

L'ILLECITO DELL'ENTE METAINDIVIDUALE TRA PREVENZIONE, RIPARAZIONE E GIUSTIZIA RIPARATIVA

di Eliseo Davì

*(Magistrato e dottorando di ricerca di diritto penale,
Università degli Studi di Palermo)*

Il carattere ibrido, non schiettamente penale, della responsabilità da reato degli enti collettivi, per come disciplinata dal d.lgs. 231/2001, rende il sistema un ideale banco di prova per la sperimentazione di nuove logiche di intervento contro il crimine d'impresa, alternative a quella propriamente repressiva. Anzitutto la prevenzione "organizzativa", incarnata dal paradigma della *corporate compliance*, e la riparazione dei danni cagionati dal reato-presupposto, anche mediante l'adozione di un modello organizzativo *ex post*. L'autore segnala che il sistema è astrattamente compatibile anche con la *restorative justice* ed evidenzia l'opportunità di valorizzare i dialoghi riparativi con la comunità colpita dagli effetti negativi del reato-presupposto (specie in relazione ad alcune tipologie di reato, come quelle in materia ambientale), ma rileva anche la scarsa appetibilità per l'impresa, allo stato attuale della normativa, di partecipare a simili programmi, visto che per l'ente non ne deriverebbero effetti giuridici più vantaggiosi di quelli già raggiungibili attraverso le altre e meno impegnative condotte riparatorie. Una possibile via potrebbe essere quella di includere i programmi di giustizia riparativa tra i possibili contenuti della "messa alla prova" dell'ente, in seno ad una più ampia riforma del "sistema 231".

The hybrid nature of corporate criminal liability, as regulated by Legislative Decree 231/2001, makes the system an ideal testing ground for experimenting with new approaches to combating corporate crime, as alternatives to purely repressive measures: 'organisational' prevention, embodied by the paradigm of corporate compliance, and the repair of damage caused by the offence, including through the adoption of an *ex post* organisational model. The author points out that the system is also theoretically compatible with restorative justice and the opportunity to promote restorative dialogue with the community affected by the negative effects of the crime (especially in relation to environmental crimes) but also notes that, given the current state of legislation, it is not very attractive for companies to participate in such programmes, since they would not derive any legal benefits from them that are not already achievable through other, less demanding reparative measures. One possible way forward could be to introduce restorative justice as part of the possible content of corporate probation, within a broader reform of the "231 system".

Sistema 231; prevenzione organizzativa; riparazione;
Corporate compliance; probation; restorative justice;

Sommario: 1. La prevenzione "organizzativa" dell'illecito dell'ente. - 2. La riparazione dell'illecito. - 3. Possibili spazi per la giustizia riparativa nel "sistema 231". - 4. Considerazioni conclusive.

1. La responsabilità da reato degli enti collettivi, per come nel 2001 è stata congegnata dal legislatore italiano, si è rivelata nel tempo un istituto dalle fattezze piuttosto eccentriche rispetto al sistema penale della tradizione, incentrato quest'ultimo sul principio di colpevolezza della persona fisica. Uno strano "animale", dunque, un irrocervo, in parte penale, in parte amministrativo, in parte qualcos'altro, tanto che la giurisprudenza, di fronte al dilemma della sua natura giuridica, si è infine risolta a etichettarla come «*tertium genus*»¹.

Questo carattere ibrido, non schiettamente penale e difficilmente incastonabile in categorie predeterminate, ha tuttavia reso il sistema un ideale banco di prova per la sperimentazione di logiche di intervento contro il crimine d'impresa alternative a quella propriamente repressiva: la prevenzione organizzativa, la riparazione del danno e, perché no, la giustizia riparativa.

Da questo punto di vista, la configurazione di una responsabilità da reato degli enti metaindividuali si inserisce con coerenza nel processo di metamorfosi del diritto penale contemporaneo e ne accelera il passo. Lo sviluppo della società del rischio, infatti, ha segnato il passaggio a una prospettiva più sensibile alle esigenze di prevenzione e riparazione. Il moltiplicarsi delle occasioni di danno a impatto sempre più devastante per la società, quale effetto collaterale difficilmente eliminabile del progresso tecnico-scientifico, della massificazione dei processi produttivi e della crescente meccanizzazione della vita sociale, ha fatto maturare la consapevolezza che prevenire le offese ai beni giuridici e, laddove queste fatalmente si verificano, neutralizzarne gli effetti dannosi, sia più importante che punire, poiché la punizione di per sé non elimina il male inferto.

È proprio nell'orizzonte di questa riconfigurazione assiologica del sistema penale²

¹ Cass. S.U. 24.4.2014 n. 38343, in *RIDPP* 2014, 1925.

