

PREMIALITA', COLLABORAZIONE PROCESSUALE E D.LGS. 231/2001: SPUNTI PER UNA RIFORMA

di Pierpaolo Astorina Marino

(*Ricercatore in diritto penale, Università di Bergamo*)

Sommario: 1. Premessa. – 2. Il diritto penale premiale. – 3. La valorizzazione della collaborazione processuale nell'ordinamento italiano. – 4. La premialità "incompleta" nel d.lgs. 231/01. – 5. Un approccio comparato: benefici e critiche dei *pre-trial diversion agreements*. – 6. Conclusioni.

1. Secondo gli studiosi che si sono occupati più approfonditamente del tema, «è necessario ampliare lo spazio della cooperazione *post delictum* introducendo una esplicita disciplina premiale per l'ente che decida di portare ad emersione l'illecito commesso nel contesto organizzativo: il vantaggio è quello di rafforzare il contributo dell'impresa nel contrasto alla criminalità economica, consentendo così di portare alla luce condotte illegali che altrimenti sfuggirebbero alla sfera pubblica»¹.

Il presente scritto vuole apportare un contributo al chiarimento delle condizioni alle quali un tale auspicio sia realizzabile nel sistema italiano, con particolare riguardo all'introduzione di strategie premiali *post factum* in virtù della collaborazione processuale dell'ente, sulla scorta dei noti modelli di derivazione nordamericana.

Occorrerà prendere le mosse, anzitutto, da una visione d'insieme in ordine alla nozione di diritto penale premiale.

Nella seconda parte converrà soffermarsi su una panoramica dei diversi meccanismi di premialità affastellati nell'ordinamento giuridico italiano, con una attenzione particolare ai premi previsti per la collaborazione processuale dell'indagato o dell'imputato.

Questa preliminare disamina consentirà di valutare gli incentivi offerti all'ente dal d. lgs. 8.6.2001 n. 231 rivolgendo, infine, uno sguardo, in ottica comparativa, al sistema statunitense di diversione processuale dei cd. *non prosecution agreement* (NPA) e dei

* Lo scritto rielabora la relazione tenuta al Convegno *La responsabilità da reato degli enti a vent'anni da d.lgs. 231/01* tenutosi presso l'Università degli Studi di Bergamo il 6 novembre 2021 ed è destinata agli atti in corso di pubblicazione. Si ringraziano i curatori del volume per aver concesso la pubblicazione su Rivista.

¹ F. Centonze, *Responsabilità da reato degli enti e agency problems. I limiti del d.lgs. n. 231 del 2001 e le prospettive di riforma*, in *RIDPP* 2017, 945 ss., 976.

deffered prosecution agreement (DPA), esaminando in particolare le critiche sollevate a tale sistema dagli studiosi americani e trarne qualche spunto in chiave di riforma della normativa italiana.

2. Come è stato segnalato da un recente e approfondito lavoro sul tema², è a partire dagli anni Settanta, sull'abbrivo delle novità normative in tema di sequestro di persona, terrorismo e criminalità organizzata che si è registrata in Italia un'evoluzione degli orientamenti di politica criminale volta a valorizzare il postfatto.

Nell'ottica di una maggiore rilevanza delle dinamiche successive al fatto di reato, ha acquisito posizione centrale la predisposizione di norme di favore per il reo che cooperi con le autorità di polizia o con l'autorità giudiziaria all'accertamento del fatto, all'individuazione dei correi, mediante l'introduzione di istituti di natura sostanziale, processuale e attinenti all'esecuzione penitenziaria.

L'idea della premialità, in sé, non è estranea al diritto penale³.

Il premio, quale strumento di politica criminale, costituisce uno stimolo nei confronti dell'autore del reato a porre in essere una condotta virtuosa di segno opposto. Si tratta di un calcolo di «algebra giuridica, in cui al segno negativo attribuibile alla condotta delittuosa va sommato quello positivo attribuito alla condotta post-delittuosa. Il risultato sarà uguale a zero o minore di zero, dove “zero” sta per “non punibilità” e il valore con segno “meno” indica la pena residua, una volta detratto il quantum di pena “scontato” a seguito della condotta post-delittuosa premiata»⁴.

Negli ultimi decenni si è assistito a una profonda trasformazione del diritto penale classico, al quale, da un lato, si sono affiancati altri sistemi – amministrativi soprattutto – in una sorta di “galassia afflittiva”; dall'altro lato si è aggiunto un nuovo paradigma reattivo-premiale, basato sulla possibilità di tenere in debito conto di determinati comportamenti dell'imputato al momento dell'applicazione della pena: la reattività del sistema diventa premialità, valorizzando comportamenti o adempimenti che permettono di evitare la sanzione penale⁵.

² F. Mazzacuva, *L'ente premiato. Il diritto punitivo nell'era delle negoziazioni: l'esperienza angloamericana e le prospettive di riforma*, Torino 2020, 43.

³ C. Ruga Riva, *Il premio per la collaborazione processuale*, Milano 2002, 1. Segnala l'Autore come sin dall'antica Roma «la ricompensa pubblica non aveva, come da noi, un significato puramente sociale, ma giuridico: al diritto penale corrispondeva, per così dire, un diritto premiale (concetto a noi sconosciuto) ed anzi non credo di eccedere se dico che, sino alla codificazione del diritto penale alla fine dell'epoca repubblicana, il diritto alla ricompensa fu caratterizzato da una precisione maggiore di quella propria del diritto penale» (ivi, 8).

⁴ Ruga Riva, *op. cit.*, 8. Il concetto di premio evoca, inoltre, quello più ampio di giustizia negoziata, che richiede spazi sempre più ampi di interlocuzione fra soggetti privati e soggetti istituzionali. Cfr. sul punto G. Forti, *Prima sessione*, in AA.VV., *Criminalità d'impresa e giustizia negoziata: esperienze a confronto*, Milano 2017, 18 ss.

⁵ R. Bartoli, *Dal paradigma punitivo reattivo al paradigma punitivo reattivo-premiale. Secondo studio per un affresco*, in www.sistemapenale.it (29.3.2021), 2 ss. Sul tema, cfr. inoltre lo studio di M. Donini, *Le logiche del pentimento e del perdono nel sistema penale vigente*, in *Scritti in onore di Franco Coppi*, II, Torino 2011, 889 ss.

In questo «vasto e multiforme scenario occupato dalle condotte di significato antagonistico rispetto al reato», che giustificano il venir meno delle funzioni della pena⁶, troviamo diverse forme di negoziazione formale, dirette o indirette, ma anche atti unilaterali: ci si può riferire a normative disomogenee *lato sensu* premiali che ricollegano conseguenze favorevoli a comportamenti *post delictum*, ad esempio il rito alternativo del patteggiamento o istituti quale l'oblazione, la sospensione del processo con messa alla prova, ovvero la remissione della querela, ma anche il risarcimento o riparazione del danno⁷. Parte della dottrina, infatti, convoglia nella logica della premialità sia comportamenti incentrati sulla regressione dell'offesa entro determinate soglie temporali, sia condotte sollecitate dal giudice, ad esempio la messa alla prova, anche se quest'ultima più specificatamente nel segno di una prevenzione speciale, proprio perché la *voluntas operandi* giustifica il venir meno della necessità della pena per il reo⁸.

Gli istituti premiali, dunque, recepiscono un'evoluzione della politica criminale contemporanea rispetto al modello classico codicistico pena/riparazione/risarcimento, che diventa sempre più residuale. L'idea che dal delitto "non si torna più indietro" non appartiene più alla politica criminale. Si passa, in tal modo, dal concetto di pena subita a quello di pena agita, cioè di una sanzione pur sempre negativa – perché limitativa dei diritti del soggetto – ma a cui si innesta un comportamento attivo⁹.

Ciò premesso, nel *mare magnum* della premialità, occorre focalizzarsi sui meccanismi di collaborazione processuale disseminati nell'ordinamento giuridico italiano, al fine effettuare un confronto rispetto agli attuali istituti premiali previsti nel d. lgs. 231/2001 e analizzare quali sono, in chiave motivazionale, i reali vantaggi di cui l'ente può fruire sul piano sanzionatorio.

3. Per collaborazione processuale si intende la condotta cooperativa dell'indagato o dell'imputato con le autorità di polizia o con l'autorità giudiziaria, non solo in sede processuale, ma anche fuori dal processo, in fase di indagini preliminari o anche in sede esecutiva o a processo terminato, allo scopo di fornire un contributo probatorio all'autorità per l'accertamento di fatti di reato o per l'individuazione e cattura dei loro autori¹⁰.

⁶ G. De Francesco, *La premialità e la non punibilità tra dogmi e pragmatismo*, in www.la legislazione penale.eu (2.9.2019), 4.

⁷ D. Pulitanò, *Relazione introduttiva*, in AA.VV., *Criminalità d'impresa e giustizia negoziata*, cit., 22 ss.

⁸ G. De Francesco, *op. cit.*, 9.

⁹ M. Donini, *Compliance, negoziabilità e riparazione dell'offesa nei reati economici*, in AA.VV., *Criminalità d'impresa e giustizia negoziata*, cit., 40 ss.

¹⁰ C. Ruga Riva, *op. cit.*, 12 e 14. Sul punto, cfr. anche M. Donini, *Le logiche del pentimento*, cit., 909 ss.

