, ma anche con il massimo potenziale distruttivo per la continuità aziendale. La loro dosimetria deve dunque dialogare con la qualità e la tempestività delle condotte ripristinatorie, con l'affidabilità residua dei presidi e con la possibilità di sostituire, controllare o modulare gli effetti in modo coerente con la finalità rieducativa. Quanto alla confisca, invece, l'analisi ha evidenziato la necessità di un'integrazione ordinata con restituzione e risarcimenti, per evitare duplicazioni e assicurare che la neutralizzazione del profitto illecito si accompagni alla ricomposizione effettiva dei pregiudizi e alla bonifica delle fonti di rischio.

Il terzo approdo concerne la rieducazione dell'ente. Il lavoro ha proposto di intenderla come capacità dell'organizzazione di apprendere dall'illecito e di stabilizzare, nel tempo, assetti coerenti con la minimizzazione del rischio tipico. In tal senso, le misure premiali non operano come meri sconti, ma fungono da indicatori di buona *governance* quando siano sorretti da evidenze documentali del cambiamento organizzativo e del ripristino effettivo della legalità. Inoltre, l'adozione *ex post* del modello, la collaborazione processuale e le condotte riparatorie sono state lette come segnali di un cambiamento autentico, da valutare con standard probatori adeguati.

La giustizia riparativa e, in prospettiva, una messa alla prova calibrata sugli enti, sono apparse come istituti potenzialmente utili a far convergere l'interesse punitivo con la trasformazione organizzativa, purché incardinate su programmi concreti, tempi indefiniti e verifica indipendente dagli esiti.

Non vanno tuttavia ignorati i limiti. L'eterogeneità degli enti, la pluralità dei settori e la dinamicità dei rischi rendono difficile cristallizzare standard universalmente validi. A ciò si aggiunge il fatto che la disponibilità di dati affidabili sugli esiti delle misure è ancora limitata. Inoltre, tradurre gli indicatori operativi in parametri giuridici richiede un coordinamento stabile e continuo tra giuristi, *compliance officers* e strutture di controllo.

Il filo conduttore resta uno: la fase esecutiva è l'occasione, la cartina di tornasole, della serietà sistema 231. Qui si verifica se la sanzione riesce ad essere strumento di *governance* e non soltanto costo di transazione; se il modello organizzativo, da mero documento, diventa comportamento, cultura e controllo; se l'ente è capace di restituire, riparare e, soprattutto, cambiare. Quando ciò accade con evidenze misurabili e controllabili, la sanzione rieduca davvero l'ente, protegge beni giuridici, riduce i rischi per il futuro e, indirettamente, accresce la fiducia dei mercati e degli *stakeholders*. In caso contrario, resta un guscio formale, una promessa non mantenuta. La responsabilità disciplinata dal d.lgs. n. 231/2001 è nata per evitare quest'ultimo esito: la sua credibilità passa oggi dalla capacità di trasformare la pena in prevenzione e la prevenzione in affidabilità.

## BIBLIOGRAFIA

ALESSANDRI A., *Criminalità economica e confisca del profitto*, in DOLCINI E., PALIERO C. (a cura di), *Studi in onore di Giorgio Marinucci*, Giuffrè, Milano, 2006.

ALESSANDRI A., *Diritto penale e attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 2010.

ALESSANDRI A., *Riflessioni penalistiche sulla nuova disciplina*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti*, Ipsoa, Milano, 2002.

ALESSANDRI A., SEMINARA S., *I soggetti*, in *Diritto penale commerciale*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2018.

ALESSANDRI A., SEMINARA S., *Il presupposto della responsabilità: l'interesse o il vantaggio dell'ente*, in *Diritto penale commerciale*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2018.

ALESSANDRI A., SEMINARA S., *Le sanzioni*, in *Diritto penale commerciale*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2018.

AMARELLI G., *L'analitica elencazione di cui al comma 2*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024.

AMBROSETTI E., *Efficacia della legge penale nei confronti delle persone. Persone giuridiche e responsabilità amministrativa da reato*, in Ronco M. (dir.), *Commentario sistematico al Codice penale. La legge penale*, Zanichelli, Bologna, 2006.

ANGELINI M., *Art. 10*, in AA.VV., *La responsabilità degli enti*, Cedam, Padova, 2008.

