

## ATTUALITÀ

---

**MARINA DI LELLO FINUOLI**

### **La *compliance* riparativa: un “giunto cardanico” tra responsabilità da reato degli enti e misure di prevenzione**

Il saggio esamina l'evoluzione applicativa delle norme premiali previste dalla disciplina della responsabilità amministrativa degli enti, con particolare riferimento alla rilevanza dell'adozione *post factum* di un modello organizzativo “virtuoso” ai fini dell'archiviazione del procedimento *ex art. 58* d.lgs. n. 231/2001. La valorizzazione della *compliance* reattiva, anche in collaborazione con l'autorità giudiziaria, caratterizza da tempo la legislazione e le prassi in materia di misure di prevenzione patrimoniale antimafia: amministrazione e controllo giudiziario delle aziende, c.d. prevenzione collaborativa (artt. 34, 34-*bis* e 94-*bis* d.lgs. n. 159/2011). Nella ricostruzione proposta dall'Autrice, le diverse misure delineano, nel loro insieme, un nuovo sistema latamente sanzionatorio delle persone giuridiche, nel cui ambito gli strumenti di gestione e/o controllo pubblico delle aziende assumono la funzione di definizione anticipata delle vicende “criminali”, ai fini dell'esclusione della punibilità dell'ente o, comunque, della *de-escalation* delle misure ablativo, a patto che l'impegno riorganizzativo si dimostri insieme responsivo e riparativo.

*Restorative compliance: a “cardan joint” between corporate liability and preventative measures*

*The essay analyzes the application of the reaward policies provided for by the Italian law on corporate liability, with particular reference to the post factum adoption of a “virtuous” compliance program as a way to obtain a dismissal of the case ex art. 58 Legislative Decree no. 231/2001. Reactive compliance, also with an involvement of the judicial authority, has long characterized the legislation and practices of the anti-mafia preventative measures: administration and judicial control of companies and the so-called collaborative prevention (articles 34, 34-bis and 94-bis of Legislative Decree no. 159/2011). In the interpretation proposed by the Author, such measures outline a new system of sanctions for companies, in the context of which the public management and/or control of the companies can resolve the “criminal” proceedings, excluding the opportunity of penalties and/or the assets confiscation, on the condition that the reorganization proves to be responsive and restorative.*

**SOMMARIO:** 1. Introduzione. - 2. Sistemi in dialogo. - 3. Sequestri penali ed esigenze di amministrazione dinamica. - 4. Il c.d. caso DHL. - 5. *Reactive compliance*, premialità e non punibilità nel d.lgs. n. 231/2001. - 6. Il confronto con l'esperienza degli ordinamenti stranieri (e con taluni “precedenti” italiani). - 7. *Restorative compliance* e “mediazione” giudiziaria. - 8. Le forme di collaborazione previste dal c.d. codice antimafia. - 8.1. Le misure di prevenzione patrimoniali alternative alla confisca. - 8.2. L'amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche e delle aziende. - 8.3. Il controllo giudiziario delle aziende. - 8.4. La prevenzione collaborativa. - 9. Percorsi preventivo-responsivi: un primo tracciato. - 10. Considerazioni finali.

1. *Introduzione.* In tempi recenti, in materia di responsabilità da reato degli enti, si è (ri)animato un dibattito attorno alle potenzialità della collaborazione *post factum* con l'autorità giudiziaria, nelle fasi delle indagini o, comunque, precedenti alla definizione del procedimento. Il tema, già all'attenzione degli studiosi del diritto penale dell'impresa, si è arricchito di un elemento inedito: l'esordio, nell'esperienza giudiziaria, dell'archiviazione del procedimento *ex art. 58 d.lgs. n. 231/2001* per l'adozione - *postuma* - di un modello organizzativo "virtuoso", idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi; come tale valido, nella considerazione degli inquirenti, a escludere l'inesistenza delle corrispondenti sanzioni amministrative (per vero *obligatorie*).

Il riferimento è al noto decreto di archiviazione emesso dalla Procura di Milano nell'ambito del c.d. caso DHL<sup>1</sup>, che conferma l'approccio avanguardistico esibito dai magistrati milanesi anche in altri procedimenti *de societate* (segnatamente: prevenzionali)<sup>2</sup>.

Sul "fronte 231" la decisione ha vivacizzato la riflessione sulla premialità, il ruolo della *compliance ante e post delictum*, il potenziamento dei meccanismi di *self-reporting* e (*public?*) *corporate monitoring*, guardando in prospettiva comparatistica all'esperienza dei *pre-trial agreements*.