Uno dei primi e significati interventi in tal senso si è avuto con la l. 30.12.1980 n. 894 che ha introdotto il comma 5 all'art. 630 c.p. che, al ravvedimento sostanziale del collaboratore che si adoperi in modo che il sequestrato riacquisti la libertà (comma 4), ha aggiunto la previsione di una importante diminuzione di pena per la dissociazione¹¹. Tale riforma ha costituito il paradigma dell'evoluzione penale-premiale dell'ordinamento italiano, richiedendo al concorrente la revoca dell'adesione non solo rispetto al proposito criminoso, ma anche al *pactum sceleris*¹².

Negli anni '70 a seguito dei numerosi attentati terroristici, la risposta dell'ordinamento, da un lato, è stata quella di introdurre nuove fattispecie di reato (art. 279 e 280 *bis* c.p.) e una circostanza aggravante della finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico; dall'altro lato, è stata quella di prevedere anche in questo caso una misura di natura premiale, valorizzando le condotte di dissociazione e collaborazione fornendo «*elementi di prova determinanti per l'esatta ricostruzione del fatto*» (artt. 4 e 5 del d.l. 15.12.1979 n. 625, convertito dalla l. 6.2.1980 n. 15; artt. 1, 2, 3 e 5 della l. 29.5.1982 n. 304 e, infine, art. 1 della l. 18.2.1987 n. 34). In questo caso, infatti, se è chiaro che il bene giuridico è stato ormai già offeso anche con un singolo reato, può ritenersi comunque utile la collaborazione processuale per tutelare l'ordinamento costituzionale, nella misura in cui, ad esempio, sia utile per accertare determinati reati, disvelare meccanismi sottesi al funzionamento dell'associazione, individuare o catturare altri associati, indebolendo in tal modo la struttura¹³.

Lo stesso obiettivo è stato fissato dal legislatore in materia di associazione finalizzata al traffico di stupefacenti con l'introduzione al comma 7 dell'art. 73 d.p.R. 9.10.1990 n. 309, Testo Unico in materia di stupefacenti, di una circostanza attenuante ad effetto speciale in favore di «chi si adopera per evitare che l'attività delittuosa sia portata a conseguenze ulteriori, anche aiutando concretamente l'autorità di polizia o l'autorità giudiziaria nella sottrazione di risorse rilevanti per la commissione dei delitti»¹⁴.

Solo con il d.l. 13.5.1991 n. 152 l'istituto della collaborazione è stato previsto anche per il comparto di criminalità organizzata di stampo mafioso: l'art. 8 prevedeva una

¹¹ «Nei confronti del concorrente che, dissociandosi dagli altri, si adopera, al di fuori del caso previsto dal comma precedente, per evitare che l'attività delittuosa sia portata a conseguenze ulteriori ovvero aiuta concretamente l'autorità di polizia o l'autorità giudiziaria nella raccolta di prove decisive per l'individuazione o la cattura dei concorrenti».

¹² D. Parrini, *Collaboratori e testimoni di giustizia*, in *www.adir.unifi.it*, 2007, 3.

¹³ C. Ruga Riva, *op. cit.*, 394.

¹⁴ La giurisprudenza sul punto appare particolarmente severa nell'interpretazione dei presupposti dell'attenuante. Cfr., tra le tante anche recenti, Cass. 27.1.2021 n. 3252, in *Dejure*: «l'attenuante della collaborazione di cui all'articolo 73, comma 7, del Dpr 9 ottobre 1990 n. 309 può essere riconosciuta soltanto in presenza di un contributo di particolare incidenza, efficace e utile per interrompere la catena delittuosa o colpire il sistema patrimoniale quale provento e strumento del crimine, dovendosi invece escludersi l'efficacia di dichiarazioni prive di riscontri o meramente rafforzative del quadro probatorio o che riguardano circostanze di rilevanza marginale (nella specie, il diniego dell'attenuante era stato motivato correttamente, secondo la Corte, sul rilievo che le informazioni offerte erano intervenute con riferimento a reati già consumati e risultanti dal tenore delle intercettazioni telefoniche e ambientali effettuate)».

circostanza attenuante ad effetto speciale «per i delitti di cui all'art. 416 bis del codice penale e per quelli commessi avvalendosi delle condizioni previste dal predetto articolo ovvero al fine di agevolare l'attività delle associazioni di tipo mafioso, nei confronti dell'imputato che, dissociandosi dagli altri, si adopera per evitare che l'attività delittuosa sia portata a conseguenze ulteriori anche aiutando concretamente l'autorità di polizia o l'autorità giudiziaria nella raccolta degli elementi decisivi per la ricostruzione dei fatti e per l'individuazione o la cattura degli autori dei reati »¹⁵.

Lasciando da parte le varie altre ipotesi previste dall'ordinamento¹⁶, vale la pena citare da ultimo, la l. 9.1.2019 n. 3, cd. Spazzacorrotti, ha introdotto all'art. 323 ter c.p. una particolare causa di non punibilità, basata sul ravvedimento operoso del corruttore o del corrotto e consiste in una collaborazione volontaria e tempestiva¹⁷.

La finalità è quella di spezzare il “bozzolo omertoso”¹⁸ che lega corrotto e corruttore: si devono fornire indicazioni concernenti il reato commesso e nel caso del pubblico agente anche mettere a disposizione l'utilità percepita o il suo equivalente. Nonostante l'ambizione, dal punto di vista operativo, la causa di non punibilità sembra, ai più, votata alla paralisi¹⁹ in quanto vincolata a un termine massimo dalla commissione del fatto prima dell'iscrizione nel registro delle notizie di reato o prima della conoscibilità di tale iscrizione. Difficile pensare che qualcuno possa assumersi questo rischio, non sapendo se nel frattempo l'iscrizione in concreto abbia avuto luogo. Incerto, peraltro, anche il termine per un illecito la cui consumazione può non essere istantanea. Dalla sfera applicativa sono stati esclusi i reati di concussione, peculato e istigazione: il legislatore ha voluto limitare l'applicazione dell'art.323 ter a reati in cui vi è un inizio di trattativa, ma allora non si comprende perché non si faccia alcun riferimento nel catalogo al traffico di influenze illecite. La denuncia deve avere caratteristiche precise:

¹⁵ Tale trattamento differenziale è stato esteso dal legislatore anche alla fase esecutiva con l'introduzione ad opera del medesimo decreto legge dell'art. 58 ter alla l. 26.7.1975 n. 354, che prevede che le limitazioni alla concessione di benefici introdotta all'art. 4 bis «non si applicano a coloro che, anche dopo la condanna, si sono adoperati per evitare che l'attività delittuosa sia portata a conseguenze ulteriori ovvero hanno aiutato concretamente l'autorità giudiziaria nella raccolta di elementi decisivi per la ricostruzione dei fatti e per la individuazione o la cattura degli autori di reati».

¹⁶ Per una rassegna cfr. M. Donini, *Le logiche del pentimento*, cit., 913 ss.

¹⁷ E. Fusco – B. Fragasso, *Dalla legge Severino alla legge cd. Spazzacorrotti, tra prevenzione e repressione, il legislatore amplia gli strumenti investigativi di contrasto alla corruzione, importando esperienze da altri ordinamenti (undercover e whistleblowing), rendendo applicabili le indagini con captatore informatico, rafforzando il sistema 231*, in *Rivista 231*, 2019, 4, 108 ss.

¹⁸ G. Forti, *Sulle riforme necessarie del sistema penale italiano: superare la centralità della risposta carceraria*, in *DPenCont* 2012, 3-4, 181; concorda V. Mongillo, *La legge “Spazzacorrotti”: ultimo approdo del diritto penale emergenziale nel cantiere permanente dell'anticorruzione*, in *DPenCont* 2019, 5, 250.

¹⁹ T. Padovani, *La Spazzacorrotti. Riforma delle illusioni e illusioni della riforma*, in *AP* 2018, 3, 7. Su questa causa di non punibilità, cfr. anche, per una panoramica delle problematiche esistenti, L. Notaro, *La causa di non punibilità del denunciante in materia di delitti contro la p.a.: vecchi e nuovi problemi in tema di legislazione premiale e collaborazione processuale di fronte all'espansione del paradigma emergenziale*, in www.lalegislazionepenale.eu (24.11.2020); S. Fiore, *Tracce di distopia legislativa nella “spazzacorrotti”. Funzioni simboliche e deterrenza “latente” nell'uso della non punibilità*, in www.lalegislazionepenale.eu (18.6.2020).

deve essere volontaria, deve avvenire entro quattro mesi dalla commissione dei fatti e deve fornire concretamente, sempre nel termine di quattro mesi, indicazioni utili, non necessariamente decisive, per assicurare la prova del reato e per individuare altri responsabili. Il soggetto, infine, deve mettere a disposizione l'utilità ottenuta e in caso di impossibilità una somma di denaro equivalente o indicare il beneficiario effettivo²⁰.

Ma anche al di là degli istituti di ravvedimento processuale, il nostro ordinamento è oramai disseminato di ipotesi di non punibilità/riparazione che non rispondono a «un chiaro disegno di politica criminale sanzionatoria, ma [che costituiscono] un insieme di politiche molto diverse, anche se tutte legate da un denominatore comune di valenza “riparatoria”»²¹. Solo per citare quelle di più frequente applicazione: dalla messa alla prova (168 bis c.p.p.), all'oblazione (art. 162 e 162 bis c.p.), alle condotte riparatorie (art. 162 ter c.p.), alle disposizioni previste in materia di diritto penale del lavoro a seguito di rispetto delle prescrizioni dell'autorità e del pagamento di una somma di denaro in via amministrativa (artt. 19-25 d.lgs. 19.12.1994 n. 758 e art. 301 del d.lgs. 9.4.2008 n. 81), alle disposizioni previste dal Testo unico dell'ambiente a seguito, ad esempio, di bonifica dei siti (art. 257 d.lgs. 3.4.2006 n. 152), o in materia edilizia a seguito di rilascio di permesso in sanatoria (artt. 36 e 45 d.P.R. 6.6.2001 n. 380) o per i reati tributari a seguito di condotte riparatorie (art. 13 d.lgs. 10.3.2000 n. 74)²².