BARTOLI R., *I soggetti in posizione subordinata*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020.

BARTOLI R., *Il duplice contenuto normativo dell'art. 5: rapporto strutturale/funzionale tra persona fisica ed ente e rapporto utilitaristico tra reato ed ente*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020.

BASSI A., EPIDENDIO T., *La conversione della sanzione interdittiva in sanzione pecuniaria*, in *Enti e responsabilità da reato*, Giuffrè, Milano, 2003.

BATTAGLIA E., *Le sanzioni*, in D'AVIRRO A., DI AMATO A. (a cura di), *Trattato di diritto penale dell'impresa*, Cedam, Padova, 2009.

BELLACOSA M., *Criteri di commisurazione della sanzione pecuniaria*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2022.

BELLACOSA M., *I criteri di scelta delle sanzioni interdittive*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2022.

BELLACOSA M., *Le ipotesi di applicazione delle sanzioni interdittive*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2022.

BELLACOSA M., *Le sanzioni interdittive applicate in via definitiva*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2022.

BERNARDI A., *Responsabilità da reato degli enti e colpevolezza*, in *Cass. pen.*, 2002.

BERNASCONI A., *L'apparato sanzionatorio*, in BERNASCONI A., PRESUTTI A. (a cura di), *Manuale della responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2018.

BERNASCONI A., *Lineamenti generali*, in *Manuale della responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2025.

BITONTI G., Art. 76, in AA.VV., *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al D.Lgs. 231/01*, Cedam, Padova 2008.

BORSARI R., Art. 11, d.lgs. 231/2001, in AA.VV., *Commentario breve al codice penale*, Cedam, Padova, 2017.

BORSARI R., Art. 13, in AA.VV., *Commentario breve al Codice penale*, Cedam, Padova, 2017.

CANEVELLI P., *Commento al T.U. 14.11.2002*, in *Dir. pen. proc.*

CANEVELLI P., *L'esecuzione delle sanzioni agli enti tra diritto penale e amministrativo*, in *Cass. pen.*, 2003.

CANEVELLI P., *L'esecuzione delle sanzioni*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti*, Ipsoa, Milano, 2002.

CAPUTO M., *La mano visibile. Codici etici e cultura d'impresa nell'imputazione della responsabilità degli enti*, in *Dir. pen. cont. – Riv. trim.*, 1/2013.

CATENACCI M., *Sanzioni per l'ente e fini della pena: qualche riflessione*, in PLANTAMURA V., SALCUNI G. (a cura di), *Liber Amicorum Adelmo Manna*, Pisa University Press, Pisa, 2020.

CECCHI M., *La motivazione rafforzata del provvedimento. Un nuovo modello logico-argomentativo su stilus curiae*, Cedam, Padova, 2021.

CERESA GASTALDO M., *L'accertamento dell'illecito*, in AA.VV., *La responsabilità dell'ente per il reato commesso nel suo interesse*, Cedam, Padova, 2004.

BARTOLI R., *Alla ricerca di una coerenza perduta... o forse mai esistita. Riflessioni preliminari (a posteriori) sul "sistema 231"*, in BORSARI R. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti. Un consuntivo critico*, Padova University Press, Padova, 2016.

CONTI L., *Il diritto penale dell'impresa*, Cedam, Padova, 2001.

CORVI P., *Esecuzione*, in LEVIS M., PERINI A. (a cura di), *Il 231 nella dottrina e nella giurisprudenza*, Zanichelli, Bologna, 2021.

D'ALESSANDRO F., *La tutela dell'ambiente e l'ineffettività della tradizionale risposta penale: quali prospettive per il futuro?*, in *La mediazione dei conflitti ambientali. Linee guida operative e testimonianze degli esperti*, 2016.

D'ANGELO N., *Responsabilità penale di enti e persone giuridiche*, Apogeo Education, Roma, 2008.

D'ARCANGELO F., *Il sindacato giudiziale sulla idoneità dei Modelli organizzativi nella giurisprudenza più recente*, in *Riv. 231*, 2015.

D'ARCANGELO F., *Le sanzioni pecuniarie e interdittive*, in BASSI A., D'ARCANGELO F. (a cura di), *Il sistema della responsabilità da reato dell'ente*, Giuffrè, Milano, 2020, 269; RIVERDITI M., *La responsabilità degli enti: un crocevia tra repressione e specialprevenzione*, Jovene, Napoli 2009.