² Sul tema si v. F. Mazzacupa, *L'ente premiato. Il diritto punitivo nell'era delle negoziazioni: l'esperienza angloamericana e le prospettive di riforma*, Torino 2020, 10; M. Donini, *Le due anime della riparazione come alternativa alla pena-castigo: riparazione prestazionale vs. riparazione interpersonale*, in *CP* 2022, 2033 ss.; Id., *Compliance, negozialità e riparazione dell'offesa nei reati economici. Il delitto riparato oltre la Restorative Justice*, in *La pena, ancora: fra attualità e tradizione. Studi in onore di Emilio Dolcini*, a cura di C. E. Paliero, F. Viganò, F. Basile e G.L. Gatta, II, Milano 2018, 579 ss.

che viene a dislocarsi la disciplina della responsabilità da reato dell'ente collettivo (d.lgs. 231/2001), la cui forza innovativa non risiede tanto nel superamento del dogma individualistico «societas delinquere non potest», quanto piuttosto nell'affermazione del modello della prevenzione organizzativa.

Il "Decreto 231", non a caso, è riconosciuto come uno dei prodotti normativi più avanzati e all'avanguardia degli ultimi decenni perché – nella misura in cui fonda la responsabilità dell'ente sulla colpa per quel deficit organizzativo che ha reso possibile la realizzazione di pratiche criminali – ha officiato l'ingresso nell'ordinamento italiano, tra i primi in Europa, della filosofia prevenzionale della *corporate compliance*. Si tratta di un paradigma di intervento di matrice statunitense che affida all'impresa il compito di minimizzare il rischio che la propria struttura aziendale sia strumentalizzata per la commissione di reati da parte di componenti della sua organizzazione, sollecitandola, con la minaccia di pesanti sanzioni economiche, a dotarsi di un *compliance program*, cioè di un set di regole e procedure preposte alla gestione del rischio-reato³.

L'idea di fondo è che la struttura aziendale sia in grado di governare in modo più efficace le fonti di rischio-reato, grazie alla capacità di diagnosi della propria organizzazione e dell'attitudine a orientare i comportamenti di chi in essa vi opera. L'ordinamento ha scorto la possibilità di sfruttare a suo vantaggio questo patrimonio di conoscenze e competenze e ha sollecitato le aziende a instaurare una sorta di *partnership* pubblico-privata nell'opera di prevenzione e contrasto ai fenomeni criminali che più frequentemente interessano le attività economiche, offrendo in cambio la garanzia dell'esclusione da responsabilità nella malaugurata ipotesi in cui taluno degli appartenenti all'organizzazione aziendale riesca comunque a realizzare un reato-presupposto, eludendo fraudolentemente il sistema di prevenzione che l'impresa aveva diligentemente architettato⁴.

Lo schema del "sistema 231" segue infatti le note dello *stick-carrot approach*: l'ordinamento adopera la minaccia di pesanti sanzioni a mo' di bastone per indurre l'impresa alla *compliance*, ma al contempo offre la promessa di un premio come incentivo a un serio impegno nella prevenzione dei reati. Attualmente, il premio massimo della non punibilità si riconnette alla *compliance ex ante*, poiché viene

³ G. Presti, *What we talk about when we talk about compliance*, in *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and effectiveness*, a cura di S. Manacorda e F. Centonze, Cham 2022, 25.

⁴ Cfr. A. Gullo, *I modelli organizzativi*, in *Responsabilità da reato degli enti*, a cura di G. Lattanzi, P. Severino, I, Torino 2020, 244; A. Fiorella, N. Selvaggi, *Dall'«utile» al «giusto». Il futuro dell'illecito dell'ente da reato "nello spazio globale"*, Torino 2018, 26 ss.

riconosciuto solo all'ente virtuoso che si è dotato e ha efficacemente attuato, prima della commissione dell'illecito, un modello di organizzazione idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

L'effettivo funzionamento del sistema, dunque, si gioca tutto sulla valutazione dei requisiti della idoneità e della efficace attuazione del modello, una valutazione particolarmente complessa e che implica ampi margini di discrezionalità da parte dei giudici di merito. Del resto, la *compliance* per sua natura non è in grado di eliminare del tutto il rischio-reato, ma solo di attenuarlo, peraltro attraverso un'incessante opera di adeguamento dei dispositivi di prevenzione, risolvendosi dunque in una realtà in divenire, un ciclo continuo sempre perfezionabile e quindi sempre imperfetto, perennemente in bilico tra il rischio di ineffettività e quello di *overcompliance* che paralizza l'esercizio dell'attività economica. Tutto ciò rende comprensibili le difficoltà che i giudici incontrano, per di più senza il supporto di adeguate cognizioni aziendalistiche, nell'approcciarsi a un paradigma operativo tanto distante dalle certezze granitiche che richiederebbe l'imputazione penale.

È così avvenuto che il giudizio sulla responsabilità dell'ente si è fin troppo spesso appiattito sui criteri oggettivi dell'interesse o vantaggio, mentre il richiamo alla colpa di organizzazione ha assunto una valenza meramente dichiarativa, resa autoevidente dalla commissione del fatto⁵. In proposito, si è parlato di pregiudizio del "senno di poi" (o di *hindsight bias*), una formula di sintesi che spiega efficacemente come la tendenza degli organi giudiziari a inferire l'inidoneità del modello dalla stessa commissione del reato-presupposto abbia fatto sì che le sentenze assolutorie basate sul giudizio positivo del modello rappresentino l'eccezione più che la regola⁶. È evidente, infatti, che ragionando con la logica del *post hoc, ergo propter hoc* nessuno dei modelli organizzativi che giungono all'attenzione dell'autorità giudiziaria possa risultare idoneo e quindi giustificare la non punibilità dell'ente⁷.