4. Venendo adesso al sistema 231, possiamo dire di trovarci di fronte a un sistema di premialità incompleta: pur a fronte di qualche spunto in tal senso, «nella regolamentazione italiana della partnership pubblico-privato manca un passaggio considerato essenziale in altre esperienze internazionali: la previsione di incentivi all'*agent* per l'emersione dell'illecito»²³.

²⁰ Quest'ultima occorrenza della collaborazione processuale pare confermare la linea di tendenza già segnalata in passato dalla dottrina secondo cui «la collaborazione, così, guadagna nuovi spazi di lotta al crimine, che si estendono dal “fatto” a tutto il “postfatto”. Mentre la lotta al crimine organizzato riguarda pur sempre il fatto, data la permanenza criminosa del contesto, quando subentrano forme di lotta a una criminalità non permanente, esse riguardano solo il postfatto, e dunque o il coinvolgimento del singolo imputato in logiche di prova della propria rottura col crimine commesso, in logiche di polizia, o la prevenzione di reati futuri». Così Donini, *Le logiche del pentimento*, cit., 912.

²¹ M. Donini, *Il delitto riparato. Una disequazione che può trasformare il sistema sanzionatorio*, in *DPenCont* 2015, 2, 236 ss., 239.

²² Per l'exkursus normativo cfr. R. Bartoli, *Dal paradigma punitivo reattivo al paradigma punitivo reattivo-premiale*, cit., 4.

²³ F. Centonze, *Responsabilità da reato degli enti e agency problems*, cit., 980. Come sintetizza da ultimo G. De Simone, *La non punibilità nel prisma della responsabilità da reato delle persone giuridiche*, in *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero, II*, Milano 2023, 990 ss., 990: «c'è molta premialità. In effetti, nel d.lgs. 231/01 e questo lo abbiamo sempre saputo; mentre [...] sono assai poche le ipotesi codificate di non punibilità direttamente riferibili alle *societates*».

In un sistema di *stick and carrot approach*²⁴, da un lato vi è l'esigenza di punire le condotte illecite, dall'altro la necessità di chiedere all'impresa di farsi carico di una parte dell'*enforcement* della legislazione penale.

Il sistema sanzionatorio previsto dal legislatore per gli enti è "essenzialmente binario"²⁵, incentrato sull'irrogazione della sanzione pecuniaria – fondamentale e indefettibile²⁶ – e sulla sanzione interdittiva – nei casi previsti dalla legge –, alle quali si aggiunge la confisca e la pubblicazione della sentenza di condanna²⁷.

È evidente che è sulla minaccia delle sanzioni interdittive, applicabili anche in via cautelare, che il legislatore fa conto per indurre l'ente a organizzarsi per la prevenzione dei reati.

Ed è proprio con riguardo alle sanzioni interdittive che il legislatore ha introdotto una serie calibrata di incentivi volti a stimolare l'ente ad eliminare o ridurre il rischio di ulteriori trasgressioni²⁸.

L'art. 17 concede un ravvedimento *post factum* permettendo di evitare l'applicazione delle sanzioni interdittive. La finalità che emerge è di tipo special-preventiva, volta a premiare l'ente che ha contro-agito e che dimostri così una sorta di "ravvedimento". Si richiede che l'ente abbia risarcito integralmente il danno ed eliminato le conseguenze dannose o pericolose o che si sia efficacemente adoperato in tal senso; che abbia eliminato le carenze organizzative mediante adozione ed attuazione di idonei Modelli organizzativi atti a prevenire reati della specie di quello verificatosi; che abbia messo a disposizione il profitto conseguito ai fini della confisca.

Si concretizza, così, un potente stimolo alla promozione dell'attività di riorganizzazione interna della *governance*, in vista di una corresponsabilizzazione della persona giuridica²⁹.

Non si può non evidenziare come le sanzioni interdittive previste per la responsabilità amministrativa della persona giuridica siano, del resto, assai incidenti proprio sulla vita e sulla attività dell'impresa potendo determinarne l'interruzione dall'esercizio oppure la sospensione di autorizzazioni, licenze o concessioni³⁰. Tale

²⁴ F. Stella, *Criminalità di impresa: lotta di sumo e lotta di judo*, in *RTrimDPenEC* 1998, 2-3, 473 ss. Sul sistema sanzionatorio per gli enti, cfr. l'affresco di C.E. Paliero, *Il sistema sanzionatorio dell'illecito dell'ente: sistematica e rationale*, in *RIDPP* 2021, 1199 ss.

²⁵ *Relazione ministeriale al d. lgs. 231/2001*, 12.

²⁶ Ivi, 13.

²⁷ Come rileva C.E. Paliero, *Il sistema sanzionatorio*, cit., 1224, l'indefettibilità della sanzione pecuniaria pur a fronte di condotte "riparative", «dimostra soprattutto la persistente predilezione del legislatore per l'ente che risponda *ex ante* alle istanze special-preventive imposte dall'ordinamento».

²⁸ N. Valiani, *La sanzione pecuniaria agli enti: problemi e prospettive dell'apparato sanzionatorio previsto dal d. lgs. 231/2001*, in *Rivista* 231 2017, 3, 170.

²⁹ G. De Vero, *Struttura e natura giuridica dell'illecito di ente collettivo dipendente da reato*, in *RIDPP* 2001, 1135 ss. Sulla logica premiale e sulle disposizioni di favore previsti dal decreto 231 v. anche D. Quarto, *Gli strumenti di premialità previsti dal d.lgs. 231/2001 come pungolo alla rieducazione dell'ente*, in *Rivista* 231 2021, 4, 147 ss.; G. Forti, *Uno sguardo ai "piani nobili" del d.lgs. n. 231/2001*, in *RIDPP* 2012, 1266 ss.

³⁰ M. Pellerino, *Premialità e vantaggi conseguenti all'adozione di modello organizzativo e gestionale ex d. lgs.*

rischio risulta, a maggior ragione, approfondito dall'aumento introdotto alla durata delle sanzioni interdittive per i reati di corruzione e concussione, salvo i casi di riduzione alla durata ordinaria nei casi previsti dall'art. 25 comma 5 *bis*³¹.

Nella prassi applicativa del d. lgs. 231/01 è emersa l'eccessiva aleatorietà di questo sistema, a rischio di implosione, dovuto alla discontinuità nella stessa apertura dei procedimenti a carico degli enti, all'incertezza degli orientamenti interpretativi e applicativi, alle incongruenze generate dalle modifiche normative succedutesi nel tempo³². A ciò si aggiunge anche il timore di coinvolgere terzi estranei e il tentativo di tutelare le esigenze occupazionali³³.

La crisi di fiducia verso i modelli preventivi ha determinato un aumento del ricorso agli stessi durante il procedimento, con funzione riparatoria, anche in ragione dell'interesse ad uscire rapidamente dal procedimento e contenere i danni reputazionali³⁴, preferendo l'ente limitarsi ad adottare *ex ante* modalità di compliance formali, cosmetiche³⁵.

Sia nel caso dell'art. 12, per la sanzione pecuniaria, sia nel caso dell'art. 17, per le sanzioni interdittive, in ogni caso, si tratta di disposizioni che nulla hanno a che fare con una collaborazione processuale in senso stretto, per come definita in precedenza.

L'unica forma di collaborazione valutabile per l'ente è quella prevista dal summenzionato art. 25, comma 5 *bis*, il quale dispone che «*se prima della sentenza di primo grado l'ente si è efficacemente adoperato per evitare che l'attività delittuosa sia portata a conseguenze ulteriori, per assicurare le prove dei reati e per l'individuazione dei responsabili ovvero per il sequestro delle somme o altre utilità trasferite e 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, le sanzioni interdittive hanno la durata stabilita dall'articolo 13, comma 2*»³⁶.

L'ordinamento italiano, in definitiva, non prevede incentivi per la persona giuridica nel caso di segnalazione dell'illecito all'autorità giudiziaria³⁷, anzi la scoperta da parte dell'ente può esporre lo stesso a più ampie conseguenze sanzionatorie, sebbene

231/2001, in *Rivista 231* 2019, 4, 210 ss.

³¹ Comma introdotto dalla legge n. 3 del 2019.

³² T. Epidendio, *Collaborazione dell'ente e alternative al processo*, in *Rivista 231* 2018, 4, 147-148.

³³ F. Consulich, *Punibilità di organizzazione. Possibilità e limiti dell'astensione della punizione per l'ente colpevole*, in *Rivista 231* 2020, 4, 253.

³⁴ Circolare Assonime, 5, 2019, 24.

³⁵ Centonze, *Responsabilità da reato degli enti e Agency problems*, cit., 946.

³⁶ Sul punto vedi L. Rutolo, *L'autovalutazione del rischio da insolvenza e da reato. Benefici premiali per le imprese: normative a confronto*, in www.giurisprudenzapenaleweb.it (7.6.2021), 8.