DE FRANCESCO G., *La societas e l'ineffabile duale: destinataria o garante dell'inosservanza dei precetti*, in *Studi senesi*, 2005.

DE MAGLIE C., *L'etica e il mercato*, Giuffrè, Milano, 2002.

DE SIMONE G., *I profili sostanziali della responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la "parte generale" e la "parte speciale" del d.lgs., 8 giugno 2001 n. 231*, in GARUTI G. (a cura di), *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Cedam, Padova, 2002, 83;

DE SIMONE G., *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) d'imputazione*, in *Riv. Dir. pen. cont.*, 2012.

DE SIMONE G., *La responsabilità da reato dell'impresa nel sistema italiano: alcune annotazioni rapsodiche e una preliminare divagazione comparatistica*, in PALAZZO F. (a cura di), *Societas puniri potest. La responsabilità da reato degli enti collettivi. Atti del convegno (15-16 Marzo 2002)*, Cedam, Padova, 2003.

DE SIMONE G., *Persone giuridiche e responsabilità da reato*, Giuffrè, Milano, 2002.

DE SIMONE G., *Persone giuridiche e responsabilità da reato. Profili storici, dogmatici e comparatistici*, ETS, Pisa, 2012.

DE VERO G., *Il progetto di modifica della responsabilità degli enti tra originarie e nuove aporie*, in *Dir. pen. e process.*, 2010.

DE VERO G., *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, Giuffrè, Milano, 2008.

DEAN G., *Le norme sull'esecuzione*, in GARUTI G. (a cura di), *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Cedam, Padova, 2002.

DEAN G., sub art. 76, in AA.VV., *Responsabilità "penale" delle persone giuridiche*, Ipsoa, Milano, 2007.

DI CHIARA G., *La disciplina dell'esecuzione*, in AA.VV., *La competenza penale del giudice di pace*, Ipsoa, 2000.

DI GIOVINE O., *I criteri di imputazione della responsabilità all'ente sul piano oggettivo. Le persone fisiche autrici del reato*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 2001, n. 231*, Giuffrè, Milano, 2010.

DI GIOVINE O., *La natura della responsabilità*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 2001, n. 231*, Giuffrè, Milano, 2010.

DI GIOVINE O., *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 2001, n. 231*, Giuffrè, Milano, 2010.

DI LELLO FINUOLI M., *La compliance riparativa: un "giunto cardanico" tra responsabilità da reato degli enti e misure di prevenzione*, in *Archivio Penale*, 2023.

DINACCI E., *La riparazione delle conseguenze del reato nell'illecito dell'ente*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2012.

DOLCINI E., GATTA G. L., MARINUCCI. G., *Manuale di diritto penale*, Giuffrè, Milano, 2019.

EPIDENDIO T., *Il sistema sanzionatorio e cautelare*, in BASSI A., EPIDENDIO T. (a cura di), *Enti e responsabilità da reato*, Giuffrè, Milano, 2006.

EPIDENDIO T., *Le sanzioni*, in BASSI A., EPIDENDIO T. (a cura di), *Enti e responsabilità da reato*, Giuffrè, Milano, 2006.

EPIDENDIO T., *Nomina del commissario giudiziale e confisca del profitto*, in EPIDENDIO T., VARRASO G. (a cura di), *Codice delle confische*, Giuffrè, Milano, 2024.

EPIDENDIO T., *Sequestro preventivo speciale e confisca*, in *Resp. amm. soc. ed enti*, 2006.

FALZEA A., *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in AA.VV., *La responsabilità penale delle persone giuridiche in diritto comunitario*, Giuffrè, Milano, 1981, 141.

FIGLIOLA A., *Le sanzioni amministrative pecuniarie e le sanzioni interdittive*, in FIGLIOLA A., LANCELLOTTI G. (a cura di), *La responsabilità dell'impresa per i fatti di reato*, Giappichelli, Torino, 2004.

FIGLIOLA A., MASUCCI M., *Logica, criticità e riforme del sistema punitivo per l'illecito dell'ente da reato*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2019.