Di tali argomenti ci occuperemo solo trasversalmente. Proveremo, piuttosto, a inscrivere la decisione nel quadro, invero variopinto, degli strumenti di *gestione e/o controllo pubblico* delle aziende, tenendo conto delle sperimentazioni giudiziarie e degli adattamenti legislativi riguardanti i diversi sistemi normativi in vario modo collegati al d.lgs. n. 231/2001; su tutti, quello delle misure *ante delictum*.

2. *Sistemi in dialogo.* Anche il diritto della prevenzione patrimoniale, negli ultimi tempi, è parso scosso dalle interazioni (sia nella prassi, sia per espressa volontà normativa) con la disciplina della responsabilità da reato delle società.

---

<sup>1</sup> Trib. Milano, decreto di archiviazione 9 novembre 2022. Cfr. MUCCIARELLI, *Ne bis in idem, sanzioni tributarie e responsabilità dell'ente*, in [www.sistemapenale.it](http://www.sistemapenale.it), 25 novembre 2022; SCOLETTA, *Condotte riparatorie e ne bis in idem nella responsabilità delle persone giuridiche per illeciti tributari*, *ivi*, 28 novembre 2022.

<sup>2</sup> Per esempio, Trib. Milano, 27 maggio 2020, Uber Italy s.r.l.; Trib. Milano, 3 marzo 2021, Uber Italy s.r.l. In tema, ROIA, *Le misure terapeutiche nella prassi del Tribunale di Milano: alcuni casi*, in *Legislazione antimafia. Lezioni. Il contrasto ai patrimoni mafiosi*, a cura di Pignatone, Pavia, 2022, 51 ss.

Si osserva, più in generale, la tendenza, nell’operato degli attori istituzionali, all’«*amministrativizzazione del controllo sull’ente*», tramite la quale «perseguire i medesimi effetti di risocializzazione [...], ma senza passare dal diritto penale, con i suoi vincoli di garanzia e i suoi presupposti prevedibili e predefiniti, e persino dalla giurisdizione, in alcuni casi»<sup>3</sup>. Le due discipline, d’altra parte, nelle vicende relative ai reati (anche solo *sospetti*) di criminalità organizzata (art. 24-ter d.lgs. n. 231/2001)<sup>4</sup>, condividono l’obiettivo di interrompere il nodo mafia-impresa, intercettando nell’*illegal-legal business continuum* l’origine della devianza organizzativa<sup>5</sup>.

Pare dunque auspicabile il dialogo tra i due sistemi<sup>6</sup>, che stanno variamente testando le dinamiche della *Public-Private Partnership*<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> CONSULICH, *La responsabilità senza reato della persona giuridica. Riflessioni penalistiche sulla prevenzione patrimoniale applicata all’ente*, in *Rivista231*, 2023, 1, 206. D’altra parte, il diritto della prevenzione è per tradizione intessuto di «istituti e di congegni che istituzionalizzano pratiche di controllo eversive dei presidi della *legalità* e della *giurisdizionalità*, ritenuti irrinunciabili per i “galantuomini” ma di ostacolo alla macchina repressiva cui si affida la “giustizia dei birbanti”». Così MAIELLO, *La prevenzione ante delictum: lineamenti generali*, in *La legislazione penale in materia di criminalità organizzata, misure di prevenzione ed armi*, a cura di Maiello, Torino, 2015, 300.

<sup>4</sup> Sulla categoria dell’«ente sospetto», GUERINI, *Diritto penale ed enti collettivi. L’estensione della soggettività penale tra repressione, prevenzione e governo dell’economia*, Torino, 2018, 157 ss., e 213: «un ente nell’ambito del quale si ritiene possano essere coinvolti *soggetti* o *capitali* provenienti da attività illecite *qualificate*, quali delitti di criminalità organizzata o di corruzione».

<sup>5</sup> ZABYELINA, *Theorizing the Linkages between the Private Sector and Organized Crime*, in *The Private Sector and Organized Crime. Criminal Entrepreneurship, Illicit Profits, and Private Sector Security Governance*, a cura di Zabyelina-Yhachuk, Abingdon-New York, 2023, 9 ss.

