



CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

Cattedra di Business integrity: compliance penale e
adeguatezza organizzativa

LA COLPA D'ORGANIZZAZIONE NEL SISTEMA
DEL D.LGS. 231/2001

Chiar.mo Prof. Antonino Gullo
RELATORE

Remo Lucio Giuffrè
Matr. 289491
CANDIDATO

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I.....	3
ORIGINE, FONDAMENTO E TRASFORMAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ DEGLI ENTI COLLETTIVI.....	3
1.1 – Il principio di personalità della responsabilità penale e il dogma del “societas delinquere non potest”.....	3
1.2 – La crisi del dogma e l’avvento della responsabilità dell’ente.	6
1.3 – Ratio, struttura e ambito applicativo del d.lgs. 231/2001.....	8
1.4 – Autonomia della responsabilità dell’ente rispetto all’autore del reato..	10
1.5 – Dal paradigma individuale alla categoria della colpa di organizzazione.	12
CAPITOLO II	14
LA COLPA DA ORGANIZZAZIONE: FONDAMENTO, NATURA E FUNZIONE - LA COLPEVOLEZZA DELL’ENTE COME DIFETTO DI STRUTTURA E DI CULTURA ORGANIZZATIVA.	14
2.1 – Genesi concettuale e natura giuridica della colpa di organizzazione.	14
2.2 – La colpa di organizzazione come criterio di imputazione soggettiva della responsabilità all’ente.	17
2.3 – I modelli di organizzazione, gestione e controllo ex artt. 6 e 7 d.lgs. 231/2001.	20
2.4 – Idoneità ed effettività dei modelli tra teoria e prassi.	23
2.5 – Giurisprudenza di legittimità: dalla sentenza ThyssenKrupp agli orientamenti più recenti.....	26
CAPITOLO III	30
L’EFFICACIA E LE PROSPETTIVE APPLICATIVE DEL MODELLO 231.	30
3.1 – L’efficacia del sistema sanzionatorio e le criticità applicative.	30
3.2 – Corporate governance, sistemi di controllo interno e funzione preventiva....	33
3.3 – L’espansione del catalogo dei reati presupposto e le ricadute sull’ente.....	35
3.4 – Funzione sistemica della colpa di organizzazione e prospettive evolutive del modello.	37
CONCLUSIONI.....	40
BIBLIOGRAFIA.....	42
GIURISPRUDENZA	44

ha eliminat

ha eliminat

ha eliminat

ha eliminat

ha eliminat

ha eliminat

ha eliminat

ha eliminat

ha eliminat

ha eliminat

ha eliminat

ha eliminat

ha eliminat

ha eliminat

INTRODUZIONE

La combinazione dell'evoluzione dei modelli produttivi e dell'affermarsi di strutture organizzative sempre più complesse hanno gradualmente messo in crisi una visione del diritto penale unicamente incentrata sulla responsabilità della persona fisica. Negli odierni ambiti d'impresa, il reato non è più soltanto il risultato di una scelta individuale isolata bensì può rappresentare l'esito di criticità strutturali, di pratiche organizzative distorte o di carenze nei sistemi di controllo.

È in questo scenario che si inserisce il d.lgs. 231/2001, introducendo nell'ordinamento italiano una forma di responsabilità dell'ente fondata su un distinto giudizio relativo all'organizzazione

La responsabilità dell'ente, nel sistema 231, non deriva direttamente dalla commissione del reato presupposto, richiedendo, al contrario, una verifica duplice: la commissione di uno dei reati presupposto, ad opera di una apicale o sottoposto, nell'interesse o a vantaggio dell'ente e l'accertamento di un *deficit* organizzativo riconducibile all'ente quale centro autonomo di imputazione.

Il cardine del sistema trasla così dall'autore materiale del fatto alla qualità dell'assetto organizzativo. In questo passaggio si inserisce la categoria della colpa di organizzazione, quale criterio di imputazione soggettiva che permette di basare il rimprovero sull'inadeguata gestione del rischio di commissione di reati.

La colpa di organizzazione indica il punto di equilibrio tra effettività della tutela e rispetto del principio di colpevolezza. Essa rende possibile attribuire responsabilità all'ente solo ove sia verificabile un *deficit* strutturale nella prevenzione dei rischi, rifuggendo tanto da meccanismi di responsabilità oggettiva quanto da forme di imputazione meramente riflessa. In tale prospettiva, i modelli di organizzazione, gestione e controllo acquistano importanza non come strumenti puramente formali, ma come indicatori sostanziali di valutazione dell'adeguatezza ed effettività dell'assetto organizzativo.

Il presente lavoro si propone di esaminare l'origine, la natura e la funzione della colpa di organizzazione nell'assetto normativo risultante dal d.lgs. 231/2001, soffermandosi sul rapporto tra imputazione soggettiva e modelli organizzativi, nonché sul ruolo della giurisprudenza nel delineare i criteri valutativi dell'idoneità ed effettività. Accento particolare è posto, inoltre, sulle criticità applicative del

sistema e al rapporto tra apparato sanzionatorio, *governance* e prevenzione del rischio.

Tramite un'indagine che muove dall'evoluzione del principio di personalità della responsabilità penale fino all'analisi dei profili applicativi più recenti, l'elaborato mira a dimostrare come la colpa di organizzazione costituisca il fulcro tecnico-giuridico della responsabilità dell'ente, nonché lo strumento attraverso cui il diritto penale dell'economia tenta di combinare prevenzione e garanzia in un contesto produttivo in continua trasformazione.

CAPITOLO I

ORIGINE, FONDAMENTO E TRASFORMAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ DEGLI ENTI COLLETTIVI.

1.1 – Il principio di personalità della responsabilità penale e il dogma del “*societas delinquere non potest*”.

La personalità della responsabilità penale costituisce uno dei principi cardine del diritto penale moderno e, nell'ordinamento italiano, trova il riconoscimento ai sensi dell'art. 27, comma 1, della Costituzione, che recita testualmente: «La responsabilità penale è personale»¹.

Detta enunciazione rappresenta una precisa scelta di civiltà giuridica, finalizzata a escludere forme di responsabilità per fatto altrui, in violazione del c.d. contenuto minimo del principio qui in esame, e richiedendo ai fini della responsabilità penale che il fatto sia soggettivamente rimproverabile in ossequio al canone di responsabilità per fatto proprio colpevole. La disposizione costituzionale si fonda sul presupposto secondo cui la sanzione penale può essere legittimamente inflitta solo nei confronti del soggetto cui il fatto penalmente rilevante sia oggettivamente e soggettivamente attribuibile.

A partire dalle sentenze n. 364 e 1085 del 1988², il principio di personalità della responsabilità penale viene interpretato come sinonimo di quello di colpevolezza. La responsabilità penale infatti presuppone, oltre la realizzazione concreta di una condotta tipica antigiuridica, anche la possibilità di rivolgere all'autore un rimprovero basato sulla coscienza e volontà di tutti gli elementi costitutivi della fattispecie criminosa). Da ciò scaturisce la storica identificazione del soggetto penalmente responsabile con la “persona fisica”³.

Su questo dogma ha trovato fondamento, per lungo tempo, il noto brocardo «*societas delinquere non potest*», efficace sintesi dell'impossibile attribuzione della

¹ Cfr. FIORELLA, voce *Responsabilità da reato degli enti collettivi*, in CASSESE (diretto da), *Dizionario di diritto pubblico*, vol. V, Milano, 2006, 5101

² Cost., 24 marzo 1988, n. 364; Corte Cost., 13 dicembre 1988, n. 1085. Sul punto v. DONINI, *La personalità della responsabilità penale fra tipicità e colpevolezza. Una “resa dei conti” con la prevenzione generale*, in *Riv. it. dir. proc. pen.* 2018, 1580 s.

³ Cfr. PULITANÒ, *La responsabilità da “reato” degli enti: i criteri di imputazione*, in AA.VV., *Studi in onore di Piero Schlesinger*, tomo V, Milano, 2004, 4140

responsabilità penale agli enti collettivi⁴. La persona giuridica, infatti, è considerata una *fictio iuris*, senza una dimensione psicologica propria e, dunque, incapace di attuare, a rigore, una condotta penalmente rilevante. Sulla scorta di questi presupposti, l'ente non è titolare di una volontà autonoma, ma opera attraverso le persone fisiche che ne costituiscono gli organi e che agiscono in nome e per conto dell'Ente. Tutti gli illeciti realizzati nel contesto dell'attività organizzata venivano, di conseguenza, ricondotti alla responsabilità individuale degli agenti, escludendo l'ente dal circuito punitivo.⁵

La forza del dogma non si fondava solo su argomentazioni di tipo ontologico, ma si ancorava saldamente anche sulla lettura costituzionale dell'art. 27 Cost. L'attribuzione di responsabilità penale all'ente si considerava incompatibile con il principio di personalità, in quanto avrebbe dato luogo al rischio di una responsabilità per fatto altrui o, comunque, ad una forma di responsabilità oggettiva. Irrogare la pena all'ente per un reato commesso da un suo esponente poteva significare, secondo questa architettura, perseguire un soggetto diverso dall'autore materiale del fatto, applicando una sanzione svincolata da un vero giudizio di colpevolezza⁶.

Per lungo tempo, l'impostazione poc'anzi riassunta ha svolto una significativa funzione garantista, salvaguardando il diritto penale da degenerazioni collettivistiche e da forme di responsabilità indifferenziata. Essa risultava pienamente coerente con un contesto economico e sociale tipizzato da strutture produttive semplici, in cui l'attività d'impresa era marcatamente personalizzata e il centro decisionale agevolmente individuabile. In questo contesto, l'imputazione della responsabilità alle persone fisiche si riteneva sufficiente a prevenire e reprimere gli illeciti.

Con l'affermarsi di organizzazioni più articolate e di sistemi produttivi complessi, i limiti di tale impianto teorico hanno iniziato a palesarsi progressivamente.

⁴ Cfr. AMARELLI, *Mito giuridico ed evoluzione della realtà: il controllo del principio "societas delinquere no potest"*, in *Riv. trim. tir. pen. econ.*, 2003, 944

⁵ Cfr. PALIERO, *La società pulita: del come, del perché e del per cosa*, in *Riv. it. dir. proc. pen.* 2008, 1516.

⁶ Cfr. DI GIOVINE, *La responsabilità degli enti: lineamenti di un nuovo modello di illecito punitivo*, in MANNA (a cura di), *Diritto e impresa: un rapporto controverso*, Milano, 2004, 423 ss.

In numerosi contesti, l'illecito non si presenta più come l'esito di una scelta isolata di un solo individuo, bensì come il risultato di decisioni collettive, di consuetudini organizzative strutturate o di carenze nei controlli e nella vigilanza. In tali condizioni, ricondurre la responsabilità esclusivamente alle persone fisiche reca con sé il rischio di generare una rappresentazione parziale e finanche distorta dell'origine del fatto, oltre a rivelarsi inefficace ai fini della prevenzione

La dottrina, pertanto, ha ritenuto necessario avviare una riflessione critica sul significato e sulla ricaduta del principio di personalità della responsabilità penale, riflettendo sulla possibilità di una sua interpretazione evolutiva. In vero, l'art. 27 Cost. richiede che la responsabilità si basi su un rimprovero personale, inteso come riferibilità soggettiva del fatto a un centro di imputazione autonomo. In quest'ottica, il problema non consiste nella natura individuale o collettiva del soggetto, bensì nella possibilità di rintracciare criteri di imputazione adeguati a evitare forme di responsabilità oggettiva⁷.

Nel superamento del dogma del «*societas delinquere non potest*», culminato poi con la scelta sottesa al D.lgs. n. 231/2001, l'attenzione si è concentrata sulla volontà dell'ente in tema di ponderazione delle scelte organizzative, modelli di gestione e assetto ed efficacia dei controlli interni. In questa prospettiva, l'ente viene chiamato a rispondere per un proprio *deficit* organizzativo che ha reso possibile la commissione del reato.

Tale evoluzione teorica rappresenta il superamento della concezione puramente individualistica della responsabilità penale a favore di una prospettiva in grado di valutare la dimensione organizzativa dell'illecito, senza per questo rinunciare al principio costituzionale di colpevolezza. Il superamento del dogma del «*societas delinquere non potest*» assume la configurazione di un processo graduale, teso a garantire una più pregnante tutela dei beni giuridici in un contesto la cui personalità è rappresentata dalla crescente centralità degli enti collettivi, e pone le basi per l'elaborazione della "colpa di organizzazione", che occuperà un ruolo focale nel sistema delineato dal d.lgs. 231/2001⁸.