³⁷ I cd. meccanismi di *selfreporting* di cui si parla in F. Centonze - M. Mantovani, *Dieci proposte per una riforma del d.lgs. n. 231/2001*, in *La responsabilità "penale" degli enti*, a cura di F. Centonze, M. Mantovani, Bologna 2016, 288.

l'impresa, da un lato, goda di una posizione di privilegio nel conoscere informazioni su fatti illeciti, dall'altro lato, sia interessata a dissociarsi³⁸.

De iure condendo, diverse sono state le sollecitazioni della dottrina³⁹ sulla necessità di una riforma dei meccanismi di diversione processuale e delle condotte *post delictum* in un'ottica premiante dei comportamenti che si muovono nel solco della riparazione e prevenzione⁴⁰, anche al di là del tema della collaborazione processuale.

Non sono mancati, inoltre, i tentativi di ampliare la gamma delle opportunità di definizione alternativa del procedimento anche a legislazione vigente⁴¹. Si è ipotizzata, ad esempio, l'esportazione della causa di non punibilità per particolare tenuità del fatto⁴², la sospensione del procedimento per messa alla prova letti e l'oblazione *ex* 162

³⁸ Centonze, *Responsabilità da reato degli enti e Agency problems*, cit. 981. Cfr. inoltre E. M. Mancuso, *Le investigazioni interne nel sistema processuale italiano: tra vuoto normativo e prassi applicative incerte*, in *La responsabilità penale degli enti*, cit., 123: «l'assenza di una specifica procedura di collaborazione su base volontaria, avente carattere generale, riconduce ogni forma di denuncia del comportamento inosservante alla dinamica dell'acquisizione di una notizia di reato, costituendo un disincentivo, ben più che un premio, al coinvolgimento delle pubbliche autorità». Sul *self reporting* si veda anche G. Fidelbo - R. A. Ruggiero, *Procedimento a carico degli enti e messa alla prova: un possibile itinerario*, in *Rivista 231* 2016, 4, 14 ss. Sulle prospettive di riforma cfr. anche Epidendio, *Collaborazione dell'ente e alternative al processo*, cit., 153. Da ultimo, si veda anche il lavoro di M. Colacurci, *L'illecito "riparato" dell'ente. Uno studio sulle funzioni della compliance penalistica ex d.lgs. 231/01*, Torino 2022.

³⁹ Tra i tanti cfr.: Epidendio, *Collaborazione dell'ente e alternative al processo*, cit.; Franzin, *Meccanismi premiali e responsabilità dell'ente*, cit., 2022; Consulich, *Punibilità di organizzazione*, cit. Sulla possibilità di immaginare le condotte agli art. 12 e 17 come cause di estinzione dell'illecito vedi: D. Quarto, *op. cit.*, 147 ss.; M. Riccardi - M. Chilosi, *La messa alla prova nel processo "231": quali prospettive per la diversione dell'ente?*, in *Rivista 231* 2017, 10, 53 ss. Sui correttivi per riferire le ipotesi di cui agli artt. 131 bis, 162 ter e 168 bis c.p. anche all'ente cfr. D. Vispo, *Il procedimento a carico degli enti: quali alternative alla punizione*, in www.la legislazione penale.eu (25.11.2019), 12 ss.

⁴⁰ 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, 193.

⁴¹ Sulla possibile estensione delle cause di non punibilità (in senso lato) previste per la persona fisica alla persona giuridica, cfr. F. Giunta, *L'ente non punibile. Prendendo spunto dall'evasione fiscale riparata*, in www.discrimen.it (5.10.2020), 1 ss.; G. Varraso, *Autonomia del sistema sanzionatorio a carico dell'ente nel d.lgs. 231/01 e non punibilità del reato presupposto*, in *Resp. amm. soc.* 2020, 1, 21 ss.; Vispo, *Il procedimento a carico degli enti*, cit., 5 ss. Da ultimo, cfr. G. De Simone, *op. cit.*, 991 ss.; E. Basile, *La società (non) punibile: del come e del perché*, in *AA.VV., Studi in onore di Carlo Enrico Paliero, II*, Milano 2023, 908 ss.

⁴² Interessante sul punto T. Milano 7.2.2018, n. 677, inedita, che estende la causa di non punibilità per particolare tenuità anche agli enti «poiché l'istituto della "particolare tenuità del fatto" integra una causa di non punibilità non ricompresa nelle ipotesi espressamente menzionate nell'articolo 8 citato, la dottrina e le A.G. che hanno aderito alla tesi qui sostenuta dalle parti osservano che l'applicazione dell'art. 131 bis c.p. determina la non punibilità del fatto-reato su cui si fonda la responsabilità amministrativa dell'ente, facendo quindi venire meno il presupposto di quest'ultima. Tale orientamento appare invero condivisibile, sia alla luce di quanto sopra osservato sia perché la tesi contraria, sostenuta da una parte della dottrina, non convince». E, pertanto, «può quindi concludersi che la causa di esclusione della punibilità in esame, attenendo al profilo dell'offensività del fatto tipico ed essendo quindi intrinseca alla struttura del reato, non può non esplicitare i suoi effetti anche sulla responsabilità amministrativa dell'ente, che trova fondamento nel reato medesimo». Favorevole a tale estensione in dottrina, tra gli altri, F. Giunta, *op. cit.*, 5.

e 162 bis⁴³: tutti istituti da leggere necessariamente in chiave evolutiva, dovendo essere adattati alle connotazioni proprie della responsabilità delle *societates*⁴⁴.

La giurisprudenza⁴⁵, specie di legittimità, tuttavia, si è mostrata fortemente contraria, utilizzando come argomentazioni a sostegno sia l'autonomia della responsabilità dell'ente sia il principio di sussidiarietà ex art. 34⁴⁶. Sul punto una leggera apertura aveva dimostrato una parte della giurisprudenza di merito in tema di messa alla prova⁴⁷, valorizzando una prospettiva sistemica di natura special-preventiva; apertura, tuttavia, cui ha fatto seguito la recente pronuncia delle Sezioni Unite – di cui si attendono le motivazioni – che ha di fatto chiuso la questione⁴⁸.

Nonostante la logica punitivo-premiale che permea il “sistema 231”, si rivela quindi un *gap* tra diritto penale delle persone fisiche e quello delle persone giuridiche, che vede quest'ultimo paradossalmente sbilanciato sul lato della “punitività”⁴⁹.

L'incessante moltiplicarsi delle cause di non punibilità e degli strumenti deflattivi per la persona fisica e la discrasia rispetto a quanto previsto per la persona giuridica trova un ultimo arresto nell'introduzione dell'art. 323 *ter* c.p. esclusivamente per la persona fisica e nella mancata estensione dell'art. 13 co. 2 d.lgs. 74/2000 e dell'art. 334 TULD alla persona giuridica, nonostante l'approdo dei reati tributari e del contrabbando nel catalogo dei reati presupposto⁵⁰. In quest'ultimo caso l'irrazionalità del sistema è palese, stante – praticamente in tutti i casi – l'assolvimento da parte della società stessa dell'obbligo tributario, che fa andare esente da responsabilità, però, solo la persona fisica autore del reato⁵¹.

⁴³ Tra gli strumenti di deflazione processuale estensibili all'ente parte della dottrina ricomprende anche l'oblazione riconoscendo la natura di causa di non punibilità e non di causa di estinzione del reato: cfr. E. Scaroina, *op. cit.*, 203 ss.

⁴⁴ Si consentirebbe di non punire la persona fisica autrice del reato e di sanzionare l'ente, tradendo il fine di deflazione processuale cfr. D. Franzin, *op. cit.*, 429.

⁴⁵ S. Ravasio, *Mancata estensione delle cause di non punibilità ex art. 13 d.lgs. 74/2000 ed estintive del reato ex art. 334 TULD agli enti: premialità vanificate per le società che estinguono il debito (ed il reato) tributario e doganale*, in *Rivista 231* 2021, 1, 159 ss.

⁴⁶ Contraria è Cass. 17.11.2017 n. 9078, in *Dejure*, che definisce la assoluzione per particolare tenuità del fatto ex art. 131 bis c.p. come una cripto-condanna: rimane il fatto tipico, la pronuncia viene iscritta nel casellario giudiziale ed ha efficacia di giudicato nei giudizi civili e amministrativi; ma contraria è anche Cass. 28.2.2018 n. 9072, in *Dejure*, proprio in ragione dell'art. 8 e dell'autonomia tra le vicende che riguardano l'ente e il suo autore persona fisica e da ultimo Cass. 23.1.2019 n. 11518, in *Dejure*.

⁴⁷ T. Modena, Ufficio Gip, 19.10.2020, in www.olympus.uniurb.it. In senso contrario T. Milano, ord., 27.3.2017 n. 13844, in www.olympus.uniurb.it, e T. Bologna, ufficio GIP, ord., 10.12.2020, in www.giurisprudenzapenale.com (14.12.2022).

⁴⁸ Cass. S.U. 27.10.2022 (ud.), informazione provvisoria n. 17/2022, in www.sistemapenale.it (28.10.22). Sul punto per un quadro degli orientamenti e degli argomenti pro e contro l'estensione della messa alla prova anche agli enti cfr. M. Colacurci, *L'ente non è ammesso alla prova: in attesa delle motivazioni delle Sezioni Unite, una rassegna delle principali pronunce di merito*, in www.compliancehub.it (10.11.2022).

⁴⁹ D. Franzin, *op. cit.*, 424 ss.

⁵⁰ S. Ravasio, *op. cit.*, 159 ss.

⁵¹ F. Consulich, *Punibilità di organizzazione*, cit., 264; ma anche A. Ingrassia, *Il bastone (di cartapesta) e la carota (avvelenata): iniezioni di irrazionalità nel sistema penale tributario*, in *DPP* 2020, 3, 315.

