

OLTRE IL PARADIGMA SANZIONATORIO: LE POTENZIALITÀ DEL SISTEMA 231 IN UNA PROSPETTIVA DI RIPARAZIONE E *DIALOGO*

di Caterina Francesca Gala
(*Dottoressa di ricerca in Diritto penale,
Università degli Studi di Bari Aldo Moro*)

Il d.lgs. 231/2001, pur contemplando una significativa componente premiale, sembra mostrare *limiti* riconducibili a una rigida interpretazione del principio di autonomia. Si prova a riflettere, allora, anche considerando il recente disegno di legge di riforma della *disciplina* 231, sulla possibilità di (ri)leggere il principio in chiave *positiva*, riconoscendo all'ente un'autonoma capacità di riparazione. Una capacità che potrebbe contemplare una possibilità di *ibridazione*, non esaurirsi nella dimensione solo prestazionale (insita nel sistema e, tuttavia, suscettibile di implementazione), ma estendersi alla dimensione dialogico-relazionale, guardando ai paradigmi dell'illecito riparato e della giustizia riparativa, nonché ripensare i modelli di organizzazione e gestione oltre la logica esclusivamente preventiva.

Legislative Decree No. 231/2001, while providing for substantial mitigation provisions, appears to present certain *limitations* arising from an overly rigid interpretation of the principle of autonomy. This contribution endeavours to examine, also considering the recent draft legislation reforming the 231 system, the possibility of (re)interpreting this principle in *affirmative terms*, thereby recognizing the entity's autonomous capacity for reparation. Such capacity might contemplate a possibility of *synthesis* and might not be confined exclusively to the remedial-performative dimension (inherent within the system, yet amenable to enhancement), but rather might extend to the dialogical-relational dimension. This involves considering the paradigms of the repaired offense and restorative justice, as well as rethinking organizational and compliance models beyond an exclusively preventive rationale.

Principio di autonomia; illecito riparato e giustizia riparativa; compliance

Principle of autonomy; repaired offense and restorative justice; compliance

Sommario: 1. Premessa. – 2. La *dimensione premiale* del sistema 231. – 3. Il principio di autonomia: limiti e prospettive di *revisione* in chiave riparativa. – 4. Verso l'*ibridazione* riparativa: prestazionale e relazionale. – 5. Alcune considerazioni *de iure condendo*.

1. Dopo oltre vent'anni dall'introduzione del *sistema 231*, che ha segnato una rivoluzione giuridica, sociale e culturale¹, con il superamento del principio *societas delinquere non potest*², si è portati a riflettere sull'opportunità di un'evoluzione verso *modelli di riparazione* che tengano conto delle nuove prospettive di recupero dell'agire legale. Prospettive che si pongono in linea con gli strumenti premiali già sistematizzati nel d.lgs. 8.6.2001 n. 231 – nonché con le osservazioni prospettate in occasione dell'istituzione del tavolo tecnico presso il Ministero della Giustizia il 7 febbraio 2023 per la riforma del d.lgs. 231/2001³ e con le novità del disegno di legge A.C. 2632 presentato alla Camera il 29 settembre 2025 – ma che necessitano di una riflessione sia sulle potenzialità di implementazione sia sulla possibilità di una *transizione* verso la riparazione⁴, che, da un lato, valorizzi il concetto di illecito riparato nella sua dimensione prestazionale preso atto dell'idea di *pena agita*⁵, orientata al futuro, quale opportunità di agire per riparare l'offesa, e, dall'altro, tenga conto della riparazione in senso relazionale, così da immaginare, pur considerando le *due anime* della riparazione⁶, una forma di *ibridazione* adattata all'ente.

¹ R. Bartoli, *Un'introduzione alla responsabilità amministrativa degli enti*, in www.sistemapenale.it 25.10.2021, 1.

² F. Bricola, *Il costo del principio «societas delinquere non potest» nell'attuale dimensione del fenomeno societario*, in *RIDPP* 1970, 4, 951 ss.; C. Piergallini, *Societas delinquere et puniri non potest: la fine tardiva di un dogma*, in *RTrimDPenEc* 2002, 3, 571 ss.; G. Amarelli, *Mito giuridico ed evoluzione della realtà: il crollo del principio societas delinquere non potest*, in *RTrimDPenEc* 2003, 4, 941 ss.

³ Si fa riferimento, in particolare, all'audizione di Assonime (v. documento del 10.2.2025).

⁴ R.A. Ruggiero, *Le condotte di collaborazione previste nel d.lgs. n. 231 del 2001*, in *CP* 2014, 397 ss.; P. Severino, *La responsabilità dell'ente ex d.lgs. n. 231 del 2001: profili sanzionatori e logiche premiali*, in Aa. Vv. *La pena, ancora: fra attualità e tradizione. Studi in onore di Emilio Dolcini*, Milano 2018, 1101 ss.; M. Donini, *Compliance, negozialità e riparazione dell'offesa nei reati economici. Il delitto riparato oltre la Restorative Justice*, ivi, 579 ss.; C. Piergallini, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, in *DPP* 2019, 4, 530 ss.; 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.; D. Fondaroli, *La misura del dubbio: giustizia riparativa ex d.lgs. n. 150/2022 e d.lgs. n. 231 /2001*, in *Riparazione e giustizia riparativa nel sistema penale: teorie, prassi e nuove prospettive. Atti del Convegno Trento, 20-21 settembre 2024*, a cura di A. Menghini, E. Mattevi, Napoli 2025, 173 ss.