⁷ Sul contenuto dei principi enucleabili dall'art. 27, co. 1 Cost. v. DONINI, *La responsabilità penale fra tipicità e colpevolezza*, cit., 1579 s.

⁸ Cfr. MARINUCCI, *La responsabilità penale delle persone giuridiche. Uno schizzo storico dogmatico*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2007, 445 s.

1.2 – La crisi del dogma e l'avvento della responsabilità dell'ente.

La crescente crisi del dogma del «*societas delinquere non potest*» si innesca in un processo di trasformazione del diritto penale più ampio, causato dall'evoluzione delle strutture economiche e dall'emergere di forme diverse di organizzazione dell'attività produttiva. Dalla seconda metà del Novecento, tale impostazione si è dimostrata sempre più inadeguata a spiegare fenomeni criminali articolati, riconducibili a strategie d'impresa, decisioni collettive o carenze nell'assetto organizzativo.⁹

La tradizionale esclusione della responsabilità dell'ente collettivo, pertanto, ha finito con l'assumere le caratteristiche di una lacuna, tale da compromettere la risposta sanzionatoria. La responsabilità esclusiva alle persone fisiche risultava invero inadeguata nel cogliere l'effettiva origine dell'illecito, soprattutto ove la commissione del reato fosse stata causata da consuetudini aziendali consolidate o da una cultura organizzativa tesa a perseguire il profitto a discapito del rispetto delle regole.¹⁰

La dottrina ha messo in discussione la tenuta del dogma tradizionale, sottolineando come la sua applicazione sistematica rischiasse di tradursi in concreto nell'impunità dell'ente che beneficia dell'illecito. Più nello specifico, è stato rilevato che la persona giuridica, seppure priva di una volontà in senso stretto, costituisce di fatto un centro autonomo di interessi e decisioni, determinante rispetto alla commissione di fatti penalmente rilevanti.¹¹ Da questa prospettiva, l'estraneità dell'ente dal circuito punitivo diveniva sempre più ingiustificabile.

Anche l'esperienza comparatistica ha svolto un ruolo fondamentale nel processo di superamento del dogma, evidenziando come numerosi ordinamenti avessero già introdotto forme di responsabilità degli enti collettivi, soprattutto in riferimento ai reati economici e d'impresa. Detti modelli, seppur tra loro eterogenei, hanno favorito la legittimazione dell'idea che l'ente potesse essere destinatario di sanzioni

⁹ Cfr. AMARELLI, *Mito giuridico ed evoluzione della realtà*, cit., 944 ss.

¹⁰ Sul tema della "capacità di colpevolezza" dell'ente v. PULITANÒ, *La responsabilità da reato degli enti: i criteri di imputazione*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2002, I, 422 ss.

¹¹ Cfr. DE VERO, *Struttura e natura giuridica dell'illecito dell'ente collettivo dipendente da reato*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2001, 1130 s.

punitive, in quanto portatore di un proprio disvalore, distinto ed autonomo da quello dei singoli agenti.

Sulla scorta di queste considerazioni, si è giunti progressivamente all'elaborazione di un paradigma alternativo, basato sulla focalizzazione della dimensione organizzativa dell'illecito. L'attenzione, prima rivolta alla mera individuazione dell'autore del reato, si è diretta verso la valutazione delle condizioni che ne avevano consentito la realizzazione. In tale ottica, l'ente viene chiamato a rispondere non per il fatto altrui, bensì per non aver adottato un assetto organizzativo tale da consentire la prevenzione della commissione di reati nel proprio contesto di attività.¹²

Attraverso questo percorso teorico, si è giunti all'idea di una responsabilità dell'ente fondata su criteri diversi da quelli dell'imputazione individuale, e mirati a conferire valore al ruolo delle scelte di gestione e di controllo interno. La responsabilità dell'ente viene quindi considerata come autonoma rispetto a quella della persona fisica, mantenendo, tuttavia, con essa un necessario rapporto di presupposizione.¹³

L'introduzione del d.lgs. 231/2001 rappresenta il risultato normativo di questa evoluzione, marcando il definitivo superamento del dogma del «*societas delinquere non potest*» nell'ordinamento italiano. Seppure definita formalmente come responsabilità amministrativa, il decreto introduce regime di responsabilità che presenta tratti di afflittività e si basa su un modello di imputazione che attribuisce all'ente un ruolo attivo nell'origine dell'illecito.¹⁴ Il sistema strutturato dal legislatore ha lo scopo di colmare le lacune del paradigma tradizionale, bilanciando il principio di effettività della tutela con i principi fondamentali del diritto penale.

¹² Cfr. FIORELLA, *Responsabilità da reato degli enti collettivi*, cit. 5103.

¹³ Ritiene che la responsabilità ex d.lgs. n. 231/2001 sia imperniata su una «*fattispecie complessa e necessariamente plurisoggettiva*» PALIERO, *La società punita*, cit. 1536. V. anche COCCO, *L'illecito degli enti dipendente da reato ed il ruolo dei modelli di prevenzione*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2004, 90 s.

¹⁴ Cfr. PALIERO, *Il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231: da ora in poi societas delinquere (et puniri) potest*, in *Corr. giur.*, 2001, 845.

1.3 – *Ratio*, struttura e ambito applicativo del d.lgs. 231/2001.

L'introduzione del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 rappresenta il traguardo, da un punto di vista normativo, del percorso evolutivo descritto nei paragrafi precedenti, determinando l'ingresso, nell'ordinamento italiano, di un sistema di responsabilità dell'ente per reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio. Il decreto si colloca in un quadro generale caratterizzato da marcate trasformazioni economiche e sociali, da pressioni di provenienza sovranazionale che hanno evidenziato l'inadeguatezza degli istituti tradizionali di contrasto alla criminalità economica. Storicamente, la riforma trae origine, principalmente, dagli obblighi che l'Italia in sede internazionale, in particolare nell'ambito delle convenzioni OCSE e dell'Unione europea tese al contrasto dei reati economici transnazionali. Dette fonti hanno stimolato gli Stati membri a prevedere forme più efficaci di responsabilità degli enti collettivi, per colpire in maniera diretta le strutture organizzative nel cui contesto si tengono condotte illecite di particolare allarme sociale.¹⁵

Il legislatore italiano ha scelto di definire formalmente la responsabilità dell'ente come "amministrativa", agganciandola, tuttavia, alla commissione di un reato da parte di una persona fisica appartenente all'organizzazione. Detta scelta terminologica non si limita ad avere un valore, meramente nominalistico, bensì risponde alla necessità di scongiurare un contrasto "frontale" con il principio di personalità della responsabilità penale di cui all'art. 27 Cost. La disciplina introdotta dal decreto, tuttavia, reca chiari profili di afflittività che, sul piano sostanziale, la avvicinano al diritto penale.

Osservato sotto il profilo strutturale, il d.lgs. 231/2001 descrive una responsabilità dell'ente basata su un sistema di imputazione complesso, che si articola attorno a criteri di tipo oggettivo e soggettivo. Più specificatamente, la responsabilità dell'ente si fonda sul presupposto della commissione di uno dei reati previsti espressamente nel corpo del decreto da parte di soggetti apicali o sottoposti, oltre che sulla sussistenza di un collegamento funzionale tra il reato e il soggetto collettivo sotto forma di interesse o vantaggio dell'ente.¹⁶ Detti criteri delimitano l'area della responsabilità, evitando ipotesi di mera imputazione oggettiva.

¹⁵ Così AMARELLI, *Mito giuridico ed evoluzione della realtà*, cit., 962, GUERRINI, *La responsabilità da reato degli enti. Sanzioni e loro natura*, Milano, 2006, 19.

¹⁶ Cfr. FIORELLA, *Responsabilità da reato degli enti collettivi*, cit. 5103,.

Elemento chiave del sistema è costituito del valore attribuito all'organizzazione interna dell'ente. Il legislatore, infatti, ha previsto un sistema di esonero totale della responsabilità nel caso di adozione ed efficace attuazione di modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire reati della stessa specie di quello verificatosi. La disciplina mira, pertanto, alla valorizzazione del momento preventivo e sposta l'imputazione dalla mera reazione sanzionatoria alla valutazione *ex ante* dell'assetto organizzativo.¹⁷

La *ratio* della riforma consiste, quindi, nella necessità di superare le lacune del paradigma tradizionale, attraverso una risposta più efficace ai reati d'impresa senza, tuttavia, rinunciare ai principi cardine dell'ordinamento. Il sistema contenuto dal d.lgs. 231/2001 è teso a responsabilizzare l'ente in quanto centro autonomo di decisioni e interessi, stimolando lo stesso a adottare sistemi organizzativi virtuosi e a diffondere la diffusione di una cultura della legalità all'interno delle strutture produttive.

In quest'ottica, la responsabilità dell'ente non si configura come mera conseguenza del reato commesso dalla persona fisica, bensì come risultato di un giudizio autonomo sull'idoneità dell'organizzazione e dei sistemi di controllo. Il decreto, dunque, introduce un sistema di imputazione che riconosce all'ente un ruolo attivo nell'origine dell'illecito, ponendo le basi per l'elaborazione della categoria della colpa di organizzazione.

L'analisi dell'origine, della struttura e della *ratio* del d.lgs. n. 231/2001 consente, pertanto, di cogliere la portata sistemica della riforma, che segna il passaggio da una concezione meramente individualistica della responsabilità a un modello capace di valorizzare la dimensione organizzativa dell'agire illecito. Tale impostazione costituisce il presupposto necessario per comprendere, nei paragrafi successivi, il tema dell'autonomia della responsabilità dell'ente rispetto a quella della persona fisica e il ruolo centrale attribuito all'organizzazione quale criterio di imputazione.

¹⁷ Cfr. FIORELLA, *Responsabilità da reato degli enti collettivi*, cit. 5104.

1.4 – Autonomia della responsabilità dell'ente rispetto all'autore del reato.

L'introduzione della responsabilità da reato degli enti ad opera del d.lgs. 231/2001 ha posto sin dall'origine il problema del rapporto tra la responsabilità dell'ente e quella della persona fisica autore del reato presupposto. In particolare, il legislatore ha dovuto confrontarsi con l'esigenza di evitare che la nuova forma di responsabilità si risolvesse in una mera proiezione riflessa dell'illecito individuale, in contrasto con i principi di personalità e colpevolezza, ovvero, all'opposto, che essa si configurasse come una responsabilità oggettiva sganciata da un effettivo fondamento rimproverabile.

In tale prospettiva, uno degli elementi qualificanti del sistema delineato dal decreto n. 231/2001 è rappresentato dal riconoscimento, ai sensi dell'art. 8, dell'autonomia della responsabilità dell'ente rispetto a quella della persona fisica. La disposizione normativa prevede, infatti, che l'ente possa essere chiamato a rispondere anche nei casi in cui l'autore del reato non sia identificato o non sia imputabile (art. 8, co. 1, lett. a), purché risulti accertata la commissione del fatto di reato nel suo interesse o a suo vantaggio¹⁸, nonché nelle ipotesi di estinzione del reato presupposto per causa diversa dall'amnistia (art. 8, co. 1, lett. b). Tale previsione evidenzia come la responsabilità dell'ente non dipenda in senso stretto dalla sorte processuale della persona fisica, ma si fondi su presupposti propri.

L'autonomia della responsabilità dell'ente si manifesta, in primo luogo, sul piano strutturale, attraverso la distinta individuazione dei criteri di imputazione. Mentre la responsabilità della persona fisica è ancorata alla colpevolezza individuale, intesa come dolo o colpa, quella dell'ente si fonda sulla valutazione dell'assetto organizzativo e dei meccanismi di controllo adottati. In questo senso, il fatto di reato costituisce un presupposto necessario, ma non sufficiente, della responsabilità dell'ente, la quale richiede un ulteriore giudizio relativo alla riconducibilità dell'illecito a un *deficit* organizzativo.

Tale impostazione consente di superare l'idea di una responsabilità dell'ente per fatto altrui, valorizzando invece un modello di imputazione che individua nell'organizzazione il vero oggetto del rimprovero. L'ente non viene sanzionato per la condotta della persona fisica in quanto tale, ma per non aver predisposto un

¹⁸ Cfr. DI GIOVINE, *La responsabilità degli enti*, cit., 432.

sistema idoneo a prevenire la commissione di reati nell'ambito della propria attività. La responsabilità dell'ente assume, così, una dimensione propria, distinta e autonoma, pur restando funzionalmente collegata al reato presupposto.