L'asimmetria sussistente tra l'esistenza di plurimi strumenti di *diversion* previsti per la persona fisica e non per quella giuridica, introduce elementi di frizione nel sistema processuale che rischiano di comprometterne l'effettiva funzionalità⁵², rendendo opportuna una più profonda riflessione sul punto.

5. Una tale rimeditazione non può prescindere dall'analisi delle molteplici criticità che affliggono i c.d. *pre-trial diversion agreements* propri del sistema nordamericano, cui di solito si fa riferimento come modello cui fare riferimento per la riforma del sistema italiano.

Non è questa la sede per riepilogarne la genesi e il pragmatismo che ne sta alla base⁵³.

Più utile ai nostri fini un'analisi delle molteplici criticità riscontrate dagli studiosi americani per comprendere quante di queste siano prospettabili anche in una eventuale "importazione" nell'ordinamento italiano e quali modifiche "di sistema" richiederebbe la disciplina della responsabilità degli enti per una riforma che intenda valorizzare in modo più deciso, in ottica premiale, la collaborazione processuale.

Un breve quadro riepilogativo sul funzionamento di questi istituti sembra utile.

I PDA si differenziano dai *plea bargain* (patteggiamento) poiché si collocano in una fase antecedente al procedimento, offrendo un indubbio vantaggio reputazionale alla persona giuridica⁵⁴.

I PDA possono assumere due forme negoziali: i *non prosecution agreements* (NPA) e i *deferred prosecution agreements* (DPA). Nel primo caso il *prosecutor* accetta di non sporgere accuse formali contro la società indagata, a fronte di comportamenti virtuosi⁵⁵; nel secondo caso presenta le accuse, ma decide di rinunciare temporaneamente all'esercizio dell'azione penale, offrendo una via di uscita negoziale dal processo penale⁵⁶. Se l'impresa non rispetta i termini previsti, può incorrere in sanzioni penali e l'accusa può utilizzare a proprio favore le dichiarazioni sui fatti in cui emerge la colpevolezza dell'ente⁵⁷.

⁵² T. Epidendio, *Collaborazione dell'ente e alternative al processo*, cit., 149.

⁵³ Per una recente analisi cfr. F. Mazzacuva, *La diversione processuale per gli enti collettivi nell'esperienza anglo-americana*, in *DPenCont* 2016, 2, 81 ss. L'idea di base è quella di evitare il c.d. effetto *Arthur Andersen*, e cioè le ripercussioni, personali e sociali, che i procedimenti penali normalmente riversano su dipendenti, azionisti, investitori, risparmiatori e, più in generale, sul mercato nel suo complesso. Evocativa è l'espressione «quando la persona giuridica prende un raffreddore, starnutisce qualcun altro»: cfr. F. Mazzacuva, *L'ente premiato*, cit., 163, che riprende C. Coffee Jr., "No Soul to Damn. No Body to Kick": *An Unscandalized Inquiry into the Problem of Corporate Punishment*, in *Michigan Law Review* 1981, 401.

⁵⁴ E. Scaroina, *op. cit.*, 203 ss.

⁵⁵ F. Ruggieri, *Reati nell'attività imprenditoriale e logica negoziale*, in AA.VV., *Criminalità d'impresa e giustizia negoziata*, cit., 73.

⁵⁶ S. Manacorda, *Reati nell'attività imprenditoriale e logica negoziale*, in AA.VV., *Criminalità d'impresa e giustizia negoziata*, cit., 84.

⁵⁷ J. Arlen - M. Kahan, *Corporate Governance Regulation through Nonprosecution*, in *University of Chicago Law Review* 2017, 334 ss

Il Dipartimento di Giustizia (DOJ) incentiva l'imposizione di mandati ogniqualvolta l'impresa non disponga di un modello di *compliance* efficace al momento della commissione dell'illecito e invita i *prosecutors* a valutare alternative alle sanzioni tipiche, nell'ottica di premiare un'impresa che abbia adottato le c.d. misure di *policing*⁵⁸: abbia, cioè, adottato un programma di *compliance* efficace, si sia auto-denunciata e abbia collaborato alle indagini⁵⁹.

In particolare, per DPA si può definire quell'accordo tra *prosecutor* ed ente indagato, da sottoporre alla valutazione del giudice, in forza del quale l'ente si impegna ad adempiere a una serie di obblighi durante un periodo di osservazione (in genere da sei mesi a due anni). Tra questi obblighi si menzionano: lo *statement of facts* (irretrattabile)⁶⁰, utilizzabile in caso di esito negativo; la cooperazione con gli inquirenti per l'individuazione della persona fisica responsabile, rinunciando anche ad alcune prerogative (come l'*attorney-client privilege* e il *work-product protection*⁶¹); l'adozione o l'implementazione del proprio *compliance program*; il versamento di una *financial penalty*, a titolo di risarcimento, donazione e altro; la messa a disposizione del profitto ai fini della confisca. Dunque, i PDA sono tutt'altro che una carta per "uscire di prigione gratis"⁶².

I NPA intervengono in una fase antecedente rispetto ai DPA, prima dell'iscrizione della notizia di reato a carico dell'ente (*filing*): non prevedono nemmeno un vaglio giudiziale⁶³.

Nell'ordinamento americano, a fronte dell'assenza di qualsivoglia normativa positiva, le caratteristiche dei PDA vengono desunte dall'applicazione pratica. A orientare l'ampia discrezionalità dei *prosecutors*, tuttavia, sono previste, oggi, le Linee guida diffuse dal Dipartimento di giustizia (DOJ) e dalla Security and Exchange Commission (SEC). Tra i Memorandum più diffusi dal Dipartimento di Giustizia, al fine di rendere più omogeneo l'agire dei *prosecutors*, vi sono l'Holder Memorandum e

⁵⁸ Sui meccanismi di *policing* cfr. J. Arlen -S. W. Buell, *The Law of Corporate Investigations and the Global Expansion of Corporate Criminal Enforcement*, in *Southern California Law Review* 2020, 697 ss.

⁵⁹ J. Arlen - M. Kahan, *op. cit.*, 330 ss.

⁶⁰ Risulta, comunque, garantito il principio d'innocenza, perché si tratta di prendere posizione su un addebito mosso e non di una formale ammissione di colpevolezza.

⁶¹ Il primo è volto a tutelare la segretezza delle conversazioni tra l'avvocato ed il proprio cliente; il secondo è teso al rispetto della segretezza dei documenti predisposti dalla difesa in vista del processo.

⁶² Letteralmente «*get out of jail free*», cfr. J. Arlen, *Corporate Criminal Enforcement in the United States: Using Negotiated Settlements to Turn Potential Corporate Criminals Into Corporate Cops*, in *NYU School of Law, Public Law Research* 2017, 17-12, 4. I PDA stipulati dall'ufficio del procuratore degli Stati Uniti o dalla divisione penale del DOJ, nel 2010 fino al 2014 hanno imposto multe di circa 31,3 milioni di dollari in media: cf. J. Arlen - M. Kahan, *op. cit.*, 325.

⁶³ F. Mazzacuva, *La diversione processuale per gli enti collettivi nell'esperienza anglo-americana*, cit., 81 ss; per l'analisi vedi anche M. Riccardi - M. Chilosi, *La messa alla prova nel processo "231": quali prospettive per la diversione dell'ente?*, in *DPenCont* 2017, 10, 71 ss; V. D'acquareone - R. Roscini Vitali, *Sistemi di diversione processuale e d.lgs. 231/2001: spunti comparativi*, in *Rivista 231* 2018, 2, 127 ss.

il Thompson Memorandum⁶⁴, i quali individuano una griglia di fattori orientativi della discrezionalità dei *prosecutors* - oggi sono confluiti nel Manuale del Procuratore degli Stati Uniti - tra cui: la natura e la gravità del reato per il quale si procede; la pervasività della condotta illecita nell'ambito dell'organizzazione e l'eventuale coinvolgimento del management; la storia giudiziaria dell'ente (precedenti azioni esperite in sede penale, civile ed amministrativa); la tempestività di un'eventuale denuncia da parte della società e la cooperazione di quest'ultima nelle indagini; l'esistenza di un effettivo *compliance program*; le azioni intraprese dall'ente per rimediare al reato commesso, compresa l'eventuale adozione/implementazione di un modello organizzativo; la sussistenza di eventuali danni cagionati da terzi. Tali criteri sono rimasti sostanzialmente invariati: oggi si prevede che l'ente possa ottenere il cd. *cooperation credit* senza dover per forza rinunciare all'*attorney-client privilege* e al *work-product protection privilege*⁶⁵, potendo utilizzare lo strumento delle investigazioni interne⁶⁶.

Il contenuto dei PDA è vario: la maggior parte impone mandati che richiedono alla società di adottare un programma di *compliance* efficace. Molti vanno oltre e specificano le caratteristiche che il programma dovrebbe avere⁶⁷. Un mandato ricorrente, ad esempio, consiste nel richiedere alla società di assumere un *monitor* esterno con il potere di garantire il rispetto dei doveri imposti dall'accordo o cercare prove di ulteriori illeciti⁶⁸.