<sup>6</sup> Sui rapporti tra i due sistemi, GUERINI, *Diritto penale ed enti collettivi*, cit.; MONGILLO-PARISI, *L’intervento del giudice penale e dell’autorità amministrativa nella gestione societaria, tra impresa lecita, “socialmente pericolosa” e mafiosa: alla ricerca di un disegno*, in *Rassegna Economica*, 2019, 1, 167 ss.; LOSAPPIO, *MOGC 231 e controllo giudiziario ex d.lgs. 159/2011*, in *Rivista231*, 2021, 3, 39 ss.; BIRITTERI-TATI, *Cooperative Compliance Measures to Prevent Organised Crime Infiltrations and the Protection of the EU’s Financial interests A New Gold Standard in the Implementation of the Italian Recovery and Resilience Plan?*, in *Jean Monnet Network on EU Law Enforcement Working Paper Series*, 2022, 2; SABIA, *Responsabilità da reato degli enti e paradigmi di validazione dei modelli organizzativi*, Torino, 2022, 175 ss.; COLACURCI, *L’illecito “riparato” dell’ente. Uno studio sulle funzioni della compliance penalistica nel d.lgs. n. 231/2001*, Torino, 2022, 344 ss.

<sup>7</sup> Cfr. UNODC, *Resolution 19/1: Strengthening public-private partnerships to counter crime in all its forms and Manifestations*, 2012; UNODC, *Resolution 5/6: Private Sector*, 2013; UNODC, *Resolution 8/2: Mechanism for the review of the implementation of the United Nations Convention against Transnational Organized Crime and the Protocols thereto*, 2016; AVINA, *Public-private partnerships in the fight against crime. An emerging frontier in corporate social responsibility*, in *Journal of Financial Crime*, 2011, 18, 3, 282-291; INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO), *Public-Private Partnerships (PPPs) For Decent Work* (<https://www.ilo.org/pardev/public-private-partnerships/lang-en/index.htm>); ZABYELINA, *Theorizing the Linkages between the Private Sector and Organized Crime*, cit., 16-17; MEERTS, *Struggles in Cooperation: Public-Private Relations in the Investigation of Internal*

Alcune premesse, prima di entrare *in medias res*.

1) Il testo non mira a dettare indicazioni sulla tendenza appena avviata dall'autorità inquirente, ma si propone di contribuire al dibattito sulle strategie di prevenzione *ex ante*/gestione *ex post* dell'illecito, ragionando sulle implicazioni di un orientamento valutato in senso (tendenzialmente) positivo. Allo stesso tempo, in una prospettiva che non ignora le tensioni con le garanzie minime della legalità e della giurisdizione, non si mancherà di segnalare le criticità insite nel controllo pubblico (ma extra penale) delle imprese, tipico delle misure di prevenzione.

2) Gli interventi legislativi e gli indirizzi prasseologici di nostro interesse coinvolgono, per la verità, ulteriori sistemi normativi: la disciplina dei sequestri penali nel codice di procedura penale e nelle disposizioni attuative<sup>8</sup>, il codice della crisi di impresa e dell'insolvenza<sup>9</sup>, il nuovo codice degli appalti<sup>10</sup>. Nell'impossibilità di esplorare ogni anfratto della materia nella quale ci si addentra, sarà valorizzato un argomento evocato dalla Procura di Milano, che ha apertamente collegato la cooperazione *post delictum* al tema della giustizia riparativa<sup>11</sup>. Apparentemente lontana dai territori del diritto penale economi-

---

*Financial Crime in the Netherlands*, in *European White-Collar Crime. Exploring the Nature of European Realities*, a cura di Lord-Inzelt-Huisman-Faria, Bristol, 2021, 175 ss.; CENTONZE, *La «partnership» pubblico-privato nella prevenzione del riciclaggio e il problema della posizione di garanzia dei componenti degli organi di controllo societari*, in *Scritti in onore di Mario Romano*, a cura di Bertolino-Eusebi-Forti, Napoli, 2011, 1757 ss.; ID., *Responsabilità da reato degli enti e agency problems. I limiti del d. lgs. n. 231 del 2001 e le prospettive di riforma*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2017, 945 ss.; MANACORDA, *Towards an Anti-Bribery Compliance Model: Methods and Strategies for a «Hybrid Normativity»*, in *Preventing Corporate Corruption. The AntiBribery Compliance Model*, a cura di Manacorda-Centonze-Forti, Heidelberg New York Dordrecht Greater London Concl, 2014, 3 ss.

<sup>8</sup> *Infra*, par. 3.