Sul piano sistematico, l'autonomia della responsabilità dell'ente emerge altresì dalla disciplina dei modelli di organizzazione, gestione e controllo, i quali assumono un ruolo centrale nel giudizio di imputazione. L'adozione e l'efficace attuazione di tali modelli possono infatti escludere la responsabilità dell'ente, anche in presenza di un reato commesso dalla persona fisica. Ciò conferma che il fulcro della valutazione non risiede nella mera commissione del fatto, bensì nell'adeguatezza dell'organizzazione preventiva predisposta dall'ente.¹⁹

La dottrina ha sottolineato come questa impostazione realizzi un delicato equilibrio tra l'esigenza di effettività della tutela e il rispetto dei principi fondamentali del diritto penale. Da un lato, l'autonomia della responsabilità dell'ente consente di colpire direttamente le strutture organizzative che traggono beneficio dall'illecito; dall'altro, essa evita che l'ente venga chiamato a rispondere automaticamente per ogni reato commesso nel suo ambito, preservando il carattere personale e rimproverabile della responsabilità.

In questa prospettiva, la responsabilità dell'ente si configura come una forma di responsabilità "derivata ma autonoma", nel senso che essa presuppone la commissione di un reato da parte di una persona fisica inserita nell'organizzazione, ma si fonda su un distinto giudizio di colpevolezza riferibile all'ente stesso. Tale giudizio attiene alla qualità dell'organizzazione, alla cultura aziendale e all'effettività dei controlli interni, elementi che assumono rilievo centrale nel sistema delineato dal d.lgs. 231/2001.²⁰

L'affermazione dell'autonomia della responsabilità dell'ente rappresenta, pertanto, il punto di sintesi del percorso ricostruito nel presente capitolo. Dalla riaffermazione del principio di personalità della responsabilità penale e dal tradizionale rifiuto di forme di responsabilità collettiva, passando attraverso la crisi del paradigma individualistico e l'intervento riformatore del legislatore, emerge un modello di imputazione che riconosce all'organizzazione un ruolo centrale nella

¹⁹ Cfr. DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, cit., 28 s.

²⁰ Cfr. DI GIOVINE, *Il criterio di imputazione soggettiva*, in LATTANZI, SEVERINO (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, Diritto sostanziale, I, Torino, 2020, 205.

genesi dell'illecito. Tale approdo teorico e normativo pone le basi per l'analisi, oggetto del capitolo successivo, della colpa di organizzazione quale criterio di imputazione soggettiva della responsabilità dell'ente nel sistema del d.lgs. 231/2001, consentendo di sviluppare in modo organico il passaggio dalla dimensione strutturale a quella propriamente dogmatica della responsabilità da reato degli enti.

1.5 – Dal paradigma individuale alla categoria della colpa di organizzazione.

All'esito del percorso ricostruito nei paragrafi precedenti, emerge con chiarezza come l'introduzione della responsabilità da reato degli enti non rappresenti soltanto una risposta contingente a esigenze di politica criminale, ma implichi una trasformazione più profonda delle categorie tradizionali dell'imputazione.

Una volta chiarita l'autonomia della responsabilità dell'ente rispetto a quella della persona fisica, si pone infatti la necessità di individuare il fondamento soggettivo del rimprovero rivolto all'ente, distinto da quello proprio dell'autore del reato.

In tale prospettiva, il superamento del paradigma individuale non si traduce in una semplice estensione delle categorie penalistiche classiche a soggetti collettivi, bensì richiede l'elaborazione di un criterio di imputazione specifico, coerente con la natura organizzativa dell'ente. La responsabilità non può più essere ricondotta alla dimensione psicologica dell'agente, ma deve essere ancorata alla valutazione del modo in cui l'ente ha strutturato la propria attività, gestito i rischi e organizzato i propri processi decisionali.

La categoria della colpa di organizzazione si colloca precisamente in questo spazio concettuale. Essa consente di qualificare il rimprovero all'ente in termini propri, facendo riferimento non alla condotta del singolo, ma alla qualità complessiva dell'assetto organizzativo. L'illecito diviene così espressivo di una carenza strutturale dell'organizzazione, intesa come inadeguatezza delle misure di prevenzione e controllo rispetto ai rischi tipici dell'attività svolta.²¹

La colpa di organizzazione assume, pertanto, la funzione di criterio di imputazione soggettiva della responsabilità dell'ente, idoneo a preservare la centralità del

²¹ Cfr. IRRERA, *Assetti adeguati e modelli organizzativi: nella corporate governance delle società di capitali*, Bologna, 2016, 41.

giudizio di rimproverabilità senza riprodurre meccanismi di responsabilità per fatto altrui o di imputazione oggettiva. Il giudizio di colpa non verte sulla violazione di una regola cautelare individuale, ma sull'inosservanza di un dovere di organizzazione che grava sull'ente in quanto centro autonomo di imputazione di interessi e decisioni.

In questo senso, la rilevanza attribuita dal d.lgs. 231/2001 ai modelli di organizzazione, gestione e controllo assume un significato che trascende la dimensione meramente sanzionatoria. Tali modelli operano come parametri normativi di valutazione della colpa dell'ente, consentendo di apprezzare se l'organizzazione fosse concretamente orientata alla prevenzione dei reati o, al contrario, tollerasse assetti funzionali alla loro commissione.²²

Il passaggio dal paradigma individuale alla colpa di organizzazione segna, dunque, l'approdo teorico del processo evolutivo analizzato nel presente capitolo. Esso consente di ricondurre la responsabilità dell'ente entro un quadro concettuale coerente con i principi fondamentali dell'ordinamento, valorizzando la dimensione organizzativa dell'illecito senza rinunciare a un giudizio di colpevolezza. Su tali premesse si innesta l'analisi del Capitolo II, dedicato all'esame sistematico della genesi, della natura e delle modalità applicative della colpa di organizzazione nel sistema del d.lgs. 231/2001.

²² Cfr. Cocco, *L'illecito degli enti dipendente da reato*, cit., 91.

CAPITOLO II

LA COLPA DA ORGANIZZAZIONE: FONDAMENTO, NATURA E FUNZIONE - LA COLPEVOLEZZA DELL'ENTE COME DIFETTO DI STRUTTURA E DI CULTURA ORGANIZZATIVA.

2.1 – Genesi concettuale e natura giuridica della colpa di organizzazione.

Assodata la configurabilità di una responsabilità dell'ente basata su presupposti del tutto autonomi rispetto alla colpevolezza della persona fisica, la questione centrale consiste nell'individuare il criterio soggettivo attraverso cui detta responsabilità possa essere giuridicamente fondata. In questo scenario si colloca la nozione di colpa di organizzazione, ritenuta dalla dottrina idonea ad esprimere il rimprovero indirizzato all'ente in quanto tale, senza dover ricorrere a modelli di imputazione oggettiva o ad improprie trasposizioni delle categorie penalistiche individuali¹.

L'origine concettuale della colpa di organizzazione consente di attribuire rilevanza penalistica ad una dimensione dell'agire che non corrisponde alla condotta del singolo, ma all'assetto complessivo entro il quale detta condotta si innesca. Nei moderni contesti produttivi, caratterizzati da strutture decisionali articolate, parcellizzazione delle funzioni e procedimentalizzazione delle attività, il rischio penalmente rilevante si manifesta come il prodotto di scelte organizzative, carenze strutturali e *deficit* nei controlli, piuttosto che come risultato dell'iniziativa individuale². In questo contesto, l'organizzazione acquisisce una funzione causale autonoma nell'origine dell'illecito, rendendo imprescindibile un criterio di imputazione in grado di intercettare tale dimensione.

Sul piano sistematico, la colpa di organizzazione non è una semplice estensione analogica della colpa individuale all'ente collettivo. La stessa si posiziona su un piano concettuale diverso, poiché prescinde dall'accertamento di un atteggiamento psicologico e si basa piuttosto su un giudizio normativo della qualità dell'organizzazione. All'ente, in effetti, non si può attribuire né la volontà né la coscienza della persona fisica; pertanto, il rimprovero non può essere strutturato

¹ Cfr. CORI, *La colpa dell'organizzazione quale criterio di imputazione soggettiva nel sistema del d.lgs 8 giugno 2001*, n. 231, in SIRACUSANO (a cura di), *Scritti di diritto penale dell'economia*, Torino, 2007, 240.

² Cfr. AMARELLI, *Mito giuridico ed evoluzione della realtà*, cit., 945 s.

attraverso categorie intenzionali o colpose di tipo antropomorfico³. La colpa di organizzazione si configura piuttosto come una forma di colpevolezza normativa, basata sulla violazione del dovere di corretta strutturazione dell'attività.

Detto dovere si ottiene sistematicamente dall'ordinamento e, più specificatamente, dall'impianto del d.lgs. 231/2001, che individua nell'organizzazione il nodo focale della prevenzione del rischio penale. Il legislatore, senza tipizzare rigidamente gli obblighi organizzativi, ha strutturato un modello di responsabilità basato sulla gestione del rischio, rimettendo al giudizio caso per caso la valutazione dell'adeguatezza dell'organizzazione dell'ente⁴. In tale contesto, la colpa di organizzazione assume un ruolo nodale di raccordo tra la responsabilità dell'ente ed il principio di colpevolezza, senza trascurare l'esigenza di effettività della tutela. Elemento fondamentale al fine della qualificazione della colpa di organizzazione è la sua proiezione *ex ante*. Il rimprovero rivolto all'ente non si basa semplicemente sul verificarsi del reato, richiede piuttosto una valutazione preventiva dell'idoneità dell'organizzazione rispetto ai rischi tipici dell'attività svolta. L'evento criminoso, pertanto rappresenta l'indice rivelatore di un possibile *deficit* strutturale, da verificare attraverso un giudizio prognostico retrospettivo. In questa prospettiva, la colpa di organizzazione si colloca nell'alveo di una responsabilità indirizzata alla prevenzione.

La valutazione della colpa di organizzazione richiede, di conseguenza, un'analisi dell'adeguatezza complessiva dell'assetto organizzativo, da non ridurre alla sola presenza formale di procedure e documenti. Il rimprovero non riguarda la mancanza astratta di regole, ma l'inidoneità reale e concreta dell'organizzazione rispetto ai rischi effettivamente prevedibili. Tutto ciò obbliga ad approcciare l'ente nella sua realtà operativa, tenendo in debita considerazione la dimensione, il settore di attività, la complessità interna ed il contesto in cui esso opera⁵. Ne deriva una

³ Cfr. DE SIMONE, *La colpevolezza dei soggetti metaindividuali: una questione tuttora aperta*, in *Cass. pen.*, I, 2017, 914.

⁴ Sottolinea l'esiguità delle indicazioni normative *ex art. 6, d.lgs. n. 231/2001* GULLO, *La responsabilità dell'ente e il sistema dei delitti di riciclaggio*, in CADOPPI, CANESTRARI, MANNA, PAPA (diretto da). *Diritto penale dell'economia. Tomo II. Reati fallimentari. Responsabilità da reato dell'ente*, Milanofiori Assago, 2017, 3029.

⁵ Sull'adeguatezza e effettività del modello v. GULLO, *I modelli organizzativi*, in LATTANZI, SEVERINO (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 253 s.

concezione dinamica della colpa di organizzazione, che mal si concilia con valutazioni standardizzate o semplicemente formali.

In tale ottica, la colpa di organizzazione si distingue anche dalla mera inosservanza di obblighi normativi di settore. Seppure tali violazioni costituiscano indici rilevanti, il giudizio di colpa non si limita alla presa d'atto di una irregolarità formale, ma necessita di una valutazione complessiva dell'intero assetto organizzativo e della sua efficacia nella prevenzione. La responsabilità dell'ente non ha origine, dunque, dal mero inadempimento di un obbligo, ma dalla inadeguata gestione del rischio penalmente rilevante che discende da tale inadempimento.