Pur con alcuni correttivi, il modello della *diversion* processuale è approdato anche in Inghilterra e Galles, dove tale intervento si è limitato all'adozione dei DPA⁶⁹, mentrei NPA sono stati ritenuti incompatibili con i principi fondamentali del sistema di giustizia penale inglese. A differenza di quanto avvenuto oltreoceano, Inghilterra e Galles hanno positivizzato tale riforma con il *Crime and Courts Act* del 2013⁷⁰ provvisto di un *Code of Practice* (2014)⁷¹. Ai fini del legittimo perfezionamento del DPA, è necessario un compendio indiziario tale da potersi verosimilmente ritenere che l'ente abbia commesso l'illecito e che la prosecuzione delle indagini possa condurre, in tempi ragionevoli, ad una realistica probabilità di condanna⁷². L'azione viene perseguita solo

⁶⁴ Dai nomi dei Deputy Attorney General che l'hanno redatto: tutti i memorandum redatti dal DOJ sono disponibili sul sito <http://www.justice.gov/usam/united-states-attorneys-manual>.

⁶⁵ Il DOJ eliminò il credito per la rinuncia ai privilegi con il Filip Memorandum (28 agosto 2008).

⁶⁶ U.S. Attorneys' Manual, para. 9-28:720; ne parla F. Mazzacava, *L'ente premiato*, cit., 183.

⁶⁷ Ad esempio, il PDA può imporre il tipo di informazioni da raccogliere, il tipo e la frequenza della formazione dei dipendenti o le procedure aggiuntive specifiche che disciplinano pagamenti ed esborsi, possono anche richiedere alle società di aumentare materialmente le spese di compliance o di migliorare la supervisione interna ed esterna. Così Arlen, *Corporate Criminal Enforcement in the United States*, cit., 3 ss.

⁶⁸ J. Arlen - M. Kahan, *op. cit.*, 334 ss.

⁶⁹ Per un'analitica ricostruzione si veda M. Bisgrove - M. Weeks, *Deferred Prosecution Agreements: A Practical Consideration*, in *Criminal Law Review* 2014, 6, 1 ss.

⁷⁰ U.K. Crime and Courts Act (2013), Section 45 e Schedule 17 (il testo della legge è consultabile sul sito <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2013/22/contents/enacted>).

⁷¹ Testo disponibile sul sito <https://www.cps.gov.uk/sites/default/files/documents/publications/DPA-COP.pdf>.

⁷² § 1.2 sch. 17.

se considerata nell'interesse della giustizia. La disciplina si differenzia sia per la predeterminazione ad opera delle Linee guida dei contenuti degli accordi che devono essere informati ai criteri di equità, ragionevolezza e proporzione⁷³. L'accordo è sottoposto a un primo scrutinio della Crown Court in udienza preliminare e poi l'approvazione avviene con decisione motivata in udienza pubblica e in caso di esito positivo l'accordo è pubblicato, in ossequio ai principi di *consistency* (correttezza, lealtà, equità) e *transparency* (trasparenza). Qualora l'accordo sia raggiunto ma la società non vi adempia, lo *statement of fact*, l'ammissione di responsabilità, avrà valore di piena prova⁷⁴. Rappresenta, pertanto, un'arma a doppio taglio per la persona giuridica: la via per uscire dal procedimento penale potrebbe trasformarsi in una scorciatoia per giungere in breve a una condanna⁷⁵.

Il successo degli istituti di diversione processuale, strumento privilegiato nel contrasto ai *white collar crimes*, risulta dovuto anche all'affermarsi di politiche che rispondono alla logica del *too big to jail*⁷⁶.

Secondo gli studiosi americani, gli accordi negoziati sono probabilmente il modo più efficace per attuare un regime di responsabilità societaria multilivello, necessario per scoraggiare efficacemente le condotte illecite da parte di società i cui proprietari non sono direttamente coinvolti nella gestione⁷⁷.

Tali accordi, che costituiscono una terza opzione tra incriminazione e archiviazione, possono aiutare a ripristinare l'integrità di un'azienda e preservare la redditività finanziaria, oltre a poter garantire anche una pronta restituzione per le vittime⁷⁸.

A più riprese, però, la dottrina non ha mancato di rilevare le molteplici criticità che si annidano in questo sistema così congeniato.

Tra le tante, preme evidenziare, esemplificativamente: la disparità tra il potere contrattuale del *prosecutor* e quello dell'ente; il potenziale abuso dell'accusa; la mancanza di competenza sulla governance; la mancanza di un adeguato mandato per

⁷³ § 7 sch. 17, Crime and Courts Act 2013.

⁷⁴ § 13 sch. 17; sul tema in generale v. F. Mazzacuva, *La diversione processuale per gli enti collettivi nell'esperienza anglo-americana*, cit., 83 ss; ma anche E. A. A. Dei-Cas, *Un'ulteriore arma per combattere la criminalità d'impresa? I deferred prosecution agreements nell'ordinamento inglese*, in *Rivista* 231 2022, 1, 187 ss.

⁷⁵ F. Mazzacuva, *L'ente premiato*, cit., 207.

⁷⁶V. D'acquarone – R. Roscini Vitali, *op. cit.*, 127 ss., che riprende B. L. Garret, *Too Big to Jail. How Prosecutors Compromise With Corporations*, Harvard 2014, 8 ss. Sui danni collaterali derivanti dalla condanna di un ente e sui vantaggi dei DPA cfr. D. M. Uhlman, *Deferred Prosecution and Non-Prosecution Agreements and the Erosion of Corporate Criminal Liability*, in *Maryland Law Review* 2013, 72, 1321; Non crede a tale effetto M. Koehler, *Measuring The Impact of Non-Prosecution and Deferred Prosecution Agreements on Foreign Corrupt Practices Act Enforcement*, in *U.C. Davis Law Review* 2015, 49, 511 che riprende quanto sostenuto da G. Markoff, *Arthur Andersen and the Myth of the Corporate Death Penalty*, su www.fcpaprofessor.com (23.8.2012).

⁷⁷ J. Arlen, *Corporate Criminal Enforcement in the United States*, cit., 1 ss. Ma permettono anche allo Stato di incamerare risorse economiche: circa 245 agreements dal 2000 al 2018 circa 30 ogni anno, evidenziano ricavi per 36 bilioni di dollari: tali dati vengono letti in V. D'acquarone – R. Roscini Vitali, *op. cit.*, 127 ss.

⁷⁸ M. Koehler, *op. cit.*, 508. Sulle conseguenze collaterali si veda A. Amulie, *Humanizing the Corporation While Dehumanizing the Individual: The Misuse of Deferred Prosecution Agreements in the United States*, in *Michigan Law Review* 2017, 116, 135 ss.

i Pubblici Ministeri; l'assenza di chiarezza degli standard del DOJ; il trattamento di favore da parte del DOJ nei confronti delle grandi imprese rispetto a quelle di più modeste dimensioni⁷⁹.

Si critica, inoltre, la possibilità, sia pur ristretta a partire dal 2008, di rinuncia da parte della società a determinati diritti, come l'autorizzazione conferita al proprio legale di riferire tutto quanto appreso durante il mandato difensivo o alla produzione di tutta la documentazione aziendale⁸⁰.

Tra queste critiche, di particolare rilievo è quella relativa l'asimmetria tra potere negoziale dei *prosecutors* e delle aziende⁸¹, spesso chiamate ad assecondare, *obtorto collo*, qualsiasi tipo di imposizione. Non sarebbe raro che le *corporations* si determinino a concludere accordi anche in presenza di elementi probatori inconsistenti o a condizioni addirittura deteriori rispetto a quelle poste dalla condanna⁸². Se, infatti, da parte della società la volontaria *self-disclosure* è un modo per ottenere clemenza; invece, dalla prospettiva del Governo diventa un vero e proprio obbligo⁸³.

Secondo alcuni studiosi l'uso di NPA e DPA permette al Dipartimento di Giustizia di ottenere troppe sanzioni per gli enti senza passare per l'onerosa prova della colpevolezza durante il processo⁸⁴. I PDA, da questo punto di vista, non sono necessariamente più indulgenti di un patteggiamento o di una condanna⁸⁵ e anzi, talvolta, possono essere sfruttati per servire scopi "personali" dei *prosecutors*⁸⁶.

⁷⁹ W. A. Kaal - T. A. Lacine, *The Effect of Deferred and Non-Prosecution Agreements on Corporate Governance: Evidence from 1993-2013*, in *The Business Lawyer* 2014-2015, 70, 65; concorda D.M. Uhlman, *op. cit.*, 1326.

⁸⁰ Più cauto è Uhlman, *op. cit.*, 1330, secondo il quale la rinuncia potrebbe essere necessaria, in alcuni casi, per ottenere una più completa cooperazione da parte dell'ente.

⁸¹ T. Epidendio, *op. cit.*, 152-153.

⁸² R. A. Ruggiero, *Non prosecution agreements e criminalità d'impresa negli U.S.A.: il paradosso del liberismo economico*, in *DPenCont* 2015, 11.

⁸³ D. Restrepo Amariles - M. M. Winkler, *U.S. Economic Sanctions and the Corporate Compliance of Foreign Banks*, in *The International Lawyer* 2018, 51, 511.

⁸⁴ Per un *excursus* delle critiche sollevate si veda M. Miller, *More Than Just a Potted Plant: A Court's Authority to Review Deferred Prosecution Agreements Under the Speedy Trial Act and Under Its Inherent Supervisory Power*, in *Michigan Law Review* 2016, 115, 141

⁸⁵ M. Miller, *op. cit.*, 142 che riprende 2015 *Mid-Year Update on Corporate Non-Prosecution Agreements (NPAs) and Deferred Prosecution Agreements (DPAs)*, Gibson, Dunn & Crutcher LLP 1-2 (July 8, 2015) disponibile all'indirizzo <https://www.gibsondunn.com/wp-content/uploads/documents/publications/2015-Mid-Year-Update-Corporate-Non-Prosecution-Agreements-and-Deferred-Prosecution-Agreements.pdf>.