<sup>9</sup> Il riferimento è agli artt. 317 ss. c.c.i.i., che stabiliscono le condizioni e i criteri di prevalenza/soccombenza delle misure cautelari reali rispetto alla procedura concorsuale di liquidazione giudiziale; nonché all'art. 373 c.c.i.i. che interviene in via diretta sull'art. 104-bis disp. att. c.p.p., di cui di dirà subito appresso. Un autentico groviglio teso a regolare il «traffico delle precedenze tra processo penale, cautelare, di prevenzione e fallimentare». Così MEZZETTI, *Codice antimafia e codice della crisi e dell'insolvenza: la regolazione del traffico delle precedenze in cui la spunta sempre la confisca*, in *Arch. pen.*, 2019, 1, 7. Cfr. altresì PIVA, *Sequestri e liquidazione giudiziale nel codice della crisi e dell'insolvenza: tra regola ed eccezioni*, *ivi*, 2022, 1; CHIARAVIGLIO-PAESE, *15 luglio 2022: la prevalenza dei sequestri e delle confische penali sulle liquidazioni giudiziali entra in vigore. Estesa (non senza ripensamenti) la disciplina della tutela dei terzi*, in *www.sistemapenale.it*, 18 luglio 2022.

<sup>10</sup> D.lgs. n. 36/2023, «Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici».

<sup>11</sup> *Ex multis*: FONDAROLI, *Illecito penale e riparazione del danno*, Milano, 1999; MANNOZZI, *La giustizia senza spada. Uno studio comparato su giustizia riparativa e mediazione penale*, Milano, 2003; EU-

co, la *Restorative Justice* è entrata, anche grazie all'*engagement* di autorevoli studiosi<sup>12</sup>, nella sfera di intervento del legislatore penale (riforma Cartabia) e, ora, della giurisprudenza in materia di responsabilità amministrativa degli enti. I modelli di gestione *responsiva* delle imprese private sono tutt'altro che

---

SEBI, *Profili della finalità conciliativa nel diritto penale*, in *Studi in onore di Giorgio Marinucci*, a cura di Dolcini-Paliero, vol. II, Milano, 2006, 116 ss.; ID., *Introduzione. Fare giustizia: ritorsione del male o fedeltà al bene*, in *Una giustizia diversa. Il modello riparativo e la questione penale*, a cura di Eusebi, Milano, 2015, 3 ss.; DONINI, *Il delitto riparato. Una disegualità che può trasformare il sistema sanzionatorio*, in *Dir. pen. cont.*, 2015, 2, 236 ss.; MAZZUCATO, *Giustizia esemplare. Interlocuzione con il precetto penale e spunti di politica criminale*, in *Studi in onore di Mario Romano*, vol. I, cit., 407 ss.; ID., *Ostacoli e 'pietre di inciampo' nel cammino attuale della giustizia riparativa in Italia*, in *Giustizia riparativa. Ricostruire legami, ricostruire persone*, a cura di Mannozi-Lodigiani, Bologna, 2015, 119 ss.; ID., *Tra il dire e il fare. Sfide attuali e "crisi di crescita" della giustizia riparativa in Italia. Brevi riflessioni sulla giustizia senza ritorsione in un sistema penale ancora retribuzionistico*, in *El sistema de justicia penal y nuevas formas de observar la cuestión criminal. Ensayos en honor a Massimo Pavarini*, a cura di Tenorio Tagle, Mexico, 2015, 289 ss.; PALAZZO, *Sanzione e riparazione all'interno dell'ordinamento giuridico italiano: de lege lata e de lege ferenda*, in *Studi in onore di Mauro Ronco*, a cura di Ambrosetti, Torino, 2017, 420 ss.; CARTABIA-CERETTI, *Un'altra storia inizia qui. La giustizia come ricomposizione*, Milano, 2020; BARTOLI, *Una breve introduzione alla giustizia riparativa nell'ambito della giustizia punitiva*, in [www.sistemapenale.it](http://www.sistemapenale.it), 29 novembre 2022.