Ulteriore profilo qualificante della colpa di organizzazione riguarda la sua elasticità strutturale. Il dovere di organizzazione non è statico, ma dinamico e si evolve in base alla natura dell'attività svolta, all'emersione di nuovi rischi e al cambiamento delle condizioni operative⁶. Ciò richiede un continuo adeguamento dell'assetto organizzativo, pena il configurarsi di una colpa per mancato aggiornamento o per inadeguata reazione a segnali di rischio già manifestatisi. In questa ottica, la colpa di organizzazione acquisisce una dimensione permanente, che accompagna l'ente lungo l'intero percorso dello svolgimento della sua attività.

La dottrina ha voluto sottolineare come tale impostazione permetta di superare concezioni statiche dell'organizzazione, valorizzando al contrario il ruolo della *governance* e dei sistemi di controllo interno come strumenti dinamici di prevenzione. La responsabilità dell'ente non si fonda su una valutazione istantanea dell'organizzazione, ma su un giudizio riguardante la sua capacità complessiva di adattarsi e reagire ai rischi, evitando che consuetudini distorte o *deficit* strutturali si consolidino nel tempo. In questo senso, la colpa di organizzazione non riguarda soltanto l'assetto originario dell'ente, ma anche la sua evoluzione nel tempo.

Da un punto di vista teorico, la colpa di organizzazione si presenta come una categoria idonea a mantenere l'equilibrio tra esigenze di effettività e garanzie fondamentali. La stessa permette di attribuire responsabilità all'ente solo qualora sia possibile elaborare un giudizio di rimproverabilità basato su un comportamento organizzativo proprio, evitando derive oggettive o automatismi sanzionatori.

⁶ Sulla rilevanza delle caratteristiche individuali dell'ente nella valutazione giudiziale di idoneità del modello DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in GROSSO, PADOVANI, PAGLIARO (diretto da), *Trattato di diritto penale*, Milano, 2008, 173

Alla luce di dette considerazioni, la colpa di organizzazione può essere definita come una forma autonoma di colpevolezza dell'ente, basata sulla violazione del dovere di strutturare e gestire l'organizzazione in modo adeguato ai fini della prevenzione della commissione di reati. Essa rappresenta il presupposto dogmatico imprescindibile per comprendere il sistema attraverso cui, come si vedrà nel paragrafo successivo, tale giudizio si traduce in un criterio di imputazione soggettiva della responsabilità dell'ente nel sistema del d.lgs. 231/2001.

2.2 – La colpa di organizzazione come criterio di imputazione soggettiva della responsabilità all'ente.

Una volta definita la colpa di organizzazione quale categoria dogmatica autonoma e chiarita la sua natura di forma di colpevolezza normativa dell'ente, occorre analizzarne il ruolo sistematico quale criterio di imputazione soggettiva della responsabilità nel modello delineato dal d.lgs. 231/2001. In questa prospettiva, il problema non concerne più la legittimità astratta della responsabilità dell'ente, ma le modalità attraverso cui il rimprovero viene concretamente ancorato a un comportamento proprio dell'organizzazione, evitando che la responsabilità si risolva in un automatismo sanzionatorio fondato sul solo verificarsi del reato presupposto.

Nel “sistema 231” la responsabilità dell'ente non è mai il risultato immediato della commissione del reato, ma richiede un duplice accertamento: da un lato, la sussistenza di un illecito penale commesso da una persona fisica inserita nell'organizzazione nell'interesse o a vantaggio dell'ente; dall'altro, la verifica di una carenza organizzativa riconducibile all'ente quale centro autonomo di imputazione. È su questo secondo piano che si colloca il giudizio di imputazione soggettiva, imperniato attorno all'accertamento della colpa di organizzazione come elemento costitutivo della responsabilità⁷. In mancanza di tale accertamento, la responsabilità dell'ente risulterebbe sganciata da un effettivo giudizio di rimproverabilità.

L'oggetto del giudizio di imputazione non è la condotta individuale dell'autore del reato, bensì il comportamento organizzativo dell'ente, inteso come l'insieme delle

⁷ Cfr. CORI, *La colpa dell'organizzazione*, cit., 238.

scelte strutturali, delle procedure operative, dei sistemi decisionali e dei meccanismi di controllo che hanno inciso sulla prevenzione del rischio penalmente rilevante. Il rimprovero rivolto all'ente non concerne ciò che la persona fisica ha fatto, ma ciò che l'organizzazione ha ommesso di predisporre o ha predisposto in modo inadeguato rispetto ai rischi connessi alla propria attività⁸. In questo senso, la colpa di organizzazione si configura come un criterio di imputazione distinto e autonomo rispetto alla colpa individuale.

Il giudizio di imputazione soggettiva fondato sulla colpa di organizzazione presenta una struttura eminentemente *ex ante*. Il giudice è chiamato a verificare se, prima della commissione del reato, l'ente abbia adottato un assetto organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi (art. 6, d.lgs. n. 231/2001). Tale valutazione non può essere condotta sulla base dell'esito dell'azione, ma richiede una ricostruzione della capacità preventiva dell'organizzazione al momento del fatto. Il reato assume, in questa prospettiva, una funzione rivelatrice, ma non costitutiva della colpa.

L'ente non risponde perché il reato si è verificato, ma perché non ha gestito adeguatamente il rischio che tale reato si verificasse. Ciò comporta che l'imputazione soggettiva dell'ente richiede un accertamento puntuale circa l'adeguatezza dell'organizzazione rispetto ai rischi tipici dell'attività svolta, tenendo conto della natura dell'ente, del settore di riferimento e delle modalità concrete di esercizio dell'attività economica⁹.

Elemento centrale del criterio di imputazione è il nesso tra carenza organizzativa e reato presupposto¹⁰. Tale nesso non può essere inteso in senso meramente naturalistico o causale, ma deve essere ricostruito in termini normativi. Non si tratta di dimostrare che, in assenza della carenza organizzativa, il reato non si sarebbe verificato, bensì di accertare che l'inadeguatezza dell'assetto organizzativo abbia reso possibile o agevolato la commissione del reato. Il giudizio di imputazione si fonda, dunque, su una valutazione di rilevanza normativa del *deficit* organizzativo. Questa impostazione consente di evitare una indebita sovrapposizione tra imputazione soggettiva dell'ente e responsabilità oggettiva. L'ente non è chiamato

⁸ Cfr. DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, cit. 169 s.

⁹ Cfr. GULLO, *I modelli organizzativi*, cit., 274.

¹⁰ Cfr. FIORELLA, *Responsabilità da reato degli enti collettivi*, cit. 5103.

a rispondere per il solo fatto che un reato sia stato commesso nel suo ambito, ma solo laddove sia possibile formulare un giudizio di rimproverabilità fondato sulla violazione del dovere di organizzazione. In presenza di un assetto organizzativo adeguato ed effettivamente attuato, la responsabilità dell'ente deve essere esclusa, anche qualora il reato sia stato realizzato da un soggetto apicale o sottoposto¹¹. La colpa di organizzazione svolge, in questo senso, una funzione eminentemente garantista.

Nel sistema del d.lgs. 231/2001, il criterio di imputazione soggettiva trova il proprio principale parametro operativo nei modelli di organizzazione, gestione e controllo. Pur rinviando ai paragrafi successivi per un'analisi dettagliata di tali strumenti, è possibile affermare sin d'ora che essi rappresentano il punto di riferimento normativo attraverso cui valutare la sussistenza o l'assenza della colpa di organizzazione. L'adozione e l'efficace attuazione di un modello idoneo costituiscono un indice qualificato di diligenza organizzativa, mentre la loro assenza o inefficacia possono integrare un elemento decisivo del giudizio di rimproverabilità.

Il ruolo dei modelli non deve, tuttavia, essere inteso in senso meccanico. Essi non operano come cause automatiche di esclusione della responsabilità, né la loro presenza formale è di per sé sufficiente a escludere la colpa. Il giudizio di imputazione richiede una valutazione sostanziale dell'effettività del modello, della sua concreta attuazione e della sua capacità di incidere sulle dinamiche organizzative dell'ente. In questo senso, il criterio di imputazione soggettiva fondato sulla colpa di organizzazione impone di superare approcci meramente documentali e di valorizzare la reale operatività dei sistemi di controllo interno.

Un ulteriore profilo rilevante riguarda la funzione selettiva del criterio di imputazione soggettiva. La colpa di organizzazione consente di circoscrivere l'area della responsabilità dell'ente, evitando che essa si estenda indiscriminatamente a tutti i casi di commissione dei reati presupposto nel contesto organizzativo. Solo ove il reato sia riconducibile a una carenza strutturale dell'organizzazione è possibile attribuire all'ente un rimprovero penalmente rilevante. Tale funzione

¹¹ Cfr. PULITANÒ, *La responsabilità da "reato" degli enti*, cit., 4146 s.

selettiva rafforza la coerenza sistematica del modello 231 e ne preserva la compatibilità con i principi fondamentali dell'ordinamento.

Sotto questo profilo, il criterio di imputazione soggettiva fondato sulla colpa di organizzazione contribuisce a definire un equilibrio tra esigenze di effettività della tutela e salvaguardia delle garanzie. Da un lato, esso consente di colpire efficacemente le organizzazioni che, attraverso assetti carenti o tolleranti, favoriscono la commissione di illeciti; dall'altro, evita che l'ente venga chiamato a rispondere in assenza di un effettivo *deficit* organizzativo. In tal senso, la colpa di organizzazione rappresenta il punto di equilibrio tra prevenzione e garanzia nel diritto penale dell'economia.

Alla luce delle considerazioni svolte, la colpa di organizzazione può essere considerata il fulcro tecnico-giuridico dell'imputazione soggettiva della responsabilità dell'ente nel sistema del d.lgs. 231/2001. Essa consente di fondare il rimprovero su un comportamento proprio dell'organizzazione, identificabile nella violazione del dovere di gestione del rischio penale, e di preservare la distinzione tra responsabilità individuale e responsabilità dell'ente. Su tali basi si innesta, nei paragrafi successivi, l'analisi dei modelli di organizzazione, gestione e controllo quali strumenti centrali di prevenzione e di accertamento della responsabilità dell'ente.

2.3 – I modelli di organizzazione, gestione e controllo ex artt. 6 e 7 d.lgs. 231/2001.

Nel sistema tracciato dal d.lgs. 231/2001, i modelli di organizzazione, gestione e controllo assumono un ruolo fondamentale quale strumento normativo di conversione della colpa di organizzazione. Gli stessi costituiscono il principale parametro attraverso cui il legislatore ha voluto misurare la regolarità dell'assetto organizzativo e, di conseguenza, l'effettiva sussistenza del rimprovero soggettivo. La previsione dei modelli si inserisce, dunque, in una logica sistemica che mette in stretta relazione: prevenzione, imputazione e sanzione in un'unica struttura normativa¹².

¹² Sulla centralità del modello nel "sistema 231" v. GULLO, *I modelli organizzativi*, cit., 241 ss.

In questo contesto, i modelli di organizzazione, gestione e controllo non svolgono la funzione di semplici strumenti difensivi dell'ente, né di meri adempimenti burocratici finalizzati ad eludere la responsabilità. Gli stessi costituiscono piuttosto lo spazio normativo in cui si innerva il dovere di organizzazione. Il modello diviene, pertanto, il punto di contatto tra la dimensione preventiva e la dimensione imputativa della responsabilità dell'ente¹³.

La struttura del modello, come determinata dall'art. 6, si sviluppa attorno ad una serie di requisiti funzionali, tra cui assumono maggior rilievo: l'individuazione delle attività a rischio, la previsione di protocolli adeguati a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente, l'introduzione di sistemi di gestione delle risorse finanziarie e l'istituzione di obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza. Detti elementi non si devono intendere mere prescrizioni formali, bensì strumenti operativi tesi a incidere in maniera concreta sulle dinamiche organizzative dell'ente¹⁴.

La centralità dei modelli si palesa con chiarezza anche nella distinzione, operata dal legislatore ai sensi degli artt. 6-7 del decreto, tra soggetti apicali e soggetti sottoposti¹⁵. Nel caso dei soggetti apicali, dalla lettura della disposizione di cui al citato art. 6, sembrerebbe che gravi sull'ente l'onere di provarne l'idoneità e l'effettiva applicazione, interpretazione poi smentita dalle Sezioni Unite *Thyssenkrupp* (Cass. pen., Sez. Un., 18 settembre 2014, n. 38343) che hanno chiarito come non vi sia alcuna inversione dell'onere della prova che grava sull'accusa.. Nel caso dei soggetti sottoposti, invece, l'ente è responsabile, ai sensi del citato art. 7, se la commissione del reato da parte dei sottoposti è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza. La suddetta differenziazione a livello normativo non modifica la funzione sistemica dei modelli, piuttosto riflette, nell'intenzione del legislatore, una valutazione del rischio organizzativo strettamente connesso alle diverse posizioni soggettive, a confermare che il giudizio di responsabilità resta vincolato all'adeguatezza dell'organizzazione complessiva

¹³ Cfr. DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, cit., 63 s.