⁸⁶ Cfr. J. Arlen, *Prosecuting beyond the rule of law: corporate mandates imposed through deferred prosecution agreements*, in *Journal of Legal Analysis* 2016, 8, 214. È noto il caso Bristol-Myers Squibb, in cui è stata imposta alla società il finanziamento di una cattedra di deontologia alla *Seton Hall University Law School*, Facoltà di giurisprudenza di provenienza del public prosecutor; si veda D. Novello, *La self-disclosure e il monitor nella esperienza applicative del Foreign Corrupt Practices Act. Spunti per una possibile modifica della disciplina della responsabilità "da reato" degli enti*, in *Rivista del commercio internazionale* 2015, 4, 1029, nt. 12.

Il rischio è anche quello di una "offerta" discriminatoria dei PDA: essa, infatti, non dovrebbe dipendere dalle risorse finanziarie a disposizione della società o dal tipo di società se nazionale o globale e lo sviluppo di standard adeguati potrebbe garantirlo⁸⁷.

Punto nevralgico dei rilievi problematici di questo sistema concerne la supervisione giurisdizionale degli accordi: del tutto assente nel caso dei NPA, in cui il DOJ ricopre il ruolo di *prosecutor*, giudice e giuria allo stesso tempo⁸⁸, e, comunque, limitata nei DPA: questi ultimi vengono depositati in tribunale, ma il controllo si limita al rispetto della legge e della Costituzione⁸⁹ e non al contenuto dell'accordo⁹⁰.

Nella pratica, come anticipato, non è infrequente il ricorso nei PDA alla nomina⁹¹, da parte del Dipartimento di Giustizia di un *monitor*⁹², pagato dalla società stessa, preposto al controllo dell'efficacia dei *compliance programs*, oltre alla verifica del pieno rispetto dell'accordo perfezionato.

I monitor aziendali potrebbero agire come semplici supervisori o come agenti del cambiamento, che incidono sul lavoro dei Consigli di amministrazione e dei *top manager*. Hanno accesso all'intera proprietà aziendale, informazioni e documenti; sono legittimati a informare i *prosecutors* di qualsiasi violazione dell'accordo transattivo o di ulteriori violazioni della legge. Con il diffondersi dei PDA, i poteri dei monitor sono stati potenziati proporzionalmente, al punto che sono stati soprannominati dagli studiosi come "i nuovi zar corporativi", i cui poteri superano anche quelli degli amministratori delegati e del Consiglio di amministrazione⁹³.

Critiche sono rivolte anche ai criteri di scelta dei *monitor*⁹⁴, solitamente ex *prosecutors* o ex funzionari governativi, molto spesso privi delle competenze di carattere aziendale⁹⁵.

Sfortunatamente, infatti, né i giudici, né i *prosecutors* sono adatti al compito di "curare" le società: entrambi mancano delle competenze necessarie. *Compliance, governance* aziendale e *management* sono delle scienze sofisticate e non fanno parte della loro formazione⁹⁶.

⁸⁷ D. Uhlman, *op. cit.*, 1327.

⁸⁸ M. Koehler, *op. cit.*, 505.

⁸⁹ J. Arlen, *Prosecuting beyond the rule of law*, *cit.*, 217 ss.

⁹⁰ F. Ruggiero, *op. cit.*, 13; ma anche Arlen, *Prosecuting beyond the rule of law*, *cit.*

⁹¹ S. Oded, *Deferred Prosecution Agreements: Prosecutorial Balance in time of economic Meltdown*, in *Law Journal For Social Justice* 2011, 2, 76.

⁹² F. Ruggiero, *op. cit.*, 16, secondo la quale tra il 2001 e 2012 solo nel 25% dei casi è stata prevista la nomina. L'Autrice fa riferimento a B.L. Garret, *op. cit.*, 174.

⁹³ D. Restrepo Amariles - M. M. Winkler, *op. cit.*, 532.

⁹⁴ Un freno è stato posto dal Monford Memorandum del marzo 2008, intitolato *Selection and Use of Monitors in Deferred Prosecutions Agreement and Non-Prosecution Agreements with Corporations*, che ha stabilito che tali figure debbano essere scelte attraverso una interlocuzione tra DOJ e società e che la scelta deve cadere su una persona "altamente qualificata", "in grado di instillare fiducia", in modo che la nomina "eviti conflitti di interesse effettivi o potenziali".

⁹⁵ F. Ruggiero, *op. cit.*, 12.

⁹⁶ M. E. Diamantis, *The Corporate Insanity Defense*, in *The Journal of Criminal Law and Criminology* 2021, 111, 68.

Giova evidenziare, infatti, la penuria di Linee guida per il Dipartimento di Giustizia, potenzialmente foriera di arbitrio e disuguaglianza⁹⁷. I criteri dei Memorandum non sono esclusivi e tassativi⁹⁸: si concede, infatti, ai *prosecutors*, che si trasformano in quasi-regolatori⁹⁹, un'enorme discrezionalità sull'imposizione di mandati specifici per le imprese, da cui ne deriva imprevedibilità per le società che auto-segnalano una condotta illecita.

Alla luce di tali evidenze critiche, la letteratura americana ha raccomandato adeguamenti specifici dell'attuale sistema di diversione processuale, così come applicato dal Dipartimento di Giustizia: a partire dall'esigenza di una maggiore uniformità, passando attraverso un approccio dal basso che fornisca incentivi per la cooperazione, un maggior *focus* sull'educazione aziendale *ex ante* rispetto alla punizione *ex post*, un ripensamento del sistema di monitoraggio, una maggiore trasparenza nel processo dalla negoziazione fino al monitoraggio. Alcuni sostengono addirittura l'ipotesi di dissolvere il sistema di *corporate liability*, proprio alla luce della crescente attenzione in materia di "riabilitazione" dell'ente e compliance¹⁰⁰.

Una parte degli studiosi ha sostenuto che potrebbe essere appropriato limitare i modelli di diversione processuale ai casi in cui le sanzioni civili e amministrative non risultino adeguate e a quei soggetti giuridici che delinquono per la prima volta con offese meno gravi¹⁰¹.

Nell'ultimo periodo pare assistersi a un ulteriore irrigidimento da parte del Governo sull'utilizzo del PDA.

Ne è testimonianza il discorso dell'ottobre 2021 di Lisa Monaco, Deputy Attorney General dell'amministrazione Biden¹⁰², nel quale si annunciano nuove direttive da seguire nella gestione dei casi in cui siano implicate le società, volte a scongiurare che i PDA diventino un «*free pass*» e volte a incentivare le imprese ad autodenunciarsi, risparmiando in sanzioni e costi ed evitando altresì effetti collaterali come danni reputazionali, sospensioni e interdizioni¹⁰³.

⁹⁷ S. Oded, *Deferred Prosecution Agreements: Prosecutorial Balance in time of economic Meltdown*, in *Law Journal for Social Justice* 2011, 2, 82.

⁹⁸ J. Arlen, *Corporate Criminal Enforcement in the United States*, cit., 1 ss.

⁹⁹ Espressione usata da J. Arlen, *Prosecuting beyond the rule of law*, cit., 203.

¹⁰⁰ W.A. Kaal - T.A. Lacine, *op. cit.*, 81.

¹⁰¹ Uhlman, *op. cit.*, 1307.

¹⁰² Il discorso completo è disponibile all'indirizzo <https://www.justice.gov/opa/speech/deputy-attorney-general-lisa-o-monaco-gives-keynote-address-abas-36th-national-institute>. Altro intervento significativo del Deputy Attorney General è quello tenuto presso l'Università di New York lo scorso settembre 2022: per un commento si consenta il rinvio a P. Astorina Marino, *Corporate crime: le recenti osservazioni del Deputy Attorney General degli U.S.A.*, in www.compliancehub.it (26.9.2022).

¹⁰³ In particolare, il Deputy Attorney General ha affermato che i *prosecutors* devono considerare tutti i comportamenti scorretti da parte della società scoperti durante qualsiasi precedente azione penale, civile o regolamentare contro di essa, indipendentemente dal fatto che la condotta illecita commessa in passato sia della stessa specie di quella sotto indagine al momento; che tutte le società che desiderano "uscire" dal procedimento penale saranno tenute a fornire al governo tutte le informazioni non privilegiate rilevanti per tutte le persone

Si incoraggia, dunque, il ritorno ad un approccio più duro nei confronti della criminalità d'impresa: i primi commentatori auspicano che il DOJ, almeno questa volta, fornisca chiarezza e trasparenza in merito ai criteri applicati nell'esercizio della discrezionalità dell'accusa, nella valutazione dei programmi di conformità e nella concessione del credito per l'autodenuncia e la cooperazione aziendale. Mostrano, al contempo, preoccupazione per inutili ritardi e per l'aumento di spese che potrebbe conseguire da tale nuovo approccio, auspicando una rinnovata adozione del monitoraggio aziendale da applicare solo nei casi in cui la compliance aziendale risulti inefficace¹⁰⁴.

6. Lo stato attuale dell'applicazione pratica del d.lgs. 231/01 nel nostro Paese suggerisce di prendere in seria considerazione quantomeno un aggiustamento del sistema di responsabilità degli enti.