⁵ M. Donini, *Delitto riparato e pena agita come categorie generali*, in *Riparazione*, op. cit., 53 ss.

⁶ M. Donini, *Le due anime della riparazione come alternativa alla pena-castigo: riparazione prestazionale vs. riparazione interpersonale*, in *CP* 2022, 2027 ss.

2. A latere le questioni che hanno riguardato la natura della responsabilità *de qua* e i criteri di ascrivibilità⁷, appare evidente, sul piano delle conseguenze⁸, come alla *muscolarità* del sistema sanzionatorio, che risponde a esigenze tanto afflittive quanto di prevenzione generale e speciale, con una commistione con l'aspetto premiale⁹, faccia da contraltare un meccanismo di *agevolazioni*¹⁰, per cui l'ente non è destinatario passivo della risposta sanzionatoria, ma è protagonista di un processo orientato alla ricollocazione rispetto all'illecito¹¹.

Questa tendenza premiale si manifesta attraverso una pluralità di istituti che valorizzano il risarcimento del danno, l'eliminazione delle conseguenze dell'illecito, la spinta (ri)organizzativa.

Si pensi ai modelli di organizzazione e gestione: strumenti di auto-normazione funzionali a minimizzare il rischio-reato attraverso la mappatura del rischio, la ricognizione delle attività svolte, la valutazione della suscettibilità di ciascuna a divenire *occasione* di comportamenti criminosi, in un'ottica dinamica, di

⁷ Ex multis, G. De Vero, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in *Trattato di diritto penale*, diretto da C.F. Grosso, T. Padovani, A. Pagliaro, Milano 2008, 145 ss.; V. Maiello, *La natura (formalmente amministrativa, ma sostanzialmente penale) della responsabilità degli enti nel d.lgs. n. 231/2001: una "truffa delle etichette" davvero innocua?*, in *RTrimDPenEc* 2002, 879 ss.; C. Pecorella, *Principi generali e criteri di attribuzione della responsabilità*, in Aa. Vv., *La responsabilità amministrativa degli enti. D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Milano 2002, 65 ss.; G. De Simone, *I profili sostanziali della responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la «parte generale» e la «parte speciale» del d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231*, in *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, a cura di G. Garuti, Padova 2002, 57 ss.; T. Padovani, *Il nome dei principi e il principio dei nomi: la responsabilità "amministrativa" delle persone giuridiche*, in *La responsabilità degli enti: un nuovo modello di "giustizia punitiva"*, a cura di G. De Francesco, Torino 2004, 13 ss.

⁸ In generale, N. Folla, *Le sanzioni pecuniarie*, in Aa. Vv., *La responsabilità*, op. cit., 93 ss.; R. Guerrini, *La responsabilità da reato degli enti. Sanzioni e loro natura*, Milano 2006; Id., *Le sanzioni a carico degli enti nel d.lgs. n. 231/2001*, in *La responsabilità degli enti: un nuovo modello*, op. cit., 49 ss.; C. Piergallini, *I reati presupposto della responsabilità dell'ente e l'apparato sanzionatorio*, in *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, a cura di G. Lattanzi, Milano 2010, 211 ss.; A. Manna, *La responsabilità dell'ente da reato tra sistema penale e sistema amministrativo: riflessioni rapsodiche su offensività, colpevolezza e sistema sanzionatorio*, in *La responsabilità degli enti*, op. cit., 3 ss.; L. Pellegrini, *Sanzione pecuniaria e procedimento di commisurazione nel sistema della responsabilità dell'ente*, ivi, 549 ss.; P. Di Geronimo, *Sanzioni interdittive e commissariamento dell'ente*, ivi, 570 ss.; C.E. Paliero, *Il sistema sanzionatorio dell'illecito dell'ente: sistematica e razionale*, in *RIDPP* 2021, 1199 ss.; V. Mongillo, *Il sistema delle sanzioni applicabili all'ente collettivo tra prevenzione e riparazione. Prospettive de iure condendo*, in *Responsabilità da reato degli enti collettivi. Profili dogmatici e politico-criminali a oltre vent'anni dal d.lgs. 231/2001*, a cura di L. Cornacchia, E.D. Crespo, Torino 2023, 47 ss.

⁹ P. Severino, *La responsabilità*, op. cit., 1118 ss.; A.M. Maugeri, *La funzione rieducativa della sanzione nel sistema della responsabilità amministrativa da reato ex d.lgs. 231/2001*, Torino 2022, *passim*.

¹⁰ C. Piergallini, *Premialità e non punibilità*, cit., 536.

¹¹ J.C. Coffee, *"Carrot and Stick" Sentencing: Structuring Incentives for Organizational Defendants*, in *FSR* 1990, 126 ss.

aggiornamento e adeguamento, di miglioramento dei sistemi di controllo, di formazione e informazione continua¹².