⁵ A. Orsina, *Messa alla prova e "colpa di reazione" dell'ente. Riflessioni critiche a partire da un recente intervento della giurisprudenza*, in *DPenCont* 2021, 113 ss.

⁶ Cfr. R.A. Ruggiero, *Roma locuta: no alla messa alla prova per l'ente imputato*, in *CP* 2023, 1929; M. Colacurci, *L'illecito "riparato" dell'ente. Uno studio sulle funzioni della compliance penalistica nel d.lgs. n. 231/2001*, Torino 2022, 45.

⁷ Sul tema cfr. C. Piergallini, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, in *DPP* 2019, 4 ss.; V. Manes, A. F. Tripodi, *L'idoneità del modello organizzativo*, in AA.VV., *La responsabilità "penale" degli enti. Dieci proposte di riforma*, a cura di F. Centonze, M. Mantovani, Bologna 2016, 138; G. Fidelbo, *La valutazione del giudice penale sull'idoneità del modello organizzativo*, in *Soc. - Gli speciali* 2011, 249 ss.; A. Carmona, *La responsabilità amministrativa degli enti: reati presupposto e modelli organizzativi*, in *RespAmmSocEnti* 2006, 199; F. Giunta, *La responsabilità per omissione*, in AA.VV., *Un nuovo progetto di codice penale: dagli auspici alla realizzazione?*, a cura di G.A. De Francesco, Torino 2001, 70 ss.

Di fatto, le imprese si vedono surrettiziamente private del maggiore incentivo che dovrebbe indurle a cooperare nella prevenzione dei reati⁸ e così perdono interesse alla *compliance* aziendale: tanto vale risparmiare risorse e assumersi il rischio della verifica di un reato-presupposto, nel qual caso si potrà puntare strategicamente sulle condotte riparatorie, e in particolare sull'adozione di un modello *post factum*, possibilmente già in fase cautelare, in modo da uscire il più celermente possibile dal circuito processuale e minimizzare i contraccolpi sanzionatori e reputazionali.

Così, l'asse di rotazione del sistema ha preso spontaneamente a orientarsi, come in un lento fenomeno di precessione, verso la *compliance ex post*, ossia verso la riparazione dell'illecito e, in particolare, la riorganizzazione *post factum* dell'impresa.

2. Uno sguardo alla prassi evidenzia che la strategia politico-criminale perseguita dal legislatore – incentrata sulla prevenzione dei reati economici attraverso la riorganizzazione *compliant* delle imprese – ha registrato un impatto piuttosto deludente. Hanno pesato la mancata comprensione della filosofia preventiva che anima il sistema e, come si è detto, la scarsa capacità della *compliance*, per la sua costante perfettibilità, a fungere da parametro su cui fondare il giudizio di rimproverabilità dell'ente.

Tuttavia questo carattere dinamico e flessibile costituisce la migliore virtù della *compliance* quando è impiegata in funzione riparatoria. Una volta che la commissione del reato-presupposto ha fatto emergere una disfunzionalità nell'organizzazione aziendale, l'impresa può infatti intervenire in modo più consapevole e mirato, adottando *ex novo* un modello organizzativo o riadattando quello già esistente e che si è rivelato inidoneo, migliorando così i dispositivi di prevenzione, sollecitata in tal senso dalla prospettiva di guadagnare uno sconto sulla sanzione⁹.

L'eliminazione delle carenze organizzative che hanno reso possibile la commissione del reato è infatti annoverata – insieme al risarcimento dei danni e all'eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose del reato – tra le condotte riparatorie che consentono all'ente di accedere alla riduzione della sanzione pecuniaria (art. 12 d.lgs. 231/2001) o all'esclusione delle sanzioni interdittive (art. 17).

⁸ O. Di Giovine, *Il criterio di imputazione soggettiva*, in *Responsabilità da reato degli enti*, cit., 218.

⁹ In tema di premialità nel "sistema 231" cfr. E. Zuffada, *Il mosaico incompiuto. Le sanzioni in ambito penale tra scelte legislative e applicazioni giurisprudenziali*, Torino 2025, 434 ss.; F. Consulich, *La persona giuridica come centro di punibilità permanente*, in www.sistemapenale.it 18.4.2025; V. Maiello, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità da reato dell'ente*, in *La responsabilità degli enti ex d.lgs. n. 231/2001 tra diritto e processo*, a cura di D. Piva, Torino 2021, 632 ss.; F. Mazzacupa, *L'ente premiato*, cit., 278 ss.

Di recente il legislatore è peraltro intervenuto sul fronte post-riparatorio al fine di potenziarne la portata, ampliando la casistica di condizioni per le quali, ferma l'applicazione delle sanzioni pecuniarie, le sanzioni interdittive non vengono applicate, onde scongiurare ricadute potenzialmente devastanti che l'interdizione può produrre sulla continuità aziendale delle grandi imprese.

In particolare, il d.l. 2/2023 ha aggiunto nell'art. 17 del Decreto 231 il comma 1-bis, alla stregua del quale «in ogni caso, le sanzioni interdittive non possono essere applicate quando pregiudicano la continuità dell'attività svolta in stabilimenti industriali o parti di essi dichiarati di interesse strategico nazionale [...] se l'ente ha eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi»¹⁰.