FLORA G., *Opinioni – sanzioni punitive nei confronti delle persone giuridiche: un esempio di “metamorfosi” della sanzione penale?*, in *Dir. pen. proc.*, 2003, 1400.

GALATI C., *Il procedimento di conversione*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024.

GALATI C., *Il regime esecutivo delle sanzioni interdittive*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024.

GALLUCCI E., *Giudice competente nella fase esecutiva*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 2001, n. 231*, Giuffrè, Milano, 2010.

GALLUCCI E., *L'esecuzione delle sanzioni interdittive*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 2001, n. 231*, Giuffrè, Milano, 2010.

GALLUCCI E., *L'esecuzione*, in AA.VV., *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2010.

GALLUCCI G., *Il giudice dell'esecuzione nel sistema 231*, in *Giur. it.*, 2012.

GALLUCCI E., *Premessa. L'esecuzione delle sanzioni tra esigenze di efficacia e duttilità di applicazione*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè, Miano, 2010.

GARBAGNATI G., *La fase dell'esecuzione*, in AA.VV., *Diritto penale delle società*, vol. II, Cedam, Padova, 2016.

GARGANI A., *Imputazione del reato all'ente collettivo e responsabilità dell'intraneo: due piani irreali?*, in *Dir. pen e proc.*, 2002.

GARGANI A., *Individuale e collettivo nella responsabilità della societas*, in *St. sen.*, 2006.

GARUTI G., *Profili giuridici del concetto di "adeguatezza" dei Modelli Organizzativi*, in *Resp. amm. soc. enti*, 3/2007.

GENNAI S., TRAVERSI A., *La responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato. Commento al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Giuffrè, Milano, 2001.

GIGLIOLI M., *Le impugnazioni e la fase esecutiva*, in D'AVIRRO A., DI AMATO A. (a cura di), *La responsabilità degli enti*, Cedam, Padova, 2009.

GIUNCHEDI F., *L'aspirazione al giusto processo ne modello probatorio esecutivo*, in *Ind. pen.*, 2004.

GIUNTA F., *Attività bancaria e responsabilità ex crimine degli enti collettivi*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2004.

GIUNTA F., *La responsabilità da reato degli enti: criteri di imputazione soggettiva*, in *Cass. pen.* 2011.

GUERRERIO, A., *Art. 79 – Nomina del commissario giudiziale e confisca del profitto*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024, 1366.

GUIDO E., *sub art. 77 d.lgs. 231/2001*, in AA.VV., *La responsabilità degli enti*, Cedam, Padova, 2008.

GUIDO E., *sub art. 78 d.lgs. 231/2001*, in AA.VV., *La responsabilità degli enti*, Cedam, Padova, 2008.

GULLO A., *... alla costruzione e ai contenuti del modello*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020.

GULLO A., *Dal quadro normativo alla struttura del modello: il ruolo delle Linee Guida delle Associazioni di categoria*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020.

LATTANZI G., in PALAZZO F. (a cura di), *Societas puniri potest. La responsabilità da reato degli enti collettivi. Atti del convegno (15-16 marzo 2002)*, Cedam, Padova, 2003.

LOTTINI R., *Art. 11, d.lgs. 231/2001*, in PALAZZO F., PALIERO C. (a cura di), *Commentario breve alle Leggi penali complementari*, Cedam, Padova, 2017.

LOTTINI R., *I criteri di imputazione oggettiva: i soggetti che impegnano la responsabilità dell'ente e il criterio dell'interesse o del vantaggio*, in AA.VV., *Diritto penale dell'economia*, tomo II, Milano, 2019.

LOTTINI R., *Il sistema sanzionatorio*, in GARUTI G. (a cura di), *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Cedam, Padova, 2002.

LUNGHINI G., *L'idoneità e l'efficace attuazione dei modelli organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001*, in MONESI C. (a cura di), *I modelli organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001 – Etica d'impresa e punibilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2005.

MACRÌ F., *Le sanzioni (artt. 9-14, 16, 20-23)*, in AA.VV., *Diritto penale dell'economia*, UTET, Torino, 2017, 2633.

MAIELLO V., *La natura (formalmente amministrativa, ma sostanzialmente penale) della responsabilità degli enti nel d. lgs. n. 231/2001: una «truffa delle etichette» davvero innocua?*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2002.