¹⁴ Cfr. GULLO, *I modelli organizzativi*, cit., 250.

¹⁵ Cfr. PALIERO, *La società punita*, cit., 1534.

I modelli di organizzazione rappresentano il criterio normativo con cui si concretizza la colpa di organizzazione, permettendo la traduzione del dovere di organizzazione in parametri valutabili in sede giudiziaria. La presenza di un modello adeguato ed effettivamente utilizzato ed attuato costituisce l'indicatore primario dell'assenza di colpa, mentre la sua assenza o inefficacia rappresentano elementi significativi del giudizio di rimproverabilità¹⁶.

È fondamentale rimarcare che il modello non può essere considerato una condizione formale, la cui adozione meramente documentale sia sufficiente ad evitare la responsabilità dell'ente. La dottrina e la giurisprudenza hanno ripetutamente precisato che il giudizio sull'adeguatezza del modello deve essere effettuata in termini sostanziali, valorizzando opportunamente la concreta capacità dello stesso di incidere sulla prevenzione del rischio. Per quanto precede, i modelli standardizzati, soltanto cartolari o non adeguati alla specificità dell'ente risultano inadeguati a svolgere la funzione loro assegnata dal legislatore¹⁷.

In questa prospettiva acquisisce fondamentale rilievo il requisito della effettiva attuazione del modello. L'adozione meramente formale di procedure e protocolli non è sufficiente in assenza di una loro applicazione reale e costante. L'effettività si misura attraverso: l'operatività dei sistemi di controllo, la diffusione interna delle regole, la formazione del personale e la capacità dell'organizzazione di reagire a violazioni e/o anomalie. Il modello deve vivere e crescere all'interno dell'ente, quale parte integrante della sua cultura organizzativa, pena la sua irrilevanza nel giudizio di responsabilità¹⁸.

Il modello acquisisce una dimensione dinamica, che obbliga l'ente ad un costante monitoraggio e all'eventuale aggiornamento dell'assetto organizzativo in base all'evoluzione dei rischi e dell'attività svolta¹⁹.

La dottrina ha riservato particolare attenzione al ruolo dell'Organismo di Vigilanza, presidio fondamentale del sistema di prevenzione determinato dal decreto. L'Organismo rappresenta il fulcro attraverso cui si attua il controllo sull'effettiva

¹⁶ Cfr. DE SIMONE, *La colpevolezza dei soggetti metaindividuali*, cit., 918. Cfr. CORI, *La colpa dell'organizzazione quale criterio di imputazione*, cit., 242.

¹⁷ Cfr. MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli di organizzazione nella responsabilità da reato negli enti: analisi critica e linee evolutive*, in *Riv. Trim. dir. pen. Econ.*, 2017, 52 s.

¹⁸ Cfr. MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli di organizzazione*, cit., 55 s.

¹⁹ Cfr. GULLO, *I modelli organizzativi*, cit., 253 s.

attuazione del modello. La sua autonomia, indipendenza e continuità d'azione sono elementi indispensabili per assicurare l'efficacia del sistema e per evitare che il modello si traduca in uno strumento meramente apparente²⁰.

I modelli di organizzazione, gestione e controllo, infine, orientano il comportamento dell'ente, contribuendo a diffondere la cultura della legalità e della prevenzione dell'illecito all'interno dell'organizzazione. Il sistema 231 non si limita a sanzionare *ex post*, bensì è teso ad influenzare *ex ante* le scelte organizzative, promuovendo all'interno degli enti l'adozione di assetti virtuosi ed il rispetto delle regole come parte integrante e sostanziale della propria strategia di impresa. In tal prospettiva, i modelli costituiscono uno strumento di *governance* del rischio penale, in grado di incidere sulle dinamiche decisionali dell'ente²¹.

2.4 – Idoneità ed effettività dei modelli tra teoria e prassi.

Nel sistema definito dal d.lgs. 231/2001, la valutazione dell'adeguatezza ed effettività dei modelli di organizzazione, gestione e controllo rappresenta il fulcro del giudizio sulla responsabilità dell'ente. Se i modelli costituiscono, come argomentato, il parametro normativo di concretizzazione del dovere di organizzazione, è attraverso la valutazione della loro adeguatezza e reale attuazione che il giudice potrà verificare la sussistenza o meno della colpa di organizzazione. Detta verifica marca il passaggio alla dimensione applicativa, evidenziando le principali criticità del sistema, emerse soprattutto sul piano giurisprudenziale.

Il requisito dell'idoneità del modello richiede implicitamente il vaglio della sua capacità preventiva, intesa come adeguatezza dell'assetto organizzativo a prevenire reati della stessa tipologia di quello verificatosi. L'idoneità non può essere valutata in astratto, piuttosto deve essere misurata in base alla concreta attività dell'ente, alla natura dei rischi cui esso è maggiormente esposto e alla complessità e peculiarità della sua struttura organizzativa. Ne deriva che un modello può rivelarsi adeguato per un determinato ente e inadeguato per un altro, anche all'interno dello stesso settore, a causa delle differenze dimensionali, operative e strutturali.

²⁰ Cfr. FIORELLA, *Responsabilità da reato negli enti collettivi*, cit., 5105. Cfr. PRESCIANI, sub *Art.7. Profili societari*, in CASTRONUOVO, DE SIMONE, GINEVRA, LIONZO, NEGRI, VARRASO (a cura di), *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, 2ª ed., Milano, 2024, 220.

²¹ Cfr. DI GIOVINE, *Il criterio di imputazione soggettiva*, cit., 209 s.

Sotto il profilo meramente teorico, l'idoneità del modello si colloca in una prospettiva *ex ante*, in linea con la natura preventiva del dovere di organizzazione. Il giudizio non può essere condizionato in maniera determinante dal verificarsi del reato, pena la trasformazione del modello in uno strumento valutato soltanto *ex post*. L'evento criminoso non può essere utilizzato come parametro di giudizio dell'idoneità, bensì deve limitarsi a svolgere il ruolo di indice sintomatico di un possibile *deficit* organizzativo, da verificare attraverso un'attenta analisi strutturale del modello predisposto dall'ente²².

La prassi applicativa, tuttavia, ha evidenziato come il confine tra valutazione *ex ante* e giudizio *ex post* risulti spesso evanescente. In numerosi casi, l'accertamento dell'adeguatezza del modello è stato influenzato dall'esito dell'evento, con il conseguente rischio di conferire al modello una funzione di mera difesa, svuotando di significato la distinzione tra responsabilità colposa e responsabilità oggettiva. Detta impostazione è stata oggetto di critiche in dottrina, che ha rimarcato la necessità di connettere il giudizio di idoneità a parametri strutturali e funzionali, svincolati dal mero verificarsi del reato²³.

Accanto all'idoneità, l'effettività del modello costituisce un requisito autonomo e indispensabile del sistema 231. Anche un modello astrattamente adeguato non è rilevante ai fini dell'esclusione della responsabilità qualora non sia stato effettivamente attuato. L'effettività riguarda la concreta operatività del modello all'interno dell'organizzazione e passa attraverso la verifica dell'effettivo rispetto delle regole formalmente previste nella prassi aziendale. In questa ottica, l'effettività rappresenta il banco di prova della serietà dell'impegno organizzativo dell'ente.

La valutazione dell'effettività richiede implicitamente un'indagine approfondita sulle modalità e dinamiche interne dell'organizzazione, che non può fermarsi all'esame documentale del modello. La stessa richiede necessariamente di verificare la diffusione delle regole all'interno dell'ente, la formazione del personale, il funzionamento dei flussi informativi e l'attività dell'Organismo di Vigilanza. La presenza di un modello formalmente corretto ma non rispettato nella

²² Cfr. RABBITI, *Responsabilità da deficit operativo*, in IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali*, Torino, 2016, 979 s.

²³ Cfr. MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli di organizzazione*, cit., 84s.

prassi aziendale rivela una carenza organizzativa pienamente rimproverabile, integrando, sul piano soggettivo, la colpa di organizzazione.

Il tema dell'adeguatezza e dell'effettività dei modelli acquisisce particolare importanza nelle piccole e medie imprese, per le quali l'adozione di strutture organizzative complesse può risultare difficoltosa. La valutazione del modello dovrebbe tener in considerazione le dimensioni e la struttura dell'ente, evitando l'applicazione di modelli standard concepiti per realtà di grandi dimensioni a contesti organizzativi più semplici e di dimensioni ridotte. Tuttavia, la contenuta dimensione dell'ente non deve condurre ad un abbassamento generalizzato delle soglie di tutela, in quanto l'organizzazione deve essere comunque idonea a prevenire i rischi tipici dell'attività svolta²⁴.

Particolare attenzione si deve rivolgere, inoltre, al ruolo dell'Organismo di Vigilanza nella valutazione dell'effettività del modello. L'Organismo rappresenta il fulcro del sistema di controllo interno e la sua autonomia, professionalità e continuità d'azione costituiscono condizioni imprescindibili per garantire l'efficacia del modello. La semplice istituzione formale dell'Organismo, senza che lo stesso abbia poteri effettivi, non è sufficiente ad evitare la responsabilità dell'ente e può addirittura rappresentare un indice di colpa di organizzazione.

La valutazione dell'adeguatezza e effettività dei modelli si inserisce, infine, in una prospettiva dinamica, che obbliga l'ente ad un continuo aggiornamento dell'assetto organizzativo. I cambiamenti dell'attività, l'introduzione di nuove linee di *business*, le integrazioni e modifiche normative e l'emergere di nuovi rischi richiedono un adeguamento costante del modello che in difetto, finirebbe col divenire progressivamente inadeguato. L'omissione dell'aggiornamento del modello può integrare una forma ulteriore ed autonoma di colpa di organizzazione, basata sull'incapacità dell'ente di adeguarsi all'evoluzione del rischio.²⁵

In questa ottica, l'idoneità e l'effettività dei modelli non si possono considerare requisiti statici, cristallizzati al tempo della loro adozione, bensì come parametri dinamici di valutazione della struttura organizzativa.

²⁴ Cfr. DI GIOVINE, *Il criterio di imputazione soggettiva*, cit., 215 s.

²⁵ Cfr. FIORELLA, *Metamorfosi dell'ente e centro dell'imputazione dell'illecito da reato: critica di un'identità incompiuta*, Milano, 2024, 371 s.

2.5 – Giurisprudenza di legittimità: dalla sentenza ThyssenKrupp agli orientamenti più recenti.

L'elaborazione da parte della dottrina riguardo la colpa di organizzazione ha trovato nella giurisprudenza di legittimità un terreno di crescente concretizzazione e puntualizzazione. Nel primissimo periodo di applicazione del d.lgs. 231/2001, l'attenzione dei magistrati si è focalizzata soprattutto sugli aspetti strutturali della responsabilità dell'ente e sulla perimetrazione dell'area di operatività del nuovo sistema. In epoca successiva, grazie a importanti pronunce della Corte di Cassazione, la colpa di organizzazione ha acquisito una struttura sempre più delineata come criterio focale di imputazione soggettiva. In tale itinerario, un ruolo paradigmatico è stato compiuto dalla nota sentenza relative al caso *ThyssenKrupp*, che ha determinato un punto di svolta nella lettura del sistema 231.

La decisione della Corte di Cassazione riguardante il disastro verificatosi nello stabilimento torinese della *ThyssenKrupp* ha rappresentato il primo esempio di un'applicazione matura della responsabilità dell'ente. La Corte ha evidenziato che il giudizio sulla responsabilità dell'ente non può limitarsi alla mera verifica formale dell'esistenza di un modello organizzativo, bensì richiede un accertamento sostanziale dell'assetto organizzativo dell'ente della sua reale capacità di prevenzione²⁶. L'importanza del modello è stata pertanto ricondotta entro una prospettiva funzionale, in armonia con la natura preventiva del sistema delineato dal legislatore.