Resta tuttavia opinione abbastanza diffusa che quello delineato dal d.lgs. 231/2001 sia un «sistema a premialità incompleta»¹¹, poiché non valorizza in maniera sufficiente la condotta riparatoria dell'ente con la previsione di un'apposita causa di estinzione dell'illecito. Il che è sorprendente, tanto più se si considera che una siffatta causa di non punibilità per condotte riparatrici è invece prevista con riferimento alla responsabilità delle persone fisiche. L'art. 162-ter c.p., introdotto dalla l. 103/2017 (c.d. riforma Orlando), consente infatti all'imputato per reati procedibili a querela soggetta a remissione di ottenerne l'estinzione qualora abbia provveduto a riparare interamente il danno cagionato mediante restituzioni o risarcimenti e abbia eliminato, ove possibile, le conseguenze dannose o pericolose del reato. A maggior ragione il binomio riparazione-non punibilità andrebbe sviluppato in un apparato normativo, come

¹⁰ Il d.l. 2/2023 ha implementato un vero e proprio doppio binario normativo per gli enti di interesse strategico nazionale, rispetto ai quali ha previsto anche una sorta di presunzione di idoneità, per cui «il modello organizzativo si considera sempre idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi quando nell'ambito della procedura di riconoscimento dell'interesse strategico nazionale sono stati adottati provvedimenti diretti a realizzare, anche attraverso l'adozione di modelli organizzativi, il necessario bilanciamento tra le esigenze di continuità dell'attività produttiva e di salvaguardia dell'occupazione e la tutela della sicurezza sul luogo di lavoro, della salute, dell'ambiente e degli altri eventuali beni giuridici lesi dagli illeciti commessi». Inoltre ha modificato l'art. 15 del d.lgs. 231/2001, prevedendo al co. 1, lett. b-bis), che se comunque sussistono i presupposti per applicare la sanzione interdittiva (perché l'ente non ha eliminato le carenze organizzative), questa si sostituisce con il commissariamento giudiziale. Sul tema si rinvia a V. Mormando, *Brevi osservazioni sui profili penalistici del d.l. n. 2/2023 (Misure urgenti per impianti di interesse strategico nazionale)*, in www.discrimen.it 22.8.2023, 9 ss.

¹¹ Così P. Astorina Marino, *Premialità, collaborazione processuale e D.Lgs. 231/2001: spunti per una riforma*, in www.lalegislazionepenale.eu 27.2.2023, 6, che punta il dito contro la mancata previsione di incentivi per la condotta collaborativa che porti all'emersione dell'illecito. Si v. anche F. Mazzacupa, *Interpretazione pionieristica o creativa? Brevi note a margine della recente ordinanza del Tribunale di Bari in materia di estensione della messa alla prova all'ente incolpato*, in *CP* 2022, 3632 ss.

quello 231, interamente modellato sulla strategia del bastone e della carota, sullo scambio reciprocamente conveniente tra impresa e ordinamento, che si interessa a come raggiungere il risultato dell'*ethical business* più che alla sanzione dei comportamenti devianti.

Negli ultimi anni sono perciò fioccate proposte di riforma dirette a incentivare la risposta post-riparatoria dell'impresa, mediante l'introduzione di nuovi riti alternativi al processo ordinario a favore dell'impresa¹² o la riconfigurazione del parametro di imputazione della responsabilità da colpa di organizzazione a colpa di reazione¹³.

Frattanto, le esigenze di evitare all'impresa danni di immagine derivanti dal processo e le ricadute negative sulla continuità aziendale hanno trovato da sole il loro sfogo, nella prassi di alcuni uffici giudiziari, attraverso forme negozialità che richiamano lo schema dei *pre-trial agreements* di marca statunitense, quegli accordi di diversione processuale che neutralizzano l'esercizio dell'azione penale contro le imprese che si siano attivate per riorganizzarsi e realizzare condotte riparatrici¹⁴.

In via di fatto, la non punibilità ha cominciato a costituire una merce di scambio di negoziazioni formali o informali tra ente e autorità giudiziaria, a legislazione invariata, dietro lo schermo di altri istituti. L'esperienza più feconda e documentata di sperimentazione dei *pre-trial agreements* è incarnata dall'applicazione della sospensione del processo con messa alla prova ex art. 168-bis c.p. agli enti collettivi (qualcosa che molto assomiglia allo statunitense *deferred prosecution agreements*). Parte della giurisprudenza di merito, infatti, ha sostenuto che l'ente collettivo possa