MAIELLO V., *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità da reato dell'ente*, in PIVA D. (a cura di), *La responsabilità degli enti ex D.Lgs. n. 231/2001 tra diritto e processo*, Giappichelli, Torino, 2021.

MANCUSO E., *Esecuzione delle sanzioni interdittive*, in LEVIS M., PERINI A. (a cura di), *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, Zanichelli, Bologna, 2014.

MANNA A., *La c.d. responsabilità amministrativa delle persone giuridiche: un primo sguardo d'insieme*, *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2002.

MANNA A., *La c.d. responsabilità amministrativa delle persone giuridiche: il punto di vista del penalista*, in *Cass. pen.*, 2003.

MAUGERI A., *La funzione del sistema sanzionatorio del D.Lgs. n. 231/2001: la rieducazione dell'ente*, in AA.VV., *Studi in onore di Antonio Fiorella*, Romatrepress, Roma, 2021.

MAUGERI A., *La funzione rieducativa nel dibattito dottrinale e nell'ordinamento italiano*, in *La funzione rieducativa della sanzione nel sistema della responsabilità amministrativa da reato degli enti ex d.lgs. n. 231/2001*, Giappichelli, Torino, 2022.

MAUGERI A., *La funzione rieducativa nelle sanzioni del d.lgs. n. 231/2001*, in *La funzione rieducativa della sanzione nel sistema della responsabilità amministrativa da reato degli enti ex d.lgs. n. 231/2001*, Giappichelli, Torino, 2022.

MAZZACUVA F., *L'ente premiato. Il diritto punitivo nell'era delle negoziazioni: l'esperienza angloamericane e le prospettive di riforma*, Giappichelli, Torino, 2020.

MEREU A., *La responsabilità "da reato" degli enti collettivi e i criteri di attribuzione della responsabilità tra teoria e prassi*, in *Ind. Pen.*, 2006.

MINICUCCI G., *La sanzione sostitutiva del commissariamento giudiziale*, in AA.VV., *Diritto penale dell'economia*, Giappichelli, Torino, 2017.

MONGILLO V., *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, Giappichelli, Torino, 2018.

MONGILLO V., *Struttura e finalità della confisca-sanzione ex art. 19 d.lgs. n. 231 del 2001*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2022.

MONGILLO V., *Il sistema sanzionatorio*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020.

MONGILLO V., *Ulteriori questioni in tema di confisca e sequestro preventivo del profitto a carico degli enti: risparmi di spesa, crediti e diritti restitutori del danneggiato*, in *Cass. pen.*, 2011.

MOSSA VERRE M., *La “messa alla prova” degli enti collettivi è esclusa anche dalla Cassazione a Sezioni Unite*, in *Sist. pen.*, 2023.

MUCCIARELLI F., PALIERO C., *Le sezioni unite e il profitto confiscabile: forzature semantiche e distorsioni ermeneutiche*, in *Dir. pen. cont. – Riv. trim.*, 2015.

MUSCO E., *Le imprese a scuola di responsabilità tra pene pecuniarie e misure interdittive*, in *Diritto e giustizia*, 2001.

PALAZZO F., *Associazioni illecite ed illeciti delle associazioni*, in *Riv. it. dir. e proc. pen.*, 1976.

PALIERO C., *Art. 7, Soggetti sottoposti all'altrui direzione e modelli di organizzazione dell'ente*, in LEVIS M., PERINI A. (a cura di), *Il 231 nella dottrina e nella giurisprudenza*, Zanichelli, Bologna, 2021.

PALIERO C., *La responsabilità delle persone giuridiche: profili generali e criteri di imputazione*, in ALESSANDRI A. (a cura di), *Il nuovo diritto penale delle società*, Ipsoa, Milano, 2002.

PALIERO C., *La responsabilità penale delle persone giuridiche nell'ordinamento italiano: profili sistematici*, in PALAZZO F. (a cura di), *Societas puniri potest. La responsabilità da reato degli enti collettivi*, Cedam, Padova, 2003,

PALIERO C., PIERGALLINI C., *La colpa di organizzazione*, in *Riv. 231*, 2006.

PALOZZI G., *Vademecum per gli enti sotto processo*, Giappichelli, Torino, 2006.

PALUMBERI S., *Il ravvedimento post delictum dell'ente*, in AA.VV., *Diritto penale dell'economia*, Giappichelli, Torino, 2019.