L'impegno dell'ente è valorizzato anche *ex post*¹³ e viene in evidenza l'ipotesi di riduzione della sanzione pecuniaria ex art. 12, che esalta la capacità dell'ente di neutralizzare le conseguenze dell'illecito ovvero la capacità di riorganizzazione; l'inapplicabilità delle sanzioni interdittive a fronte di comportamenti che rappresentino un controvalore rispetto all'offesa¹⁴; la disciplina della sospensione delle misure cautelari ex art. 49; la conversione delle sanzioni interdittive ai sensi dell'art. 78.

A ben vedere, anche le misure di prevenzione patrimoniali diverse dalla confisca¹⁵ condividono con gli strumenti premiali la filosofia che mira alla ristrutturazione organizzativa e alla continuità aziendale, anticipando – dato che si tratta di misure applicabili prima della verifica dell'illecito – quella logica di recupero che gli altri istituti perseguono nella risposta post-illecito: l'amministrazione giudiziaria e il controllo giudiziario si caratterizzano per una finalità non di ablazione del patrimonio, bensì di *risanamento preventivo* dell'impresa, valorizzando la capacità di riorganizzazione mediante una forma di *bonifica*.

¹² V. Mongillo, *Il giudizio di idoneità del modello di organizzazione ex d.lgs. 231/2001: incertezza dei parametri di riferimento e prospettive di soluzione*, in *RespAmmSocEnti* 2011, 3, 69 ss.; R. Rordorf, *La normativa sui modelli di organizzazione dell'ente*, in *CP* 2003, 79 ss.; C. Piergallini, *Autonormazione e controllo penale*, in *DPP* 2015, 261 ss.; Id., *La struttura del modello di organizzazione, gestione e controllo del rischio-reato*, in *Reati e responsabilità*, op. cit., 153 ss.; Id., *Paradigmatica dell'autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del "modello organizzativo" ex d.lg. n. 231/2001) (parte I)*, in *CP* 2013, 1, 376 ss.; Id., *Paradigmatica dell'autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del "modello organizzativo" ex d.lg. n. 231/2001) (parte II)*, in *CP* 2013, 2, 842 ss.

¹³ V. Mongillo, *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, Torino 2018, 428; V. Maiello, *Premialità*, cit., 632 ss.; M. Colacurci, *L'illecito "riparato" dell'ente. Uno studio sulle funzioni della compliance penalistica nel d.lgs. n. 231/2001*, Torino 2022, passim; A. Orsina, *La responsabilità da reato dell'ente tra colpa di organizzazione e colpa di reazione*, Torino 2024, 599 ss.

¹⁴ Relazione al d.lgs. 231/2001.

¹⁵ D. Fondaroli, *La prevenzione patrimoniale: dall'applicazione in ambito penale-tributario all'amministrazione giudiziaria dei beni*, in *RIDPP* 2017, 600 ss.; C. Visconti, G. Tona, *Nuove pericolosità e nuove misure di prevenzione: percorsi contorti e prospettive aperte nella riforma del codice antimafia*, in www.lalegislazionepenale.eu 14.2.2018; A. Bernasconi, *L'amministrazione e il controllo giudiziari delle aziende nella normativa antimafia: rapporti e intersezioni con il d.l.vo 8 giugno 2001 n. 231*, in *ANPP* 2019, 2, 119 ss.; E. Birritteri, *I nuovi strumenti di bonifica aziendale nel Codice Antimafia: amministrazione e controllo giudiziario delle aziende*, in *RTrimDPenEc* 2019, 837 ss.; F. Consulich, *La responsabilità senza reato della persona giuridica. Riflessioni penalistiche sulla prevenzione patrimoniale applicata all'ente*, in *RespAmmSocEnti* 2023, 1, 205 ss.; M. Di Lello Finuoli, *La compliance riparativa: un "giunto cardanico" tra responsabilità da reato degli enti e misure di prevenzione*, in *AP* 2023, 2, 1 ss.

3. Nonostante sia evidente come la struttura sanzionatoria risulti controbilanciata da un'apprezzabile architettura premiale, sembra manifestarsi una *rigidità* del sistema che ne limita le potenzialità in chiave riparativa e il riferimento è, in particolare, al principio di autonomia¹⁶.

La norma non è andata esente da critiche, evidenziandosi: i) una tensione con i criteri di imputazione soggettiva per la difficoltà di conciliare l'ascrizione di responsabilità con la non imputabilità della persona fisica e di indagare l'atteggiamento soggettivo della persona non individuata; ii) limiti di accertamento ove non si stabilisca la posizione dell'autore nell'organigramma aziendale; iii) difficoltà di dimostrare l'elusione fraudolenta del modello da parte della persona non identificata; iv) l'estensione dell'operatività alle cause di non punibilità, non menzionate nella norma; v) la rigidità nel rapporto con gli istituti di riparazione, non essendo previsti né meccanismi che consentano all'ente di beneficiare direttamente degli esiti positivi di programmi di giustizia riparativa né specifiche forme di accesso a tali programmi, pur non esistendo una espressa preclusione in tal senso¹⁷.