¹² Sulla proposta di introduzione per via legislativa del *probation* dell'ente, si v. A. Presutti, *La "messa alla prova" dell'ente: fuorvianti suggestioni e problemi irrisolti – "Probation" for companies: misleading suggestions and unsolved problems*, in ANPP 2021, 302 ss.; M. Riccardi, M. Chilosi, *La messa alla prova nel processo "231": quali prospettive per la diversione dell'ente?*, in www.penalecontemporaneo.it 11.10.2017, 65 ss.; M. Colacurci, *op. cit.*, 371 ss.; O. Di Giovine, *Possibili rimedi legislativi e interpretativi alle aporie del d.lgs. n. 231 del 2001*, in *Responsabilità da reato degli enti*, cit., 230; G. Fidelbo, R.A. Ruggiero, *Procedimento a carico degli enti e messa alla prova: un possibile itinerario*, in www.rivista231.it 4/2016, 3 ss.; D. Franzin, *Meccanismi premiali e responsabilità dell'ente*, in RIDPP 2022, 430 ss.; F. Mazzacuva, *L'ente premiato*, cit., 294 ss.; R. Sabia, *Responsabilità da reato degli enti e paradigmi di validazione dei modelli organizzativi. Esperienze comparate e scenari di riforma*, Torino 2022, 333 ss.; N. Selvaggi, *Le sanzioni per l'ente collettivo: un'introduzione alle ipotesi di riforma*, in RIDPP 2022, 401 ss.

¹³ A. Orsina, *op. cit.*, 130 ss., che propone di affiancare all'illecito di evento, fondato sull'inadempimento del dovere di organizzazione in sede prevenzionale, un illecito di rischio, fondato sull'inadempimento del dovere di riorganizzazione in sede reattiva.

¹⁴ Sul tema cfr. M. Colacurci, *op. cit.*, 145 ss.; F. Mazzacuva, *Deferred prosecution agreements: riabilitazione "negoziata" per l'ente collettivo indagato. Analisi comparata dei sistemi di area anglo-americana*, in IP 2013, 737 ss.; R.A. Ruggiero, *non prosecution agreements e criminalità d'impresa negli U.S.A.: il paradosso del liberismo economico*, in www.penalecontemporaneo.it 12.10.2015; si consenta anche di rinviare a E. Davì, *Compliance, riparazione e diversione. Prime sperimentazioni italiane dei pre-trial agreements nel campo della responsabilità da reato delle imprese*, in www.archiviopenale.it 26.3.2024.

venire ammesso al *probation* e così ottenere l'estinzione dell'illecito laddove abbia adottato o modificato il modello organizzativo e realizzato condotte riparatorie¹⁵.

La sconfessione di questa prassi da parte delle Sezioni Unite, nel 2022¹⁶ e, più di recente, dalla IV sezione della Cassazione, nel 2025¹⁷, è stato un sacrificio forse necessario sull'altare del principio di legalità, ma questo non impedisce di recuperarla attraverso la mediazione d'un intervento legislativo.

In questa direzione sembra peraltro volersi dirigere il legislatore italiano. Nel testo della riforma del "Decreto 231", di recente messo a punto da un gruppo di lavoro istituito presso il Ministero della Giustizia, si prevede una procedura di estinzione dell'illecito, in forza della quale l'ente che aveva già adottato un modello di organizzazione potrà chiedere un termine per eliminare le carenze organizzative che hanno determinato o agevolato la commissione del reato. Se il fatto non è particolarmente grave, il giudice dovrà fissare un'udienza per valutare la richiesta e indicare eventuali ulteriori interventi per eliminare le criticità del modello. Laddove la richiesta venga accolta, il procedimento rimarrà sospeso e l'ente avrà un termine entro cui realizzare la proposta riorganizzativa e le condotte riparatorie, il che gli consentirà, appunto, di andare esente da conseguenze sanzionatorie¹⁸.

In attesa della riforma, che sembra formalizzare l'ingresso nell'ordinamento italiano di schemi di diversione processuale simili ai *pre-trial agreements*, in dottrina si riflette sui possibili contenuti che dovrebbe avere il programma trattamentale per l'ente.

Atteso che questo dovrà sicuramente contemplare la correzione del modello organizzativo, c'è da chiedersi se ci si possa accontentare delle sole condotte riparatorie di tipo prestazionale già previste dall'art. 17 d.lgs. 231/2001 o se a queste debbano essere associate altre logiche di intervento, come la *restorative justice*.

3. In Italia il paradigma della *restorative justice* – espressione delle più avanzate e suggestive riflessioni sulle sorti del diritto penale – ha ricevuto formale e organico riconoscimento con la Riforma Cartabia¹⁹.

¹⁵ In senso favorevole all'estensione della messa alla prova agli enti collettivi si sono pronunciati T. Trento 12.3.2018; T. Trento 12.4.2019; T. Modena 11.12.2019, in www.giurisprudenzapenale.com; T. Trento 18.12.2019; T. Modena 19.10.2020, in *ForoPlus*; T. Bari 22.6.2022, *id.*

¹⁶ Cass. S.U. 27.10.2022 n. 14840, *La Sportiva s.p.a.*, in *FI* 2023, 324, con nota di E. Davì, *Quel no delle sezioni unite alla «messa alla prova» per l'ente che spiana la strada ai non prosecution agreements*.

¹⁷ Cass. 29.4.2025 n. 22438.

¹⁸ G. Negri, *Decreto 231, pronta la riforma. Estinzione del reato (con confisca)*, in www.ilsole24ore.com 15.4.2025.