Uno degli elementi più rilevanti della sentenza *ThyssenKrupp* riguarda l'individuazione del *deficit* organizzativo come centro nodale del rimprovero mosso all'ente. La Corte ha evidenziato non tanto le singole violazioni di regole cautelari, quanto la complessiva inidoneità delle scelte organizzative adottate, ponendo l'accento sulla tolleranza di prassi pericolose, sottovalutazione del rischio e la mancanza di controlli reali, quali presupposti per il verificarsi dell'evento. Così facendo, la giurisprudenza ha chiarito che la colpa di organizzazione si fonda su una carenza strutturale,

Un ulteriore profilo significativo riguarda la dimensione *ex ante* del giudizio di colpa.

²⁶ Cfr. Cass. Pen., Sez. Un., 24 aprile 2014, n. 38343 (*ThyssenKrupp*). Cfr. DE SIMONE, *La colpevolezza dei soggetti metaindividuali*, cit., 921.

La giurisprudenza di legittimità, specie in occasione della nota sentenza *Impregilo* (Cass. pen., 11 novembre 2021, n. 23401) ha chiarito che la valutazione dell'adeguatezza del modello e dell'assetto organizzativo deve essere effettuata con riferimento alla fase precedente alla commissione del reato, superando letture *ex post* influenzate dall'esito tragico dell'evento.

La giurisprudenza di legittimità ha via via consolidato i principi già affermati, ampliandone l'applicazione ad una pluralità di settori. In numerose sentenze successive²⁷, la Cassazione ha confermato che il cuore del sistema 231 riguarda la valutazione della organizzazione complessiva dell'ente, ponendo l'accento sulla congruità dei modelli rispetto ai rischi peculiari dell'attività esercitata. Il giudizio di responsabilità è stato così riportato ad un'analisi sostanziale della *governance* dell'ente, superando approcci banalmente formalistici.

In questo contesto di evidente evoluzione giurisprudenziale, acquisisce importanza la progressiva valorizzazione del concetto di effettività del modello organizzativo. La Corte ha più volte confermato²⁸ che la mera adozione formale di un modello non basta ad escludere la responsabilità dell'ente, qualora emerga che lo stesso modello non sia stato concretamente attuato nella prassi aziendale. L'inefficacia del modello, derivante dallo scollamento tra regole formali e comportamenti effettivi, è stata ritenuta indice qualificato di colpa di organizzazione, poiché denuncia la mancanza di un concreto impegno preventivo²⁹.

La giurisprudenza ha, altresì, rimarcato il ruolo centrale dell'Organismo di Vigilanza a garanzia dell'effettività del modello. La mancanza di autonomia, la carenza di poteri o la semplice marginalità dell'Organismo all'interno dell'ente sono state spesso evidenziate come elementi sintomatici di un assetto organizzativo carente. In questa ottica, l'Organismo è stato considerato un presidio fondamentale e sostanziale della funzione preventiva del sistema 231³⁰.

²⁷ Cfr. Cass. Pen., sez. IV. 21 settembre 2025, n. 30039, sull'idoneità del modello di organizzazione e gestione quale strumento di governance preventiva; Cass. Pen., 22 giugno 2022, n. 23401 (*Impregilo*), in tema di colpa di organizzazione quale presupposto della responsabilità dell'ente.

²⁸ Cfr. Cass. Pen., sez. VI, 15 maggio 2025, n. 18410, secondo cui l'adozione meramente formale del modello non esclude la responsabilità dell'ente; Cass. Pen., sez. IV, 3 luglio 2024, n. 26639, sulla necessità di provare l'effettiva attuazione del modello.

²⁹ Cfr. MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli di organizzazione*, cit., 59 s.

³⁰ Cfr. MARTINO, *I modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001. La responsabilità amministrativa delle imprese*, Milano, 2006, 188 s.

Negli orientamenti più attuali, la Cassazione ha ulteriormente perfezionato i sistemi di accertamento della colpa di organizzazione, focalizzando l'attenzione sulla personalizzazione del giudizio. Questo tipo di approccio risulta significativo soprattutto con riferimento alle piccole e medie imprese; invero, in dottrina si è auspicata l'adozione di modelli proporzionati alla struttura e alla peculiarità dell'attività svolta³¹.

Contestualmente, la giurisprudenza ha manifestato una crescente attenzione riguardo l'importanza dell'aggiornamento del modello. In talune pronunce, la Corte ha affermato che l'adeguatezza del modello non può essere valutata *una tantum*, bensì deve essere costantemente verificata in ragione dell'evoluzione dell'attività dell'ente e dei rischi correlati. L'omissione dell'aggiornamento del modello pur in presenza di cambiamenti rilevanti è stato considerato elemento sufficiente ad integrare una forma di colpa di organizzazione, basata sull'incapacità dell'ente di adeguare il proprio assetto preventivo³².

Complessivamente, gli orientamenti giurisprudenziali più attuali confermano una lettura del sistema 231 marcatamente improntata alla sostanzialità del giudizio. La responsabilità dell'ente non viene ancorata ad elementi formali, bensì ad una valutazione complessiva dell'organizzazione, della cultura aziendale e dell'effettiva capacità di prevenzione.

La giurisprudenza di legittimità ha, pertanto, svolto un ruolo decisivo nel conferire concretezza alla colpa di organizzazione, trasformandola da categoria dottrinale in criterio operativo di imputazione della responsabilità dell'ente. Attraverso un percorso progressivo, avviato con la sentenza *ThyssenKrupp* e sviluppatosi negli anni successivi, la Cassazione ha tracciato un modello di responsabilità basato sulla valutazione dell'assetto organizzativo come fattore fondamentale nella prevenzione del rischio penale. Così facendo, la colpa di organizzazione ha acquisito una fisionomia sempre più chiara, coerente con la finalità preventiva del decreto e con i principi fondamentali dell'ordinamento.

³¹ Cfr. CENTONZE, *La responsabilità degli enti e la piccola e media impresa*, in CENTONZE, MANTOVANI (a cura di), *La responsabilità "penale" degli enti. Dieci proposte di riforma*, Bologna, 2016, 92.

³² Cfr. GULLO, *I modelli organizzativi*, cit., 253.

Un ulteriore, importantissimo passaggio si è realizzato con la già citata pronuncia n. 23401/2022 della Corte di Cassazione – la cosiddetta sentenza “*Impregilo bis*”³³, che ha definito una lunghissima vicenda processuale iniziata oltre un decennio prima. In questa pronuncia la Suprema Corte ha fornito precise indicazioni sui sistemi di accertamento della colpa di organizzazione e sull’adeguatezza del modello organizzativo. La Cassazione ha asserito espressamente che il fondamento della responsabilità dell’ente risiede nella colpa di organizzazione e che, al fine di valutarne l’esistenza, il giudice non può limitarsi a considerare la mera adozione formale del modello o il fatto che un reato sia stato compiuto all’interno dell’ente. È indispensabile verificare, piuttosto, se il modello fosse concretamente adeguato a prevenire la tipologia di reato verificatasi e se le carenze organizzative fossero tali da rendere possibile il reato presupposto. In altri termini, l’analisi del giudice deve essere effettuata *ex ante*, senza per questo cadere nella errata logica secondo cui il modello sarebbe automaticamente “invalidato” dal solo verificarsi del reato presupposto.

La sentenza *Impregilo bis* ha, pertanto, confermato e rafforzato la nozione di colpa organizzativa come elemento costitutivo della responsabilità 231. Il giudizio di responsabilità deve basarsi su una valutazione concreta e sostanziale del modello adottato e della sua reale capacità di prevenire reati della specie di quello verificatosi.

La disciplina 231 si conferma, dunque, come strumento sostanziale della *governance* della legalità, deputato a prevenire e non semplicemente a sanzionare *ex post* l’illecito.

³³ Per un commento v. PIERGALLINI, *Una sentenza “ modello” della Cassazione pone fine all’estenuante vicenda “Impregilo”*, in *Sistema penale*, 27 giugno 2022

CAPITOLO III

L'EFFICACIA E LE PROSPETTIVE APPLICATIVE DEL MODELLO 231.

3.1 – L'efficacia del sistema sanzionatorio e le criticità applicative.

Nel modello tracciato dal d.lgs. 231/2001, l'apparato sanzionatorio non rappresenta un segmento eventuale o semplicemente consequenziale dell'accertamento dell'illecito, bensì si posiziona al centro della razionalità complessiva del sistema, come elemento di pressione normativa che mira a incidere sulle scelte organizzative dell'ente. La sanzione, in effetti, non è concepita come mera reazione retributiva al reato già compiuto, ma come strumento capace di produrre un effetto conformativo *ex ante*, attraverso l'orientamento dell'ente verso l'adozione di assetti idonei a prevenire i reati presupposto. In questa ottica, per poter valutare l'efficacia del sistema sanzionatorio è necessario procedere attraverso un'analisi che si concentri sulla reale capacità della risposta punitiva di incidere sulla cultura organizzativa dell'impresa.

La disciplina sanzionatoria del decreto è caratterizzata da una struttura particolarmente articolata, in cui coesistono sanzioni pecuniarie, misure interdittive, strumenti ablativi e forme di pubblicità della condanna.

L'estrema eterogeneità degli strumenti è indispensabile al fine di calibrare la risposta punitiva considerata la specificità del soggetto collettivo. Proprio l'eterogeneità e la pluralità degli strumenti mira a colpire l'ente su diversi piani: patrimoniale, operativo e reputazionale, allo scopo di rendere percepibile l'incidenza della responsabilità e la necessità di una struttura organizzativa adeguata a prevenire i reati.

In tale contesto, la minaccia sanzionatoria dovrebbe fungere da incentivo alla strutturazione di un sistema concreto e stabile di gestione del rischio penale: non un adempimento episodico, bensì un assetto caratterizzato da procedure, controlli e responsabilità interne coerenti con la peculiarità dei rischi tipici dell'attività. L'effettività dell'apparato sanzionatorio, pertanto, va misurata sulla capacità delle condanne di indurre a un comportamento organizzativo stabile e mirato alla prevenzione. In altre parole, la sanzione si può ritenere effettiva nella misura in cui induce l'ente a trattare il rischio penale come rischio d'impresa in senso tecnico,

imponendo scelte di *governance* e di controllo coerenti con *standard* di legalità sostanziale¹.

Dall'osservazione della prassi applicativa, tuttavia, si evince come detta finalità incontri limiti significativi soprattutto con riferimento alle sanzioni pecuniarie. Per quanto il sistema delle quote – che consiste nel calcolare le sanzioni pecuniarie moltiplicando un numero di quote (determinato in base alla gravità del reato, al grado della responsabilità dell'ente nonché all'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti.) per il valore di ciascuna quota (determinato in relazione alla capacità economica dell'ente) - sia strutturato per garantire proporzionalità della sanzione rispetto alla gravità del reato e alle condizioni economiche dell'ente, lo stesso ha, comunque, una capacità deterrente disomogenea². Negli enti di grandi dimensioni la sanzione pecuniaria tendenzialmente viene trattata come costo prevedibile, da inserire nelle logiche di gestione finanziaria e di rischio, con conseguente attenuazione della sua potenziale capacità conformativa³. In dette circostanze, la risposta patrimoniale non genera quel “salto” organizzativo che il legislatore avrebbe voluto sollecitare, poiché non incide in maniera apprezzabile sulle scelte organizzative.

Laddove la sanzione è ritenuta sostenibile, ne deriva un effetto sconveniente sul piano sistemico: la responsabilità dell'ente tende a essere “economicizzata”, ossia ricondotta a un mero calcolo di convenienza, sostituendo il dovere di organizzazione con una logica di costo-beneficio. Ne discende una perversa torsione della finalità preventiva: l'organizzazione non viene ristrutturata per prevenire il reato, ma per gestire l'eventuale conseguenza sanzionatoria, con un effetto di progressiva neutralizzazione della spinta conformativa del sistema.

L'economicizzazione della sanzione causa, inoltre, effetti distorsivi in termini allocativi. Gli investimenti strutturali in presidi preventivi (formazione, protocolli, tracciabilità decisionale, verifiche di secondo livello, flussi informativi interni),

¹ Cfr. PULITANÒ, *La responsabilità degli “enti”*, cit., 4141.

² Sul sistema sanzionatorio con specifico riferimento alle sanzioni pecuniarie v. MONGILLO, BELLACOSA, *Il sistema sanzionatorio*, in LATTANZI, SEVERINO (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 298 ss.