La lettura del principio di autonomia potrebbe considerare anche una dimensione, si direbbe, *positiva*: se l'ente è processualmente autonomo e ha una propria capacità di realizzare illeciti, l'autonomia potrebbe sussistere anche nella capacità di riparare, dialogare, assumere impegni. Una rilettura del principio di autonomia¹⁸ *aggiungendo*

¹⁶ Ex multis, P. Di Geronimo, *L'autonomia della responsabilità dell'ente ed i problemi conseguenti alla mancata individuazione della persona fisica autrice del reato*, in *RespAmmSocEnti* 2016, 4, 237 ss.; A. Orsina, *L'autonomia della responsabilità degli enti tra pragmatismo e garanzie*, in *DPP* 2017, 7, 934 ss.; F. Consulich, *Il principio di autonomia della responsabilità dell'ente. Prospettive di riforma dell'art. 8*, in *RespAmmSocEnti* 2018, 4, 197 ss.; V. Mongillo, *La responsabilità*, cit., 310 ss.; V. Valentini, *L'autonomia della responsabilità degli enti: avanguardismi e performances*, in *Discrimen* 7.4.2020; M. Bellacosa, *Art. 8*, in *Il 231 nella dottrina e nella giurisprudenza a vent'anni dalla sua promulgazione*, diretto da M. Levis, A. Perini, Bologna 2021, 292 ss.; F. D'Arcangelo, *Il principio di autonomia della responsabilità dell'ente*, in *La responsabilità degli enti*, op. cit., 308 ss.; M. Pelissero, *La responsabilità dell'ente tra dipendenza da reato e autonomia*, in *Responsabilità da reato*, op. cit., 29 ss.; M. Gambardella, *L'autonomia della responsabilità dell'ente nel sistema 231: il banco di prova dell'art. 131-bis c.p.*, in *GP* 23.12.2024.

¹⁷ D. Fondaroli *Giustizia riparativa e d.lgs. 231/2001 secondo la «riforma Cartabia»*, in *RespAmmSocEnti* 2023, 1, 117 ss.

¹⁸ C. Piergallini, *Premialità e non punibilità*, cit., 536 ss.; R. Bartoli, *Responsabilità degli enti e reati tributari: una riforma affetta da sistematica irragionevolezza*, in *www.sistemapenale.it* 2020, 3, 219 ss.; F. Giunta, *L'ente non punibile. Prendendo spunto dall'evasione fiscale riparata*, in *Discrimen* 5.10.2020, 5; E. Scaroina, *Prospettive di razionalizzazione della disciplina dell'oblazione nel sistema della responsabilità da reato degli enti tra premialità e non punibilità*, in *DPenCont* 2020, 2, 202; M. Pelissero, *La responsabilità dell'ente*, cit., 45; P. Astorina Marino, *Premialità, collaborazione processuale e d.lgs. 231/2001: spunti per una riforma*, in *www.la legislazione penale.eu* 27.2.2023; A. Gullo, *La riparazione nel diritto penale dell'economia: linee evolutive*, in *Riparazione*, op. cit., 123 ss.; A. Savarino, *Danni lungo-latenti e responsabilità penale. Modelli di imputazione e prospettive politico-criminali*, Torino 2025, 446 ss.

una dimensione riparativa: l'ente viene riconosciuto come soggetto attivo di percorsi riparativi autonomi, che non si riducono solo alle prestazioni materiali ma includono aspetti relazionali, di capacità di riconoscimento del fatto e delle conseguenze, di trasformazione della propria cultura.

Per un verso, si potrebbe strutturare una riforma per la previsione di cause di estinzione del reato e di cause di non punibilità, così da stimolare l'ente ad adoperarsi per rimanere in un contesto di sana economia¹⁹.

Un terreno di indagine lo si individua in materia di reati tributari, ove si è evidenziata una disarmonia tra il trattamento della persona fisica e dell'ente per il mancato coordinamento sull'operatività dell'art. 13 del d.lgs. 10.3.2000 n. 74²⁰ considerata l'estensione interpretativa del principio di autonomia, che limita la comunicabilità anche delle cause di non punibilità.

Seppure con la recente riforma fiscale²¹ è stato introdotto il comma 3-ter all'art. 13 citato con una novità sull'applicazione dell'art. 131-bis c.p. ai reati tributari, questo non opererebbe verso l'ente, posto che l'orientamento prevalente ne esclude l'adattabilità alle persone giuridiche attesa la diversa natura delle responsabilità, il principio di autonomia, il riferimento dell'art. 131-bis c.p. alla realizzazione di un reato, quale presupposto necessario ma non sufficiente per ascrivere l'illecito all'ente²².

Anche con riguardo a questo istituto, come d'altronde emerge dal recente disegno di legge, si potrebbe meditare sull'introduzione di una disposizione che tenga conto del grado della colpa di organizzazione, valutando se è stato adottato un modello

¹⁹ V. disegno di legge A.C. 2632.

²⁰ R. Bartoli, *Responsabilità degli enti*, cit., 219 ss.; Id., *Ancora sulle incongruenze della recente riforma in tema di reati tributari e responsabilità dell'ente*, in www.sistemapenale.it 2020, 7, 145 ss.; F. Mazzacuva, *L'ingresso dei reati tributari nel sistema di responsabilità ex crimine degli enti collettivi*, in www.penedp.it 2.11.2020; D. Piva, *Reati tributari e responsabilità dell'ente: una riforma nel (ancorché non di) sistema*, in www.sistemapenale.it 15.9.2020, 6; A. Ingrassia, *Il bastone (di cartapesta) e la carota (avvelenata): iniezioni di irrazionalità nel sistema penale tributario*, in *DPP* 2020, 3, 317; E. Basile, *Recenti riforme penal-tributarie e responsabilità degli enti. Controverse ricadute di una svolta politico-criminale*, in *RDT* 2021, 1 ss.