¹⁹ In tema cfr. F. Parisi, *Giustizia riparativa e sistema penale*, Torino 2025; E. Venafrò, *Giustizia riparativa e sistema penale alla luce della riforma Cartabia*, in www.lalegislazionepenale.eu 21.12.2023; G. De Francesco, *Uno sguardo*

Fra giustizia riparativa e *compliance* criminale, almeno nel suo versante post-riparatorio, si possono certamente scorgere dei punti di contatto: l'approccio responsivo, la rilettura della responsabilità non in termini retrospettivi ma prospettici, la costruzione partecipata del trattamento sanzionatorio (secondo il modello della giustizia negoziata)²⁰ e la particolare attenzione per la rimozione delle conseguenze negative del reato²¹.

Similitudini, certo, ma anche differenze sostanziali. Come evidenziato in dottrina, delitto riparato e giustizia riparativa rappresentano le due "anime" del concetto di riparazione, di cui la prima ha però un'estensione più ampia e ricomprende solo in parte la seconda²². Il *proprium* della giustizia riparativa è infatti la prospettiva dialogica-relazionale: l'autore del reato e la sua vittima (o la comunità che ha subito gli effetti del reato) si confrontano e instaurano un dialogo costruttivo, con la mediazione di un terzo imparziale, allo scopo di sanare la ferita aperta dal reato.

La riparazione classica, che possiamo rintracciare nelle disposizioni premiali del "Decreto 231", è invece di tipo "prestazionale", poiché l'accento viene posto sulla condotta attiva dell'autore dell'illecito che mira a un risultato tipico interno alle dinamiche dell'offesa (l'eliminazione degli effetti del reato, la neutralizzazione di situazioni pericolose, il risarcimento).

Nella riparazione prestazionale, inoltre, non è istituzionalmente contemplato un rapporto dialogico con la vittima. Questo naturalmente non esclude la possibilità di un contatto autore-vittima, magari per la costruzione concordata delle condotte riparatorie che garantisca più alti livelli di soddisfazione delle reciproche aspettative. Pur rispondendo a una logica propria, infatti, la giustizia riparativa non fuoriesce dai confini del delitto riparato e può certamente dialogare con l'altra anima della riparazione. Ed è proprio in questa direzione che si è diretta la riforma Cartabia, cioè

d'insieme sulla giustizia riparativa, *id.*, 2.2.2023; V. Bonini, *Una riforma organica della giustizia riparativa tra attese decennali e diffidenze contemporanee. Definizioni, principi e obiettivi*, in *La Riforma Cartabia, Codice penale. Codice di procedura penale. Giustizia riparativa*, a cura di G. Spangher, Pisa 2022, 725 ss.; G. Mannozi, *Nuovi scenari per la giustizia riparativa. Riflessioni a partire dalla legge delega 134/2021*, in www.archiviopenale.it 10.10.2022; G. Fornasari, E. Mattevi (a cura di), *Giustizia riparativa*, Trento 2019.

²⁰ A tal proposito Massimo Donini parla di "pena agita" (in quanto costruita, in parte, con il contributo volontario dell'accusato) contrapponendola alla "pena subita" passivamente dal destinatario: M. Donini, *Compliance, negozialità e riparazione*, cit., 589.

²¹ Cfr. M. Colacurci, *op. cit.*, 38 ss; P. Maggio, *Giustizia riparativa e sistema penale nel decreto legislativo 10 ottobre 2022, n. 150. Parte II. «Disciplina organica» e aspetti di diritto processuale*, in www.sistemapenale.it 27.2.2023, 6; D. Stendardi, *Disposizioni del D. Lgs. 231/2001 a matrice riparativa e possibili intrecci con gli strumenti tipici della Restorative Justice*, in www.giurisprudenzapenale.com 16.4.2020, 17.

²² M. Donini, *Le due anime della riparazione*, cit., 2033 ss.

verso la creazione un punto di saldatura tra l'anima riparatoria già immanente nel sistema, e quella riparativa, finalmente normata²³.

L'ingresso della *restorative justice* nel campo della responsabilità da reato dell'ente non sembra quindi incontrare ostacoli, anzi è stato lo stesso legislatore della riforma ad averle aperto le porte²⁴. Il d.lgs. 150/2022, invero, fa genericamente riferimento alla «persona indicata come autore dell'offesa» (art. 42, co. 1, lett. a), senza ulteriori specificazioni, così da poter ricomprendere – come anche evidenziato nella relazione di accompagnamento²⁵ – sia la persona fisica che l'ente collettivo; inoltre, la legge annovera esplicitamente il soggetto giuridico tra le “vittime del reato”.

L'interazione tra giustizia riparativa e sistema 231 è dunque una prospettiva in astratto praticabile e che vale la pena testare, per dare finalmente voce anche alle vittime dei reati d'impresa, in un contesto normativo che non assegna loro un ruolo definito, non essendo neppure espressamente contemplata la possibilità che partecipino al processo *de societate* come parti civili²⁶. Si pensi alle vittime di lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme antinfortunistiche (reato presupposto ex art. 25-septies d.lgs. 231/2001), che sovente si trovano prive di tutela effettiva o addirittura esposte al rischio di essere ulteriormente danneggiate dall'applicazione della sanzione nei confronti dell'ente in cui lavorano e che dunque possono trovare maggiore soddisfazione dalle condotte riparatorie dell'impresa (in particolare dal risarcimento del danno) e dal dialogo riparativo con l'impresa stessa, agevolata da mediatori appositamente formati, che possa condurre al riconoscimento della propria sofferenza e sollecitare maggiore sensibilità in tema di sicurezza sul lavoro²⁷.