PANUCCI M., TAJANI A., *Il ruolo delle associazioni di imprese. Le Linee Guida della Confindustria*, in MONESI C. (a cura di) *I modelli organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001 – Etica d'impresa e punibilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2005.

PASTORELLI L., *La responsabilità da reato degli enti: un bilancio applicativo*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2017.

PECORELLA C., *Principi generali e criteri di attribuzione della responsabilità*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti*, Ipsoa, Milano, 2002.

PELISSERO M., *Interesse e vantaggio nella responsabilità dell'ente ex d.lgs. n. 231/2001*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2009.

PELISSERO M., *L'introduzione della respinsabilità da reato delle persone giuridiche nell'ordinamento italiano*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020.

PELISSERO M., *La responsabilità degli enti*, in GROSSO C. (a cura di), *Manuale di diritto penale, Leggi complementari*, vol. I, Giuffrè, Milano, 2007.

PELISSERO M., *La responsabilizzazione degli enti. Alla ricerca di un difficile equilibrio tra modelli "punitivi" e prospettive di efficienza*, in *Leg. Pen.*, 2003.

PELLEGRINI L., *L'esecuzione della sanzione pecuniaria degli enti. Incertezze dell'attuale disciplina normativa e prospettive di riforma: riflessioni sostanziali e processuali*, in *Legisl. pen.*, 2024.

PELLEGRINI L., *La polifunzionalità della sanzione pecuniaria degli enti*, in *Sanzione pecuniaria e responsabilità degli enti*, Giappichelli, Torino, 2024.

PELLEGRINI L., *Sanzione pecuniaria e responsabilità degli enti*, Giappichelli, Torino, 2024.

PELLEGRINI L., *Tecnica premiale e responsabilità penale delle persone giuridiche*, in *Sanzione pecuniaria e responsabilità degli enti*, Giappichelli, Torino, 2024.

PIERGALLINI C., *I reati presupposto della responsabilità dell'ente e dell'apparato sanzionatorio*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2010.

PIERGALLINI C., in *Paradigmatica dell'autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del "modello organizzativo" ex d.lgs. 231/2001)*, (parte I), in *Cass. Pen.*, 2013.

PIERGALLINI C., *Ius sibi imponere: controllo penale mediante autonormazione?*, in AA.VV., *La crisi della legalità. Il "sistema vivente" delle fonti penali*, Napoli, Esi, 2016.

PIERGALLINI C., *La struttura del modello di organizzazione, gestione e controllo del rischio-reato*, in LATTANZI G. (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2010.

PIERGALLINI C., *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, in *Dir. pen. proc.*, 2019.

PIERGALLINI C., *Premialità e non-punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, Ipsoa, Milano, 2019.

PIERGALLINI C., *Societas delinquere et puniri non potest: la fine tardiva di un dogma*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2002.

PISANI N., *La responsabilità da reato degli enti*, in D'AVIRRO A., DI AMATO A. (a cura di), *Trattato di diritto penale dell'impresa*, Cedam, Padova, 2009.

PRESUTTI A., *L'esecuzione delle sanzioni interdittive e il meccanismo della loro conversione*, in BERNASCONI A., PRESUTTI A. (a cura di), *Manuale della responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2025.

PRESUTTI A., *L'esecuzione*, in PRESUTTI A., BERNASCONI A. (a cura di), *Manuale della responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, 2013.

PULITANÒ D., *Due approcci opposti sui rapporti fra Costituzione e CEDU in materia penale. Questioni lasciate aperte da Corte Cost. n. 49/2015*, in *Dir. pen. cont.*, 2015.

PULITANÒ D., *La responsabilità "da reato" degli enti: i criteri d'imputazione*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2002.

PULITANÒ D., *Tecniche premiali fra diritto e processo penale*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1986.

RIVERDITI M., *La responsabilità degli enti: un crocevia tra repressione e specialprevenzione*, Jovene, Napoli 2009.

ROMANELLI B., *Esecuzione e confisca*, in EPIDENDIO T., VARRASO G. (a cura di), *Codice delle confische*, Giuffrè, Milano, 2024.

ROMANO M., *Commentario sistematico del codice penale*, vol. I, Giuffrè, Milano, 2004.