²¹ Si fa riferimento al d.lgs. 14.6.2024 n. 87, seguito dal d.lgs. 5.11.2024 n. 173.

²² Sul tema, T. Guerini, *Clausole di esclusione della punibilità e responsabilità degli enti*, in *RespAmmSocEnti* 2016, 127 ss.; G. Amato, *La non punibilità per fatto lieve non si estende all'ente*, in *RespAmmSocEnti* 2019, 241 ss.; E. Galli, *La causa di non punibilità per particolare tenuità del fatto in riferimento agli enti: tra autonomia di responsabilità e istanze di garanzia della persona giuridica*, in *AP* 2021, 3, 1 ss.; M. Gambardella, *L'autonomia, op. cit.*; C. Longari, *Non punibilità per particolare tenuità del fatto e responsabilità da reato degli enti: una nuova pronuncia della Corte di Cassazione*, in *ProcPenGiust* 2025, 3, 533 ss.; Cass. S. III 17.11.2017 n. 9072; Cass. S. III 23.1.2019 n. 11518; Cass. S. III 10.7.2019 n. 1420.

idoneo o se questo è inadeguato ovvero se non è vigilato, considerando il profitto tratto dall'ente, la recidivanza.

Mentre per le persone fisiche esiste un articolato apparato di cause di non punibilità, per gli enti permane un *vuoto* che potrebbe pregiudicare l'efficacia del sistema²³, con il rischio di incentivare comportamenti elusivi e compromettere gli obiettivi di *compliance*.

Ancora, si può riflettere sulla definizione di un istituto assimilabile alla messa alla prova²⁴, sulla scia delle recenti aperture giurisprudenziali²⁵, che hanno ritenuto l'istituto applicabile (e *adattabile*) all'ente in ragione della coerenza tra la logica del *sistema* 231 e le finalità del percorso di messa alla prova, superando il limite della violazione dei principi di tassatività e riserva di legge, della lacuna intenzionale della mancanza di una norma di coordinamento; mettendo in discussione la natura di trattamento sanzionatorio in senso stretto dell'istituto, preso atto del rilievo che assume la volontà dell'imputato.

Il progetto di legge A.C. 2632 esplicita la previsione di un siffatto istituto, che sembra porsi in linea con l'esigenza di strutturare una disposizione precisa, determinata e dettagliata, per cercare di non lasciare margini di incertezza sui criteri e le condizioni di accesso, sulle ipotesi di applicabilità e sui contenuti del programma trattamentale (considerando il risarcimento del danno, l'eliminazione delle conseguenze, l'impegno verso la riorganizzazione e l'esecuzione di attività di utilità sociale); per cercare di trovare un punto di incontro (ed equilibrio) tra obiettivi di riorganizzazione, riparazione e continuità dell'attività d'impresa.

²³ G. De Simone, *La non punibilità nel prisma della responsabilità da reato delle persone giuridiche*, in Aa. Vv., *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, Milano 2023, 990 ss.

²⁴ *Ex multis*, G. Fidelbo, R.A. Ruggiero, *Procedimento a carico degli enti e messa alla prova: un possibile itinerario*, in *RespAmmSocEnti* 2016, 4, 3 ss.; R.A. Ruggiero, *Il futuro della responsabilità degli enti e la valorizzazione del modello post factum mediante un nuovo rito speciale*, in *CP* 2019, 9, 3386 ss.; G. Garuti, C. Trabace, *Qualche nota a margine della esemplare decisione con cui il Tribunale di Modena ha ammesso la persona giuridica al probation*, in *GP* 25.10.2020; A. Orsina, *Messa alla prova e "colpa di reazione" dell'ente. Riflessioni critiche a partire da un recente intervento della giurisprudenza*, in *DPenCont* 2021, 4, 111 ss.; F. Mazzacuva, *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, 10, 3632 ss.; M. Mossa Verre, *La "messa alla prova" degli enti collettivi è esclusa anche dalla Cassazione a Sezioni Unite*, in *www.sistemapenale.it* 2023, 5, pp. 187 ss.; S. Visconti, *Les jeux sont faits: le Sezioni Unite pongono la parola fine alla messa alla prova dell'ente*, in *AP* 2023, 2.

²⁵ T. Bari, ord. 22.6.2022; T. Modena, ord. 11.12.2019; T. Modena, ord. 15.12.2020; T. Perugia, ord. 7.2.2024. *Contra* T. Milano, ord. 27.3.2017; T. Bologna, ord. 10.12.2020; T. Spoleto, ord. 21.4.2021; Cass. S.U. 27.10.2022 n. 14840.

4. Ampliando la prospettiva, si potrebbe ragionare in un'ottica di riparazione e giustizia riparativa²⁶, ove la prima sarebbe una *macrocategoria* che guarda alla concreta ricollocazione del soggetto rispetto a quanto si è realizzato.

Una riparazione riorganizzativa e dialogica²⁷, atteso che nelle intenzioni del legislatore c'era l'idea di applicare la giustizia riparativa anche all'ente, mancando, però, una modulazione dei programmi e degli esiti adattabili alla persona giuridica²⁸.