²³ P. Maggio, *op. cit.*, 31.

²⁴ Sul punto v. R.A. Ruggiero, *Giustizia riparativa e responsabilità degli enti*, in *PPG* 2023, 110 ss. Sui rapporti tra *restorative justice* e “sistema 231” cfr. F. Consulich, *La persona giuridica come centro di punibilità permanente*, in www.sistemapenale.it 18.4.2025, 16 ss.; A. Malacarne, *Processo penale de societate e giustizia riparativa: un dialogo possibile?*, in www.lalegislazionepenale.eu 27.6.2023; D. Fondaroli, *Giustizia riparativa e d.lgs. 231/2001 secondo la “riforma Cartabia”*, in *RespAmmSocEnti* 2023, 117 ss.; L. Ricci, A. Savarino, *Limiti e potenzialità della Restorative Justice nel sistema “231”. Spunti per una riflessione sulla scia della riforma Cartabia*, in www.lalegislazionepenale.eu 29.3.2022.

²⁵ *Relazione illustrativa del decreto legislativo recante attuazione della legge 27 settembre 2021 n. 134 recante delega al governo per l'efficienza del processo penale nonché in materia di giustizia riparativa e disposizioni per la celere definizione dei procedimenti giudiziari*, in www.sistemapenale.it 20.10.2022, 366.

²⁶ Sugli orientamenti giurisprudenziali in tema si v. A. Conte, *Brevi riflessioni sulla responsabilità dell'ente ex D. Lgs. 231/2001 e la costituzione di parte civile: una questione (ancora) aperta*, in www.giurisprudenzapenale.com 14.2.2022.

²⁷ Cfr. V. Virga, *Inazione e diversion nell'orizzonte della Restorative Justice*, in www.rivista.camminodiritto.it 1.12.2023; I. Aertsen, *Restorative justice for victims of corporate violence*, in *AA.VV., Victims and corporations*.

Il “Decreto 231” è però dominato dalla presenza di “reati senza vittime” o “a vittima sfumata”, rispetto ai quali si è detto che non è «ontologicamente ipotizzabile un dialogo di alcun tipo, mancando la parte con cui intrattenere tale dialogo»²⁸.

Tuttavia la mediazione penale, che si è imposta nell'immaginario collettivo quale esempio paradigmatico di programma ripartivo, cui in effetti si ricorre con maggiore frequenza, non esaurisce l'intera gamma delle opportunità riparative praticate nell'esperienza internazionale e che la riforma Cartabia ha accolto. Il modulo che sembra meglio attagliarsi alla dinamica della responsabilità da reato dell'ente sembra piuttosto la *community group conferencing*, un programma a partecipazione allargata che permette di aprire un confronto critico sulle conseguenze derivanti dal reato e sulle possibili azioni di riparazione anche con altri soggetti appartenenti alla comunità, come associazioni ed enti pubblici e privati rappresentativi di interessi lesi dal reato²⁹.

Attraverso questi programmi, all'ente si offrirebbe una straordinaria occasione di contatto con la comunità di appartenenza e la possibilità di avviare realmente un percorso di risocializzazione, in termini di riconfigurazione dei processi aziendali per l'affermazione di un'etica di impresa.

Non va sottovalutata l'influenza che l'ambiente sociale esercita sul modo di fare impresa. In senso metaforico, l'azienda è una cellula vitale di un più ampio organismo economico e sociale, in continuo scambio con l'ambiente in cui è immersa e a cui attivamente prende parte ³⁰. In questa prospettiva, l'azienda assolve a una imprescindibile funzione sociale che va oltre l'aspetto strettamente economico, correlata alla sua capacità di soddisfare bisogni e interessi di una molteplicità di soggetti con cui entra in relazione e, a cascata, di contribuire al benessere e allo sviluppo economico della comunità di riferimento.

Si consideri un'impresa chiamata a rispondere della commissione di un reato ambientale da parte di un suo esponente apicale o sottoposto, agevolata da una struttura organizzativa che non teneva adeguatamente in considerazione l'impatto ambientale della sua attività economica. Il dialogo costruttivo intavolato con gli esponenti della comunità che ha subito l'inquinamento permetterebbe all'azienda non

Legal challenges and empirical findings, Milano 2018, 235 ss.; S. Giavazzi, C. Mazzuccato, A. Visconti, *I bisogni delle vittime di corporate violence: risultati della ricerca empirica in Italia*, Milano 2017, 30 ss.; K. Lauwaert, *Individual Assessment of Corporate Violence Victims' Needs. A Practical Guide*, Leuven 2017.

²⁸ App. Milano 12.7.2023, in www.giurisprudenzapenale.com.

²⁹ F. Brunelli, *La giustizia riparativa nei reati senza vittime*, in www.giurisprudenzapenale.com 28.7.2023, 4. Si v. anche F. Parisi, *op. cit.*, 242 ss.