³ Cfr. AMATI, *La responsabilità da reato negli enti*, cit., 104.

vengono sostituiti da accantonamenti, consulenze difensive e misure di gestione del contenzioso. La *compliance* rischia di trasformarsi in un dispositivo reattivo, mirato più alla “gestione” della responsabilità che alla sua prevenzione. L’esito è una riduzione della valenza normativa del dovere di organizzazione, che anziché tradursi in qualità organizzativa, si traduce in una strategia di contenimento del rischio sanzionatorio.

Allo scopo di ovviare a tali limiti, il legislatore ha previsto sanzioni interdittive che, incidendo sulla capacità operativa dell’ente, hanno un’immediata ricaduta sul suo posizionamento economico e istituzionale.⁴ Dette misure – in grado di colpire l’impresa nel suo nucleo funzionale – sono coerenti con l’impostazione preventiva del decreto. Le stesse rendono tangibile il costo organizzativo del *deficit* preventivo, incidendo su autorizzazioni, contratti, operatività, accesso al mercato e relazioni con la pubblica amministrazione. In termini sistematici, le misure interdittive costituiscono la porzione dell’apparato sanzionatorio più idoneo a generare un effetto conformativo concreto, rendendo sconveniente mantenere assetti organizzativi carenti.⁵

Altro profilo problematico, strettamente legato alla funzione preventiva della disciplina riguarda la valorizzazione dei comportamenti successivi al reato. Il sistema 231 tende ad incentivare interventi correttivi e riparatori dell’ente dopo l’illecito, attraverso il riconoscimento di effetti attenuativi a seguito di condotte che manifestino un concreto riallineamento organizzativo. Il riferimento è alla disciplina di cui all’art. 17, d.lgs. n. 231/2001.⁶

Detta impostazione che, valorizzando la *compliance post factum*, in linea di principio, risulta essere coerente con una prospettiva dinamica della responsabilità: l’ordinamento mira a “riportare” l’organizzazione entro *standard* di legalità; richiede, tuttavia, un bilanciamento rigoroso per evitare che venga disincentivata la prevenzione *ex ante*.

⁴ Sul tema v. MONGILLO, BELLACOSA, *Il sistema sanzionatorio*, cit., 304 ss.

⁵ Cfr. D’ANDREA, DE VIVO, MARTINO, *I modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001: la responsabilità amministrativa delle imprese*, Milano, 2006, 29.

⁶ Sul tema v.. MONGILLO, BELLACOSA, *Il sistema sanzionatorio*, cit., 319 s.

Il rischio, in effetti, consiste nel fatto che l'ente tende a differire l'adozione di assetti organizzativi idonei, confidando nella possibilità di porre in essere interventi successivi per ottenere una riduzione della risposta sanzionatoria⁷. In questa cornice, la prevenzione rischia di divenire reazione tardiva ed il modello organizzativo perde la sua funzione preventiva, acquisendo un ruolo essenzialmente difensivo. Ciò incide sulla coerenza dell'impostazione *ex ante*, in quanto l'adeguamento organizzativo si traduce in una risposta all'illecito già accertato anziché come condizione di conformità dovuta in via preventiva.

3.2 – *Corporate governance*, sistemi di controllo interno e funzione preventiva.

All'interno del sistema della responsabilità da reato degli enti, la colpa di organizzazione individua il proprio ambito operativo prevalente nella struttura della *corporate governance* e nei sistemi di controllo interno che ne rappresentano l'articolazione funzionale⁸. Se l'apparato sanzionatorio costituisce il momento di emersione all'esterno del giudizio di responsabilità, è nell'assetto di governo dell'ente che questo giudizio si delinea, affondando le radici nel sistema di allocazione delle competenze, nei processi decisionali e nella capacità dell'organizzazione di individuare e gestire i rischi rilevanti. In questo contesto, la *governance* si configura quale struttura in cui la funzione preventiva della colpa di organizzazione può trovare effettiva attuazione.

Il concetto di *corporate governance* non può essere ricondotto a una dimensione esclusivamente formale o statutaria. La stessa si concretizza nella materiale organizzazione dei poteri decisionali, dei meccanismi di controllo e dei flussi informativi che attraversano l'ente. In tale accezione la *governance* costituisce la struttura con cui l'ente si autodetermina e, contestualmente, il principale strumento contro il rischio di deviazioni illecite dell'attività d'impresa.

La colpa di organizzazione si manifesta, quindi, non tanto per l'assenza di singole procedure, quanto per l'infrastruttura complessiva dell'assetto di governo. Un'organizzazione caratterizzata da una concentrazione opaca dei poteri decisionali, mancanza di controlli reali o carenze nei flussi informativi, espone

⁷ Cfr. DE VERO, La responsabilità penale delle persone giuridiche, cit., 237 s.

⁸ Cfr. D'ANDREA, DE VIVO, MARTINO, *I modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001*, cit., 149.

l'ente a un altissimo rischio strutturale di commissione di illeciti, a prescindere dall'esistenza di modelli o protocolli.

Il modello descritto dal D.lgs. 231/2001 presuppone, implicitamente, una concezione integrata della *governance*, in cui i modelli di organizzazione e controllo non operano autonomamente come strutture parallele, bensì interagiscono nel sistema di governo dell'ente. La funzione preventiva può dirsi realizzata nella misura in cui i controlli incidono sui processi decisionali e condizionano le scelte organizzative in senso conforme alla legalità.

In tale contesto, acquisisce maggior rilievo il ruolo degli organi apicali. Il consiglio di amministrazione e il *top management* costituiscono i soggetti cui compete la determinazione delle politiche organizzative e la predisposizione di assetti adeguati alla prevenzione del rischio. La cultura del controllo dipende principalmente dalle scelte operate dai vertici, sia in termini di attribuzione delle responsabilità, sia in ordine alle risorse da destinare alla prevenzione. La colpa di organizzazione può, dunque, affondare le proprie radici anche in decisioni strategiche che, seppure non integrano una violazione immediata, causano un abbassamento strutturale dei livelli di controllo.

Un aspetto di particolare rilievo riguarda la distribuzione delle competenze all'interno dell'ente. La prevenzione del rischio reato non può prescindere dalla chiara individuazione dei ruoli e delle responsabilità, tanto da evitare sovrapposizioni, aree opache o assenza di controllo. L'eccessiva frammentazione delle competenze o, al contrario, l'eccessiva concentrazione dei poteri decisionali costituiscono i principali fattori di rischio organizzativo, poiché ostacolano, di fatto, l'esercizio di una reale supervisione. In ipotesi simili, la colpa di organizzazione consiste in una struttura decisionale inidonea a prevenire comportamenti illeciti.

Strettamente legata alla distribuzione delle competenze è la questione riguardante i flussi informativi interni. La *governance* preventiva presuppone che le informazioni di rilievo in riferimento ai rischi e alle criticità operative siano tempestivamente veicolate ai livelli decisionali competenti. Un sistema in cui le informazioni si fermano ai livelli operativi, non raggiungendo tempestivamente i vertici, è strutturalmente inadeguato a prevenire il rischio reato. La colpa di organizzazione

può, pertanto, discendere anche da una carenza strutturale nella circolazione delle informazioni, tale da impedire l'adozione di misure correttive idonee.

In questa cornice, i sistemi di controllo interno acquisiscono maggior valenza. Gli stessi rappresentano l'insieme di strumenti, procedure e funzioni con cui l'ente è in grado di monitorare l'andamento delle attività, individuare i rischi e verificare la conformità dell'azione organizzativa agli *standard* normativi. Il controllo interno non può essere ridotto a un adempimento formale o a una funzione meramente certificativa, ma deve operare come meccanismo dinamico di prevenzione, capace di adattarsi alle evoluzioni dell'attività e ai mutamenti del contesto di rischio.

L'inefficacia dei sistemi di controllo interno si traduce in un *deficit* organizzativo. Quando i controlli sono inappropriati, saltuari o privi della necessaria autonomia, l'organizzazione risulta da un punto di vista strutturale fragile e, pertanto, esposta al rischio di condotte illecite. In tali circostanze, la colpa di organizzazione discende dalla mancanza di un presidio sistemico capace di intercettare e neutralizzare i fattori di rischio prima che si trasformino in reato. Il controllo acquisisce, dunque, una funzione fondamentale ai fini della prevenzione, non sostituibile da interventi successivi.

L'analisi del rapporto tra *governance* e prevenzione permette di superare una concezione riduttiva della colpa di organizzazione come semplice *deficit* di modelli. La responsabilità dell'ente non si basa sulla mancanza di un adempimento formale, ma sulla scelta – consapevole o colposamente inappropriata – di un assetto di governo del tutto incapace di gestire il rischio reato. In questa ottica, la colpa di organizzazione acquisisce una dimensione strutturale, che riguarda l'intera organizzazione.

3.3 – L'espansione del catalogo dei reati presupposto e le ricadute sull'ente.

L'evoluzione e l'ampliamento del catalogo dei reati presupposto rappresenta uno degli elementi più significativi nella trasformazione del sistema tracciato dal d.lgs. 231/2001, incidendo direttamente sulla struttura della responsabilità dell'ente e sul contenuto del dovere di organizzazione. Il progressivo ampliamento delle fattispecie rilevanti ridefinisce da un punto di vista qualitativo l'ambito di

esposizione dell'ente alla responsabilità da reato, con conseguenze di rilievo sotto il profilo organizzativo, gestionale e strategico.

Il catalogo originario dei reati presupposto, in fase iniziale circoscritto a un numero limitato di fattispecie, nel tempo, è stato oggetto di un progressivo ampliamento, che ha coinvolto diversi settori dell'ordinamento penale.⁹ Tale processo evolutivo denuncia una precisa scelta di politica criminale, indirizzata a coinvolgere l'ente nella prevenzione di fenomeni di illegalità sempre più complessi.

Il progressivo ampliamento dei reati presupposto è stato determinante nell'assetto dei rischi che l'ente deve governare. Aree quali la sicurezza sul lavoro, la tutela dell'ambiente, la fiscalità, i reati societari hanno ampliato in modo significativo l'orizzonte della prevenzione organizzativa. L'ente non è più tenuto a presidiare aree di rischio circoscritte, bensì a strutturare un sistema di controllo in grado di operare in maniera trasversale rispetto a una pluralità di settori normativi.

Questo ampliamento incide direttamente sul contenuto della colpa di organizzazione, che viene progressivamente arricchito di nuove dimensioni. Il dovere di organizzazione assume una connotazione dinamica, capace di un costante adattamento dell'assetto organizzativo alle modifiche normative e ai rischi emergenti.

L'ampliamento del catalogo dei reati presupposto determina, inoltre, un accrescimento della complessità organizzativa. La prevenzione di rischi estremamente diversificati presuppone l'integrazione di competenze diverse, la costruzione di flussi informativi articolati e la predisposizione di controlli ai vari livelli. In mancanza di un effettivo coordinamento, si rischia la frammentazione dei presidi preventivi, con la conseguente compromissione dell'efficacia del sistema nel suo complesso. La colpa di organizzazione può, quindi, radicarsi nell'incapacità dell'ente di gestire la complessità che discende anche dall'estensione del c.d. catalogo dei reati presupposto.

L'espansione delle fattispecie rilevanti si ripercuote anche sul rapporto tra organizzazione e strategia d'impresa. L'ingresso in settori particolarmente esposti al rischio penale richiede necessariamente una valutazione preventiva delle ricadute

⁹ In argomento GULLO, *Considerazioni generali ed evoluzione storica*, in LATTANZI, SEVERINO (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 353 ss.

organizzative, in mancanza della quale l'ente finirebbe con l'assumersi un rischio non governato. La scelta di operare in certi mercati, di adottare specifici modelli di *business* o di esternalizzare fasi dell'attività produttiva, comporta inevitabilmente un incremento dei rischi che devono essere valutati e adeguatamente presidiati. La prevenzione, pertanto, deve entrare a far parte integrante della pianificazione aziendale, potendo la colpa di organizzazione emergere anche come risultato di scelte strategiche che non abbiano tenuto adeguatamente conto delle implicazioni penalistiche.

3.4 – Funzione sistemica della colpa di organizzazione e prospettive evolutive del modello.