Una forma di *ibridazione* tra logica relazionale e prestazionale, sulla scia degli studi della dottrina che, criticando l'idea della pena come raddoppio del male, ha evidenziato la portata innovativa dell'illecito riparato e della giustizia riparativa²⁹, della riparazione in senso tecnico, che mira alla neutralizzazione dell'offesa, e della riparazione basata sull'incontro, sul reciproco riconoscimento.

Il *sistema 231*, aperto alla riparazione prestazionale, mostra un'asimmetria rispetto alla disciplina delle persone fisiche con riferimento alla logica relazionale, pur riconoscendosi che l'ente agisce nel tessuto socioeconomico in relazione con plurimi soggetti e l'assenza di una dimensione dialogica impedisce di valorizzare il potenziale riconciliativo di un percorso riparativo.

²⁶ M. Donini, *Per una concezione post-riparatoria della pena. Contro la pena come raddoppio del male*, in RIDPP 2013, 1162 ss.; Id., *Il delitto riparato. Una disequazione che può trasformare il sistema sanzionatorio*, in DPenCont 2015, 2, 236 ss.; Id., *Punire e non punire. Un pendolo storico divenuto sistema*, in RIDPP 2023, 1301 ss.

Sulla giustizia riparativa, nell'ampia bibliografia, v. *Giustizia riparativa. Ricostruire legami, ricostruire persone*, a cura di G. Mannozi, G.A. Lodigiani, Bologna 2015; *La giustizia riparativa. Formanti, parole e metodi*, a cura di G. Mannozi, G.A. Lodigiani, Torino 2017; G. Mannozi, *La giustizia senza spada. Uno studio comparato su giustizia riparativa e mediazione penale*, Milano 2003; *Giustizia riparativa. Responsabilità, partecipazione, riparazione*, a cura di G. Fornasari, E. Mattevi, Trento 2019; G. De Francesco, *Il silenzio e il dialogo. Dalla pena alla riparazione dell'illecito*, in www.lalegislazionepenale.eu 1.6.2021; Id., *Uno sguardo d'insieme sulla giustizia riparativa*, in www.lalegislazionepenale.eu 2.2.2023; Id., *Non punibilità e riparazione*, in www.lalegislazionepenale.eu 21.12.2024; F. Palazzo, *Plaidoyer per la giustizia riparativa*, in www.lalegislazionepenale.eu 31.12.2022; L. Eusebi, *Giustizia punitiva e giustizia riparativa: quali rapporti*, in *Discrimen* 3.10.2023; *La riforma Cartabia tra non punibilità e nuove risposte sanzionatorie. Atti del Convegno Trento, 24 e 25 marzo 2023*, a cura di A. Menghini, E. Mattevi, Trento 2023; E. Venafrò, *Giustizia riparativa e sistema penale alla luce della riforma Cartabia*, in www.lalegislazionepenale.eu 21.12.2023; G.L. Gatta, *La giustizia riparativa: una sfida del nostro tempo*, in www.sistemapenale.it 2024, 10, 55 ss.

Sui rapporti tra giustizia riparativa ed ente v. D. Stendardi, *Disposizioni del d.lgs. 231/2001 a matrice riparativa e possibili intrecci con gli strumenti tipici della Restorative Justice*, in GP 16.4.2020; 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; D. Fondaroli, *Giustizia riparativa e d.lgs. 231/2001*, cit., 117 ss.; R.A. Ruggiero, *Giustizia riparativa e responsabilità degli enti*, in PPG 2023, 110 ss.; A. Savarino, *Danni lungo-latenti*, cit., 487 ss.

²⁷ M. Donini, *Compliance*, cit., 579 ss.

²⁸ D. Fondaroli, *La misura*, cit., 178 ss.

²⁹ M. Donini, *Il delitto riparato*, cit.

Un approccio che coinvolga l'ente in tal senso consentirebbe di preservarne il valore economico e sociale, addivenire a una riparazione completa, derivante dalla combinazione del risarcimento, della riorganizzazione e dell'incontro, prestando, però, attenzione al rischio di *risultati imprevedibili* e sovrapposizioni riparatorie³⁰, che richiedono una prudente valutazione delle misure previste e introducibili.

Tra gli strumenti si potrebbe considerare il *dialogo riparativo*³¹, configurabile come percorso accessibile volontariamente in presenza di presupposti specifici (preesistenza di un modello organizzativo, collaborazione) e articolato in fasi procedimentalizzate, con la partecipazione di un soggetto specializzato, attraverso sessioni separate e congiunte per elaborare un programma riparativo tripartito, con una componente risarcitoria, riorganizzativa e sociale, che potrebbe determinare la sospensione del procedimento. L'integrale adempimento, verificato mediante monitoraggio periodico sulla base dei cambiamenti concreti nelle pratiche organizzative e dell'adempimento degli impegni assunti, potrebbe condurre a forme di esenzione da responsabilità. Ciò chiarendo a livello normativo la procedura, anche guardando alle esperienze sovranazionali in cui si sono sperimentate forme di *diversion*, evitando, attraverso specifici controlli, derive di strumentalizzazione e privatizzazione della giustizia³².