³⁰ Si rinvia a S. Signori, *Gli investitori etici: implicazioni aziendali. Problemi e prospettive*, Milano 2006, 167 ss.

solo di prendere coscienza delle ricadute pregiudizievoli che un'attività lucrativa senza scrupoli produce sul territorio e sul benessere della società, ma anche di ricalibrare il proprio assetto produttivo e confezionare in modo più adeguato le azioni riparatorie³¹.

L'implementazione di un modello organizzativo implica tuttavia un processo di analisi e gestione del rischio molto complesso e articolato e tendenzialmente interno all'ente, sicché l'apporto conoscitivo degli *stakeholder* non potrà che limitarsi a far considerare all'ente modelli virtuosi e dispositivi cautelari già adottati da realtà imprenditoriali simili.

Pur con questi limiti, non sembra revocabile in dubbio che la *restorative justice* possa interagire proficuamente con disciplina della responsabilità da reato dell'ente, ampliando la prospettiva assiologica delle prestazioni riparatorie, per conferire loro anche una dimensione conciliativa e più autenticamente risocializzante.

Il vero nodo problematico sta però nella scarsa appetibilità per l'impresa, allo stato attuale della normativa, di partecipare a simili programmi: per l'ente, infatti, non ne deriverebbero effetti giuridici più vantaggiosi di quelli già raggiungibili attraverso le altre condotte riparatorie previste dalla legge.

4. Abbiamo visto come il sistema della responsabilità da reato degli enti si è orientato spontaneamente verso la prospettiva riparatoria e di ciò sembra avere preso atto anche il decisore politico.

L'auspicata riforma del "Decreto 231", che annoveri tra i riti speciali riservati all'ente anche la sospensione del processo con messa alla prova, appare la migliore occasione per la sperimentazione di nuovi meccanismi premiali che possano sollecitare le imprese alla correzione di quei deficit organizzativi che sono stati matrice di sviluppo di pratiche criminali.

In questi anni la dottrina ha dibattuto su molteplici strade che potrebbero essere percorse, come la collaborazione processuale dell'ente per l'individuazione delle persone fisiche responsabili dei reati-presupposto; il tutoraggio dell'impresa (sulla falsariga del controllo giudiziario volontario); e, appunto, la giustizia riparativa,

³¹ Proprio con riguardo ai reati ambientali, l'esperienza internazionale dimostra che il ricorso ai programmi di *restorative justice* ha avuto un'efficacia trasformativa a beneficio sia della vittima che della comunità e dell'autore di reato, con riferimento a quest'ultimo in termini di maggiore responsabilizzazione e miglioramento della risposta contro-offensiva. Sul punto si rinvia a D. Stendardi, *Ricorso alla mediazione penale e ad altri programmi di giustizia riparativa nella gestione dei reati contro l'ambiente. Spunti di riflessione dall'estero*, in *La mediazione dei conflitti ambientali*, a cura della Camera Arbitrale di Milano, CertiQuality, IAP, Centro Studi Federico Stella sulla Giustizia Penale 2016, 158 ss.

rispetto alla quale bisogna intervenire per renderla una prospettiva concretamente appetibile per l'impresa. Il che potrà avvenire solo includendola tra i contenuti del programma trattamentale di un *probation* che consenta all'ente di guadagnare l'estinzione dell'illecito.

Sarebbe tuttavia ingenuo sperare che la messa alla prova possa rappresentare, da sola, la panacea per tutte le criticità del “sistema 231”. Anzi, non va sottovalutato il rischio che la sua introduzione possa comportare, quale effetto collaterale, un ulteriore indebolimento della *compliance ex ante* e spingere verso la definitiva trasmutazione dell'illecito dell'ente che faccia perno sulla colpa di reazione. Vale la pena non accantonare gli sforzi per salvare la «compliance autenticamente preventiva»³².

Da questo punto di vista, lascia ben sperare che la Cassazione, nella pronuncia che ha chiuso la tormentata vicenda Impregilo³³, abbia finalmente stigmatizzato il pregiudizio del “senno di poi” e fornito preziose indicazioni su come deve essere accertata la colpa di organizzazione, ponendo l'accento sulla necessità di assegnare rilievo anche al «comportamento alternativo lecito» per escludere la responsabilità nei casi in cui l'osservanza della regola cautelare non avrebbe comunque consentito di eliminare o ridurre il pericolo connesso ad una certa attività. Non resta che monitorare se la giurisprudenza di merito sarà capace di sviluppare con coerenza tali indicazioni.

³² A. Gullo, *op. cit.*, 267.

³³ Cass. 11.11.2021 n. 23401, Impregilo, in *FI* 2022, 654, con nota di A. Merlo, *Il d.leg. 231/01 preso sul serio: la Cassazione scrive l'ultimo capitolo della saga «Impregilo»*. Si v. anche V. Mongillo, *La colpa di organizzazione: enigma ed essenza della responsabilità “da reato” dell'ente collettivo*, in *CP* 2023, 714 ss.; G. De Simone, *Si chiude finalmente, e nel migliore dei modi, l'annosa vicenda Impregilo*, in *GI* 2022, 2758; C. Piergallini, *Una sentenza “modello” della Cassazione pone fine all'estenuante vicenda Impregilo*, in www.sistemapenale.it 27.6.2022.