A meno di assumere posizioni radicalmente scettiche sulle potenzialità dello strumento, l'obiettivo dovrebbe essere da tutti condiviso: elevare il livello di aderenza delle imprese alla *compliance* 231, così da diminuire il numero di reati all'interno delle organizzazioni, incrementando, al contempo, la possibilità di scoperta da parte delle Autorità. Una logica orientata, quindi, più all'osservanza del precetto, che non alla sanzione¹⁰⁵. Come afferma uno più importanti studiosi della materia, «il *rationale* genetico e strutturale sul quale il meccanismo dell'autonormazione si è modellato e da cui derivano importanti ricadute sistematiche sul paradigma di imputazione qui configurato, è quello di prevenire all'interno dell'impresa il rischio reato, più che di prevenire reati futuri successi al primo commesso»¹⁰⁶.

In questa logica, l'emersione dei fatti illeciti dovrebbe essere sostenuta normativamente e non, come adesso avviene, disincentivata: non ha, del resto, alcuna possibilità di funzionare un sistema in cui *ex ante* si chiede all'ente di prevenire, vigilare e sanzionare attraverso un complesso modello organizzativo che preveda altresì canali di informazione proprio destinati all'emersione dell'illecito (cfr. comma 2-bis, art. 6, d.lgs. 231/01), ma che poi *ex post* "tradisca" l'ente che abbia aderito al precetto, non valorizzandone la collaborazione.

coinvolte nella condotta illecita, non solo quelle il cui coinvolgimento è stato sostanziale; e ha infine incoraggiato i *prosecutors* a considerare più spesso l'imposizione di monitor come parte delle risoluzioni penali aziendali.

¹⁰⁴ J. F. Savarese - R. M. Levene - M. Carlin, *White-Collar and Regulatory Enforcement: What Mattered in 2021 and What to Expect in 2022*, in www.corpgov.law.harvard.edu/ (2.2.2022). Sul discorso di Monaco cfr. anche: C. A. Lammers - N. R. Gosselink-Ulep - J. Christensen, *Recent DPA Breaches Reflect Increased DOJ Oversight and Scrutiny*, in www.lexology.com (23.3.2022.); D. Bitkove - A. S. Barkow - E. R. Schrantz - B. D. Fox, T. R. Leinwand - A. D. Whinery, *Deputy Attorney General Announces Significant, Changes to DOJ's Corporate Criminal Enforcement Policies*, in www.jenner.com (11.11.2021).

¹⁰⁵ Per questa prospettiva in relazione al d.lgs. 231/01 si v. G. Forti, *Uno sguardo ai "piani nobili"*, cit., in particolare 1249-1255. Dello stesso Autore, più in generale sul rapporto tra norma e sanzione nel sistema penale, G. Forti, *La cura delle norme*, Milano 2018, *passim*.

¹⁰⁶ C.E. Paliero, *Il sistema sanzionatorio*, cit., 1219.

Un tradimento, già sul piano normativo, della prospettiva *ex ante* da parte della logica *ex post* che si somma, potremmo dire, a quello ben noto legato al c.d. «*hindsight bias*», per cui, anche a distanza di vent'anni, «si assiste a una dominante tendenza delle corti a concludere la verifica dell'idoneità o efficace attuazione del modello organizzativo con un immancabile esito negativo basato sul fatto in sé che il reato sia stato commesso»¹⁰⁷.

Paradossalmente, il sistema 231, ben più che il diritto penale delle persone fisiche, che pure invece ne presenta varie occorrenze, appare il più congeniale per prospettive di non punibilità legate alla collaborazione processuale.

In questo senso, sembra allora ragionevole la proposta di chi ha tentato di «calibrare l'incentivo e la performance dell'ente» pretendendo «dall'impresa la più intensa cooperazione in cambio del premio più sostanzioso», ovvero la non punibilità, a patto però che «il contributo all'accertamento [sia] particolarmente pregnante: in assenza del raggiungimento del risultato anche l'ente più meritevole non potrebbe aspirare al premio»¹⁰⁸.

Si propone, così, «la previsione di una causa di esclusione della punibilità per la società che riporti all'autorità giudiziaria quanto appreso nel corso delle *internal investigations*, fornendo elementi di prova determinanti per l'esatta ricostruzione del fatto e per l'individuazione degli autori»¹⁰⁹.

L'esperienza nordamericana, tuttavia, sembra suggerire che l'inserimento di una causa di non punibilità di tal fatta dovrebbe, per poter funzionare, fare i conti con alcuni accorgimenti di sistema.

In particolare, mentre per ciò che concerne l'eccessiva discrezionalità dell'accusa nella gestione dei casi, il tema potrebbe facilmente arginarsi attraverso l'introduzione di un controllo giurisdizionale che renda per l'ente «pretendibile» la non punibilità, più delicati appaiono altri due elementi di potenziale criticità.

In primo luogo, potrebbe riproporsi anche nel nostro sistema una certa tendenza a privilegiare nell'operatività della causa non punibilità le grandi aziende e a svantaggiare le medio-piccole, che non avrebbero i mezzi per investire in costose *internal investigation*. Il problema è innegabile, ma non può essere risolto attraverso la

¹⁰⁷ G. Forti, *Uno sguardo ai "piani nobili" del d.lgs. n. 231/2001*, cit., 1249 ss. Per una lodevole eccezione, che si auspica inauguri una nuova stagione nell'applicazione della normativa, cfr. la seconda sentenza della Cassazione sul caso Impegilo: Cass. 15.6.2022 n. 23401, in www.sistemapenale.it (20.6.22), su cui v. C. Piergallini, *Una sentenza "modello" della Cassazione pone fine all'estenuante vicenda "Impegilo"*, in www.sistemapenale.it (27.6.2022); F. Centonze, *Il crimine dell'«attore decisivo», i limiti della compliance, e la prova «certa» della colpa di organizzazione – riflessioni a margine della sentenza «Impegilo»*, in *CP* 2022, 12, 4383 ss.; E. Fusco - C.E. Paliero, *L'«happy end» di una saga giudiziaria: la colpa di organizzazione trova (forse) il suo tipo*, in www.sistemapenale.it (27.12.2022), 115 ss.

¹⁰⁸ F. Centonze, *Responsabilità da reato degli enti e agency problems*, cit., 985, il quale articola altresì la sua proposta nel senso di richiedere anche la messa a disposizione dell'eventuale profitto conseguito e la riparazione delle conseguenze dell'illecito ai sensi dell'art. 17 del d.lgs. n. 231 del 2001.

¹⁰⁹ *Ibidem*.

disciplina della non punibilità, bensì con intervento più generale sul sistema²³¹ che limiti la responsabilità degli enti secondo opportuni criteri di tipo dimensionale, già avanzati dalla dottrina¹¹⁰.

Ma forse l'ostacolo più rilevante al funzionamento di una causa di punibilità di tal fatta, al di là delle obiezioni più classiche – e per lo più superabili – circa un suo utilizzo distorsivo da parte degli enti¹¹¹, appare quello relativo al versante *ex ante* della disciplina: alla mancanza di certezza sul riconoscimento dell'idoneità dei modelli che le imprese continuano a lamentare.

Si vuole dire, cioè, che il riconoscimento della non punibilità legata alla collaborazione processuale rischia di rimanere lettera morta o di produrre effetti distorsivi in mancanza di una maggiore standardizzazione delle cautele doverose, la cui adozione ed efficace attuazione dovrebbe garantire l'esonero da responsabilità per l'ente.

Ciò per due ragioni.

In primo luogo, perché a fronte del perdurare dell'incertezza circa il riconoscimento giudiziale della bontà del modello organizzativo predisposto e, dunque, dell'esonero da responsabilità, la non punibilità in virtù della collaborazione processuale costituirebbe un disincentivo alla prevenzione. In tal modo, però, si produrrebbe l'effetto paradossale di svuotare la portata prevenzionistica del d.lgs. 231/01 a tutto vantaggio di una logica meramente reattiva di ricerca del colpevole.

In secondo luogo, perché, in presenza di una causa di non punibilità come quella immaginata dalla dottrina, sembra ragionevole immaginare che la previsione di un sistema di *internal investigations* debba entrare a far parte dello stesso modello organizzativo, partecipando come elemento qualificante alla sua idoneità già in astratto, come strumento di disincentivo alla commissione di reati per coloro che operano all'interno dell'ente: in tal modo, però, si indurrebbe l'ente a investire su costosi strumenti di *self reporting* il cui positivo apprezzamento, però, non dovrebbe poter dipendere dal buon esito dell'investigazione, che può essere anche del tutto casuale.

Su quale sia il modo migliore per addivenire a una maggiore standardizzazione delle cautele e alla prevedibilità della valutazione giudiziale¹¹² i pareri sono tanti e non è certo questa la sede anche solo per una ricognizione, ma di certo – come si vede – i fronti *ex ante* ed *ex post* del sistema della responsabilità degli enti sono tra loro strettamente correlati e l'auspicabile riforma, a vent'anni dall'introduzione del d.lgs.

¹¹⁰ Per una proposta in tal senso cfr. F. Centonze, *La responsabilità degli enti e la piccola e media impresa*, in *La responsabilità "penale" degli enti. Dieci proposte di riforma*, cit., 87 ss.

¹¹¹ Su cui si vedano ancora le repliche di F. Centonze, *Responsabilità da reato degli enti e agency problems*, cit., 986-987.

¹¹² Da ultimo, tra i molti lavori dello stesso Autore sul punto, cfr. C. Piergallini, *Una sentenza "modello" della Cassazione*, cit., 6-7, nonché F. Centonze, *Responsabilità da reato degli enti e agency problems*, cit., 976-980.

231/01, non potrebbe che affrontarli in modo coordinato per evitare discrasie difficilmente sanabili nella prassi.

ILP