Per quanto riguarda il modello da adottare nel rapporto tra giustizia riparativa e giustizia punitiva, due opzioni necessitano di attenta analisi³³.

Il modello sostitutivo appare meritevole di attenzione, soprattutto per la rilevanza che avrebbe la prospettiva della non punibilità a fronte dell'esito positivo di percorsi di riparazione. Un siffatto modello, come chiarito in dottrina, richiederebbe una selezione dei reati-presupposto per i quali ammettere il percorso, privilegiando ipotesi in cui la dimensione relazionale può essere effettivamente ricostruita.

Il modello complementare consentirebbe una maggiore estensione della giustizia riparativa. Si pongono, però, due questioni: il rischio di sovrapposizione con istituti già previsti nella *disciplina* 231 con l'effetto di disincentivare il ricorso alla giustizia riparativa per un appesantimento procedurale; la difficoltà di giustificare

³⁰ M. Colacurci, *L'illecito*, op. cit., 181 ss.

³¹ E. Davì, *Compliance, riparazione e diversione. Prime sperimentazioni italiane dei pre-trial agreements nel campo della responsabilità da reato delle imprese*, in *AP* 2024, 1, 86 ss.

³² F. Mazzacupa, *L'ente premiato. Il diritto punitivo nell'era delle negoziazioni: l'esperienza angloamericana e le prospettive di riforma*, Torino 2020.

³³ Per quanto si dirà v. R. Bartoli, *Una breve introduzione alla giustizia riparativa nell'ambito della giustizia punitiva*, in *www.sistemapenale.it* 29.11.2022, 10 ss.

l'applicazione di una sanzione che comunque si allinea alla logica punitiva se l'ente ha attraversato un percorso di *rigenerazione*, ha ristabilito i legami con la vittima e la comunità, ha riparato il danno.

Peculiare rilievo potrebbe assumere un ripensamento dei modelli di organizzazione in chiave sia di gestione integrata del rischio³⁴ sia riparativa³⁵, andando oltre, quindi, la *tassativizzazione* prospettata nel disegno di legge A.C. 2632: si potrebbero sviluppare linee-guida, suscettibili di integrazioni di dettaglio, per la predisposizione del modello, nonché standard di riparazione specifici per settori di attività, facilitando l'implementazione del modello da parte degli enti, l'accesso a programmi di riparazione e la valutazione da parte dell'autorità giudiziaria.

L'idea di una virata in tal senso è *in nuce* nel progetto di riforma: per le imprese di medie dimensioni si fa riferimento a meccanismi semplificati e modelli differenziati per settore e dimensioni disponibili su piattaforme digitali. Ne deriverebbe una riduzione dei costi e una coerenza con il principio di proporzionalità tra dimensione e oneri organizzativi, ma (forse) non si elimina il rischio di disparità di trattamento basata su dati puramente quantitativi.

Considerare i modelli di organizzazione, dunque, come strumenti di gestione costruttiva delle conseguenze degli illeciti; abbandonare una concezione del modello come dispositivo solo di *difesa*, per aderire a una visione di *compliance* come percorso di adattamento, dialogo e riparazione, così da concepire i programmi organizzativi come strumenti sia per prevenire la commissione di illeciti sia per affrontare le conseguenze, mediante meccanismi di tempestiva individuazione e riparazione³⁶.

Si potrebbero prevedere linee-guida (non solo per le medie imprese) che tengano conto delle attività svolte e del contesto in cui operano gli enti, e che potrebbero aiutare a definire i contenuti minimi dei programmi di *compliance* in chiave riparativa, specificando le procedure da attivare, le modalità di coinvolgimento delle vittime e della collettività, i meccanismi di monitoraggio e verifica.

Gli standard di un modello idoneo, a fronte di un'analisi ad ampio spettro dei contesti socioeconomici in cui si inseriscono le imprese, e le condizioni di accesso, di

³⁴ A. Gullo, Compliance, in Aa. Vv., *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, Milano 2022, 1289 ss.; V. Mongillo, *Presente e futuro della compliance penale*, in www.sistemapenale.it 11.1.2022.

³⁵ Diffusamente, M. Colacurci, *L'illecito "riparato" dell'ente*, op. cit.

³⁶ Si veda l'esperienza dei sistemi di *diversion* statunitensi, della *CJIP* francese, dei meccanismi britannici, soffermando l'attenzione sulla rilevanza di un controllo dell'autorità giudiziaria per evitare distorsioni. *Ex multis*, F. Mazzacupa, *La diversione processuale per gli enti collettivi nell'esperienza anglo-americana*, in *DPenCont* 2016, 2, 80 ss.

sviluppo e gli esiti di un eventuale percorso riparativo, per esempio, potrebbero formare il contenuto di *registri* intelleggibili, accessibili, adattabili, aggiornabili e diffusi, così da garantire la tracciabilità delle azioni riparative; la certificazione dell'adempimento degli obblighi organizzativi; la registrazione degli impegni assunti; la condivisione di informazioni; l'esistenza di un parametro per le piccole imprese che non potrebbero sostenere costi iniziali di *trasformazione* in tal senso e che già sembrano *refrattarie* alla *compliance* ³⁷ ; la semplificazione nella valutazione dell'efficacia.