ROMANO M., *La responsabilità amministrativa degli enti, società o associazioni: profili generali*, in *Riv. soc.*, 2000.

ROMANO M., *Societas delinquere non potest (nel ricordo di Franco Bricola)*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1995.

RUGGIERO R., *Giustizia riparativa e responsabilità degli enti*, in *Proc. pen. giust.*, 2023.

SALCUNI G., *Brevi cenni sull'imputazione soggettiva del reato commesso dagli apicali e il ruolo del giudice*, in *Giurisprudenza Penale*, 2017.

SALCUNI G., *La valutazione di idoneità dei modelli ed il requisito dell'elusione fraudolenta*, in *Riv. trim. dir. pen. ec.*, 2015.

SALVATORE A., «*Probation*» e 231/2001: *il contrasto in seno alla giurisprudenza di merito sulla possibilità per l'ente di accedere alla «messa alla prova» e l'irremovibilità della Suprema Corte sull'inapplicabilità della sospensione condizionale della pena alle sanzioni inflitte all'ente*, in *Rivista 231*, 1/2021.

SANTI F., *La responsabilità delle società e degli enti*, Giuffrè, Milano, 2004.

SBISÀ F., GIACOMETTI T., MOTTA N., *Il sistema sanzionatorio*, in SBISÀ F., SPINELLI E. (a cura di), *Responsabilità amministrativa degli enti (d. lgs. 231/01)*, Ipsoa, Milano, 2017.

SCAROINA E., *I destinatari della disciplina*, in LATTANZI G., SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2020.

SCAROINA E., *Prospettive di razionalizzazione della disciplina dell'oblazione nel sistema della responsabilità da reato degli enti tra premialità e non punibilità*, in *Dir. pen. cont. – Riv. Trim.*, 2020.

SCOLETTA M., *I diversi modelli di imputazione soggettiva del reato all'ente*, in AA.VV., *Diritto penale delle società*, vol. I, Cedam, Padova, 2014.

SCOLETTA M., *I modelli organizzativi: struttura e contenuti*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024.

SCOLETTA M., *L'autonomia della responsabilità e il terzo modello imputativo*, in AA.VV., *Diritto penale delle società*, vol. I, Cedam, Padova, 2014.

SEVERINO P., *La responsabilità dell'ente ex d.lgs. n. 231/2001: profili sanzionatori e logiche premiali*, in AA.VV., *Studi in onore di Emilio Dolcini*, Giuffrè, Milano, 2018.

TORRE V., *Il comma 2 dell'art. 12 e la rilevanza attenuante del post-fatto*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024.

TORRE V., in *La gravità del fatto, il grado della responsabilità dell'ente e le condotte post-factum*, in AA.VV., *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, Wolters Kluwer, Milano, 2024.

VARRASO G., *Il giudice dell'esecuzione*, in *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Giuffrè, Milano, 2012.

VARRASO G., *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, in UBERTIS G., VOENA G., *Trattato di procedura penale*, Giuffrè, Milano, 2013.

VARRASO G., *Lo scomputo dalla sanzione interdittiva della durata delle misure cautelari*, in *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Giuffrè, Milano, 2012.

VENAFRO E., *Funzione e disciplina delle sanzioni interdittive previste dal d.lgs. n. 231/2001*, in PISA P. (a cura di), *Verso una riforma del sistema sanzionatorio? Atti del Convegno in ricordo di Laura Fioravanti*, Giappichelli, Torino, 2008.

VIGANÒ F., *in Art. 13 e Art. 15*, in AA.VV. *La responsabilità degli enti. Commentario articolo per articolo al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Padova, Cedam, 2008.

VITTORINI P., *Le norme sull'esecuzione*, in BERNASCONI A. (a cura di), *Il processo penale de societate*, Milano 2006.

VIZZARDI M., *Art. 17 e 18*, in AA.VV., *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al D.Lgs. 231/01*, Cedam, Padova, 2008.

VIZZARDI M., *Art. 79*, in AA.VV., *La responsabilità degli enti*, Cedam, Padova, 2008.

VIZZARDI M., *Prevenzione del rischio-reato e standard di adeguatezza delle cautele: i modelli di organizzazione e gestione di società farmaceutiche al banco di prova di un'indagine peritale*, in *Cass. Pen.*, 2010.