La ricostruzione della colpa di organizzazione come criterio di imputazione soggettiva della responsabilità dell'ente permette di cogliere la portata sistemica del modello delineato dal d.lgs. 231/2001. La responsabilità dell'ente, lungi dall'avere una logica meramente repressiva, si configura come strumento finalizzato alla razionalizzazione dell'attività organizzativa e orientato a integrare la prevenzione del rischio penale all'interno delle scelte strategiche dell'impresa. In tale ottica, la colpa di organizzazione acquisisce una funzione ordinante, destinata a incidere non solo sul risultato del giudizio di responsabilità, ma anche sulla struttura complessiva del diritto penale dell'economia.

L'analisi fin qui condotta ha evidenziato come la colpa di organizzazione non possa essere ridotta a una carenza formale di modelli o procedure. La stessa svolge un ruolo fondamentale e più profondo, che investe la qualità complessiva dell'assetto organizzativo e la sua adeguatezza a prevenire il rischio penale. Questa impostazione permette di superare una concezione banalmente documentale della responsabilità dell'ente, valorizzando, al contrario, il contenuto sostanziale delle scelte organizzative e di *governance*. La colpa di organizzazione, in questa ottica, opera come criterio selettivo delle responsabilità, evitando derive oggettivistiche e tutelando il nesso causale tra rimproverabilità e struttura dell'ente.

La funzione sistemica della colpa di organizzazione si evidenzia particolarmente se si considera il suo ruolo di raccordo tra diritto penale e diritto dell'impresa. Il sistema 231 non si limita a introdurre un nuovo centro di imputazione della responsabilità, bensì impone una rivisitazione delle categorie tradizionali del diritto

penale alla luce della complessità organizzativa dell'attività economica. La colpa di organizzazione permette di traslare il giudizio di rimproverabilità dal piano dell'agente individuale a quello dell'ente collettivo, senza per questo rinunciare ai principi fondamentali di colpevolezza e personalità della responsabilità¹⁰.

La responsabilità dell'ente non rappresenta, pertanto, una deroga eccezionale ai principi del sistema penale, bensì una loro evoluzione coerente con le trasformazioni dell'economia e delle correlate forme di organizzazione dell'impresa. La colpa di organizzazione consente di imputare all'ente non il reato del singolo, ma il *deficit* strutturale che ha reso possibile la commissione del reato. Detta impostazione rafforza la funzione preventiva del diritto penale, spostando l'attenzione dalle condotte individuali alle condizioni organizzative che, di fatto, ne costituiscono il presupposto.

Un aspetto particolarmente delicato riguarda il rischio di formalizzazione eccessiva della prevenzione. L'accresciuta attenzione verso i modelli organizzativi e i sistemi di controllo interno potrebbe favorire un approccio meramente burocratico alla *compliance*, basato sulla produzione di documentazione piuttosto che sull'effettiva integrazione dei presidi preventivi nei processi decisionali. In questo scenario, la colpa di organizzazione rischierebbe di essere accertata sulla base di carenze formali, perdendo la fondamentale funzione di valutazione della qualità organizzativa. La prospettiva evolutiva del modello richiede, pertanto, un costante richiamo all'effettività dei presidi e alla loro capacità di incidere sulle azioni dell'ente.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda il rapporto tra responsabilità dell'ente e *soft law*. Linee guida, *best practices* e *standard* internazionali di *compliance* svolgono un ruolo crescente nella definizione dei contenuti del dovere di organizzazione. Seppure tali strumenti non possano essere automaticamente assunti come parametri vincolanti, gli stessi contribuiscono certamente a delineare aspettative di comportamento che incidono sulla valutazione dell'idoneità dei modelli. La colpa di organizzazione si colloca, così, in corrispondenza

¹⁰ Cfr. PULITANÒ, *La responsabilità da reato degli enti*, cit., 423 s.

dell'intersezione tra diritto positivo e consuetudini organizzative, richiedendo una lettura flessibile ma rigorosa dei criteri di imputazione¹¹.

La funzione sistemica della colpa di organizzazione emerge, infine, nella sua capacità di orientare l'evoluzione del diritto penale dell'economia verso una dimensione sempre più preventiva e organizzativa. Il modello 231 segna il passaggio da un diritto penale centrato sull'autore del reato a un diritto penale attento alle più generali condizioni strutturali della criminalità economica.

¹¹ Cfr. GULLO, *I modelli organizzativi*, cit. 264 s.; MANACORDA, *Idoneità preventiva dei modelli*, cit., 50.

CONCLUSIONI

Il percorso sviluppato nel presente scritto ha contribuito a mettere in evidenza come la responsabilità da reato degli enti, introdotta dal d.lgs. 231/2001, non costituisca una mera estensione del diritto penale tradizionale ai soggetti collettivi, bensì rappresenta una trasformazione più profonda delle categorie dell'imputazione.

Il superamento del dogma del *societas delinquere non potest* non si è tradotto in una deroga ai principi costituzionali di personalità e colpevolezza, ma ha richiesto l'elaborazione di un criterio di imputazione coerente con la natura organizzativa dell'ente.

In tale visione, la colpa di organizzazione emerge come il cardine dogmatico del sistema. Essa permette di basare la responsabilità dell'ente su un giudizio di rimproverabilità autonomo, differenziato dalla colpevolezza della persona fisica autore del reato, e vincolato alla qualità dell'assetto organizzativo.

Il reato presupposto svolge una funzione rivelatrice, ma non costitutiva della colpa: ciò che rileva è la verifica di una carenza strutturale nella gestione del rischio penalmente rilevante. In tal modo, l'oggetto del rimprovero trasla dalla condotta individuale alla dimensione organizzativa dell'illecito, eludendo tanto forme di responsabilità oggettiva quanto imputazioni meramente riflessive. I modelli di organizzazione, gestione e controllo costituiscono la trasposizione normativa del dovere di organizzazione. Essi non rappresentano semplici strumenti formali o difensivi, ma parametri sostanziali grazie ai quali è possibile misurare l'idoneità ed effettività dell'assetto preventivo predisposto dall'ente. La giurisprudenza di legittimità ha concorso in modo decisivo a chiarire che il giudizio di responsabilità deve fondarsi su una valutazione concreta e sostanziale dell'organizzazione, esaltando la dimensione *ex ante* e prevenendo derive formalistiche.

Ciononostante, l'analisi delle criticità applicative mette in luce come l'effettività del sistema 231 dipenda non solo dalla solidità teorica della colpa di organizzazione, ma anche dalla concreta capacità del modello sanzionatorio e dalla applicazione giurisprudenziale di orientare le scelte di *governance*. L'espansione del catalogo dei reati presupposto, la crescente complessità dei modelli e le difficoltà applicative – soprattutto per le piccole e medie imprese – suscitano

interrogativi sulla sostenibilità e proporzionalità del sistema, necessitando un costante equilibrio tra esigenze di prevenzione e garanzie.

La colpa di organizzazione si rivela, dunque, non soltanto una categoria dogmatica, ma un principio regolativo del diritto penale dell'economia: essa delimita l'area della responsabilità dell'ente, selezionando i casi in cui sia effettivamente configurabile un rimprovero per inadeguata gestione del rischio. Il sistema delineato dal d.lgs. 231/2001 si fonda proprio su questo equilibrio dinamico tra prevenzione, responsabilizzazione dell'organizzazione e rispetto dei principi fondamentali dell'ordinamento.

In conclusione, la responsabilità dell'ente nel modello 231 può dirsi rispettoso del principio di colpevolezza solo nella misura in cui resta ancorata alla verifica sostanziale della qualità dell'organizzazione e della cultura aziendale. La sfida futura del sistema non risiede tanto nell'inasprimento sanzionatorio, quanto nell'abilità di promuovere assetti organizzativi realmente validi e proporzionati, in grado di trasformare la prevenzione del rischio penale in elemento strutturale e permanente della *governance* d'impresa.

BIBLIOGRAFIA

AMARELLI, *Mito giuridico ed evoluzione della realtà: il controllo del principio “societas delinquere no potest”*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2003, 941

AMATI, *La responsabilità da reato degli enti. Casi e materiali*, Torino, 2007

CENTONZE, *La responsabilità degli enti e la piccola e media impresa*, in Centonze, Mantovani (a cura di), *La responsabilità “penale” degli enti. Dieci proposte di riforma*, Bologna, 2016

COCCO, *Illecito degli enti dipendente da reato ed il ruolo dei modelli di prevenzione*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2004, 90

CORI, *La colpa dell’organizzazione quale criterio di imputazione soggettiva nel sistema del d.lgs. 8 giugno 2001*, n. 231, in SIRACUSANO (a cura di), *Scritti di diritto penale dell’economia*, Torino, 2007

D’ANDREA, DE VIVO, MARTINO, *I modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001: la responsabilità amministrativa delle imprese*, Milano, 2006

DE SIMONE, *La colpevolezza dei soggetti metaindividuali: una questione tuttora aperta*, in *Cass. pen.*, I 2017 , 918

DE VERO, *Struttura e natura giuridica dell’illecito dell’ente collettivo dipendente da reato*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2001, 1126

DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in GROSSO, PADOVANI, PAGLIARO (diretto da), *Trattato di diritto penale*, Milano, 2008

DI GIOVINE, *La responsabilità degli enti: lineamenti di un nuovo modello di illecito punitivo*, in MANNA (a cura di), *Diritto e impresa: un rapporto controverso*, Milano, 2004

DI GIOVINE, *Il criterio di imputazione soggettiva*, in LATTANZI, SEVERINO (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 203.

DONINI, *La personalità della responsabilità penale fra tipicità e colpevolezza. Una “resa dei conti” con la prevenzione generale*, in *Riv. it. dir. proc. pen.* 2018, 1577

IORELLA, voce *Responsabilità da reato degli enti collettivi*, in CASSESE (diretto da), *Dizionario di diritto pubblico*, vol. V, Milano, 2006, 5101

IORELLA, *Metamorfosi dell'ente e centro dell'imputazione dell'illecito da reato: critica di un'identità incompiuta*, Milano, 2024

GUERRINI, *La responsabilità da reato degli enti. Sanzioni e loro natura*, Milano, 2006

GULLO, *La responsabilità dell'ente e il sistema dei delitti di riciclaggio*, in CADOPPI, CANESTRARI, MANNA, PAPA (diretto da). *Diritto penale dell'economia. Tomo II. Reati fallimentari. Responsabilità da reato dell'ente*, Milanofiori Assago, 2017, 3017

GULLO, *I modelli organizzativi*, in LATTANZI, SEVERINO (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 241

GULLO, *Considerazioni generali ed evoluzione storica*, in LATTANZI, SEVERINO (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 353

IRRERA, *Assetti adeguati e modelli organizzativi: nella corporate governance delle società di capitali*, Bologna, 2016

MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli di organizzazione nella responsabilità da reato negli enti: analisi critica e linee evolutive*, in *Riv. Trim. dir. pen. econ.*, 2017, 1-2, 49.

MARINUCCI, *La responsabilità penale delle persone giuridiche. Uno schizzo storico dogmatico*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2007, 445

MARTINO, *I modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001. La responsabilità amministrativa delle imprese*, Milano, 2006

MONGILLO, BELLICOSA, *Il sistema sanzionatorio*, in LATTANZI, SEVERINO (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, I, Torino, 2020, 289

PALIERO, *Il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231: da ora in poi, societas delinquere (et puniri) potest*, in *Corr. giur.*, 2001, 7, 845

PALIERO, *La società pulita: del come, del perché e del per cosa*, in *Riv. it. dir. proc. pen.* 2008, 1516

PULITANÒ, *La responsabilità da reato degli enti: i criteri di imputazione*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2002, I, 415

PULITANÒ, *La responsabilità da “reato” degli enti: i criteri di imputazione*, in AA.VV., *Studi in onore di Piero Schlesinger*, tomo V, Milano, 2004.

RABBITI, *Responsabilità da deficit operativo*, in IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali*, Torino, 2016

GIURISPRUDENZA

Corte costituzionale, sent. 24 marzo 1988, n. 364.

Corte costituzionale, sent. 13 dicembre 1988, n. 1085.

Corte di cassazione, Sezioni Unite, 24 aprile 2014, n. 38343 (ThyssenKrupp).

Corte di cassazione, 22 giugno 2022, n. 23401 (Impregilo).

Corte di cassazione, 3 luglio 2024, n. 26639.

Corte di cassazione, sez. VI, 19 dicembre 2024, n. 4535.

Corte di cassazione, 15 maggio 2025, n. 18410.

Corte di cassazione, sez. IV, 1° settembre 2025, n. 30039