D'altra parte, non mancano potenziali sfide: la necessità di competenze iperspecialistiche; costi iniziali elevati; il rischio di una eccessiva standardizzazione da equilibrare con la flessibilità adattativa del modello; la necessità di un quadro legislativo chiaro e preciso; l'esigenza di bilanciare meccanismi di risoluzione delle controversie diversi dal procedimento penale con il mantenimento di una forma di controllo per evitare derive di strumentalizzazione degli istituti³⁸.

5. Il d.lgs. 231/2001 sembra mostrare segni di *affaticamento* rispetto alle trasformazioni contemporanee, emergendo la necessità di sviluppare un meccanismo di risposta all'illecito che tenga conto dell'organizzazione interna e del comportamento dell'ente, valorizzando la riorganizzazione e agevolando l'integrazione tra la *disciplina* 231 e altri modelli di intervento.

Il passaggio verso un sistema riparativo-dialogico non è privo di insidie e occorrerà definire i presupposti di accesso ai nuovi strumenti, i contenuti minimi dei programmi e dei modelli, le modalità di monitoraggio, la formazione degli operatori e la sensibilizzazione sui benefici di un approccio proattivo alla gestione del rischio e alla riparazione.

A sostegno della necessità di un *cambiamento* si pone l'avvio del progetto di riforma cui hanno partecipato sia Assonime, proponendo una visione che consideri, tra gli altri elementi, un ripensamento della disciplina per le piccole imprese, nonché un intervento sul regime prescrizione, sull'apparato sanzionatorio (inserendo tra gli indici anche la capacità finanziaria dell'ente), sulla valorizzazione delle forme di collaborazione e di condotta attiva *ex post*; sia Confindustria³⁹, con l'obiettivo, preso

³⁷ V. Mongillo, *Ai confini della responsabilità ex d.lgs. n. 231/2001: la sfida della compliance penale negli enti imprenditoriali di piccole dimensioni*, in www.lalegislazionepenale.eu 5.7.2023.

³⁸ F. Mazzacupa, *L'ente premiato*, cit., 159 ss.

³⁹ *Position paper*, marzo 2025.

atto di una senso di *disorientamento* delle imprese rispetto all'applicazione della normativa e della necessità di richiamare la *ratio* premiale, di razionalizzare l'elenco dei reati-presupposto; rafforzare il ruolo dei modelli organizzativi anche attraverso la codificazione di linee-guida; prevedere ipotesi di estinzione dell'illecito che valorizzino l'impegno dell'ente; promuovere la cooperazione *post-factum* e la capacità dell'ente di *autoriformarsi*.

Riflessioni che si è cercato di recepire nel disegno di legge A.C. 2632.

Tra le novità, nell'impossibilità di analizzarle compiutamente in questa sede, e *a latere* quelle già considerate, vengono in rilievo: i) l'esclusione delle imprese di piccole dimensioni dal perimetro applicativo della *disciplina* 231 (con il rischio di creare zone di impunità⁴⁰; la difficoltà di accertare l'autonomia gestionale della società rispetto agli interessi del socio; la possibilità di comportamenti elusivi orientati a *spacchettamenti* artificiali); ii) la previsione dell'esclusione della responsabilità dell'ente nel caso di particolare tenuità dell'illecito, che dovrebbe legarsi a una maggiore specificazione delle condizioni di operatività dell'istituto; iii) la valorizzazione delle forme di collaborazione, dell'impegno organizzativo dell'ente e della riparazione, dovendosi, tuttavia, tenere conto dei rischi di uso *distorto* di tali istituti in assenza di un maggiore dettaglio dei *percorsi attuabili* (per esempio, chiarendo la posizione dell'autorità giudiziaria e i meccanismi di valutazione delle condotte); iv) la ridefinizione dei termini prescrizionali, con un avvicinamento all'impostazione penalistica, pur scegliendo una definizione *neutra* della responsabilità, senza individuarne la natura giuridica (con il permanere di dubbi sui principi e le garanzie applicabili).

La proposta di legge presenta potenzialità di riforma, posto che l'idea di fondo è orientata a valorizzare la dimensione sia preventiva sia premiale; tuttavia, non possono sottacersi esigenze legate alla necessità di maggiore determinatezza e precisione delle misure, oltre che di riflessione circa *nuovi* modelli di riparazione.

L'evoluzione verso un'*autonomia riparativa*, l'*ibridazione* della logica riparativa (prestazionale e relazione), il ripensamento dei *compliance programs* rappresentano tasselli di una riforma che potrebbe rendere il *sistema* 231 maggiormente in linea con le recenti evoluzioni normative, senza rinunciare alle garanzie fondamentali che devono presidiare qualsiasi intervento legislativo.

⁴⁰ Consultazioni Assonime, 10.2.2025.

Queste riflessioni non possono che svolgersi in una prospettiva futura, necessitandosi di un intervento puntuale, anche considerando come si potrebbe obiettare, tra le altre cose, che riconoscere all'ente un'autonomia riparativa potrebbe indebolire la funzione della *disciplina* 231, laddove l'ente possa fare *affidamento* sulla possibilità di aderire a un percorso riparativo post-illecito.

Insomma, la situazione è simile al paradosso del *gatto di Schrödinger*: bisognerà aprire la scatola per osservare il risultato finale, con una dinamica interrelazione tra teoria e prassi.