<sup>12</sup> Il collegamento era stato ampiamente "presagito" e incoraggiato dalla dottrina, che ha visto proprio nelle imprese un luogo privilegiato per il dialogo costruttivo e la riparazione delle offese. Sul tema, *ex multis*, BRAITHWAITE, *Responsive regulation e restorative justice*, New York, 2002; NIETO MARTÍN, *Autorregulación, compliance y justicia restaurativa*, in *Autorregulación y sanciones*, a cura di Arroyo Jiménez-Nieto Martín, Aranzandi, 2015, 99 ss.; CHISTE, *Retribution, Restoration and White-Collar Crime*, in *Dalhousie Law Review*, 31, 1, 2008, 85 ss.; AERTSEN, *Restorative Justice for victims of corporate violence*, in *Victims and Corporations. Legal Challenges and Empirical Findings*, a cura di Forti-Mazzucato-Visconti-Giavazzi, Milano, 2018, 235 ss. Quest'ultimo contributo, in particolare, si colloca nella collettanea che rappresenta uno degli output del progetto "Victims and Corporations - Implementation of Directive 2012/29/EU for Victims of Corporate Crimes and Corporate Violence", finanziato dal programma "Justice" dell'Unione europea (JUST/2014/JACC/AG/VICT/7417). Il progetto, al quale faremo riferimento anche più avanti, è stato coordinato dal Centro Studi "Federico Stella" sulla Giustizia penale e la Politica criminale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, allo scopo di ampliare le conoscenze sulle esperienze e i bisogni delle vittime di reati commessi dalle imprese nello svolgimento di attività economiche (*corporate violence*), che hanno prodotto danni alla salute, all'integrità fisica o alla vita delle persone; vittime da ricomprendere, dunque, tra i destinatari delle tutele previste dalla Direttiva europea). Tra gli studiosi italiani, con riferimento espresso alle ispirazioni riparative e rieducative del d.lgs. n. 231/2001, DONINI, *Compliance, negozialità e riparazione dell'offesa nei reati economici. Il delitto riparato oltre la Restorative Justice*, in *La pena, ancora: fra attualità e tradizione. Studi in onore di Emilio Dolcini*, a cura di Basile-Gatta-Paliero-Viganò, Milano, 2018, 579 ss.; GIAVAZZI, *Le misure riparatorie nel d.lgs. 231/2001: spazi e limiti per un percorso di giustizia riparativa con gli enti in materia ambientale*, pubblicato nell'ambito del progetto "Per un modello di restorative justice in ambito penale ambientale", in *La mediazione dei conflitti ambientali. Linee guida operative e testimonianze degli esperti*, a cura della Camera Arbitrale di Milano, 2016, 179 ss.; STENDARDI, *Disposizioni del D. Lgs. 231/2001 a matrice riparativa e possibili intrecci con gli strumenti tipici della Restorative Justice*, in [www.giurisprudenzapenale.it](http://www.giurisprudenzapenale.it), 16 aprile 2020; MAUGERI, *La funzione rieducativa della sanzione nel sistema della responsabilità amministrativa da reato degli enti ex d.lgs. n. 231/2001*, Torino, 2022, 91.

estranei alle prassi applicative delle misure *ante delictum*; misure che già sperimentano, in una logica idealmente preventiva, il valore della collaborazione con l'autorità giudiziaria per la comprensione delle cause organizzative del contatto con gli ambienti criminali, la ricerca di soluzioni per evitare che si ripeta e, ove possibile, la riabilitazione dell'operatore economico<sup>13</sup>. Da qui, la messa in relazione degli strumenti riferibili ai due sistemi.

3. *Sequestri penali ed esigenze di amministrazione "dinamica" dei beni*. Un primo insieme di novità ispirato al "dinamismo" del c.d. codice antimafia riguarda la gestione delle aziende sottoposte a (o comunque coinvolte in) sequestri penali *ex art.* 321 c.p.p.

Attori economici e giudiziari avevano manifestato da tempo l'esigenza di superare l'approccio statico, meramente conservativo dei beni sequestrati, a favore di una amministrazione flessibile, sull'esempio del d.lgs. n. 159/2011<sup>14</sup>. Nel contesto delle misure di prevenzione patrimoniali - più "libero" dai vincoli (*rectius*: garanzie) della legalità penale - la magistratura aveva già *modulato* taluni istituti, adattandoli ai bisogni (*e di libertà e di sorveglianza*) della singola procedura; così fornendo al potere legislativo talune indicazioni di metodo che hanno poi influenzato le successive riforme del d.lgs. n. 159/2011<sup>15</sup>.

Ciò nonostante, il legislatore era poi intervenuto solo in relazione ad alcuni istituti; tra questi: l'amministrazione dei beni sequestrati necessari a garantire la continuità aziendale nell'ambito del procedimento a carico degli enti (art. 53, comma 1-*bis*, d.lgs. n. 231/2001)<sup>16</sup>; specifiche ipotesi di commissariamen-

<sup>13</sup> Sull'approccio responsivo nel contrasto alla criminalità d'impresa, COLACURCI, *op. cit.*, 35 ss.

<sup>14</sup> Sulle finalità della gestione e le numerose funzioni attribuite all'amministratore giudiziario dal c.d. codice antimafia (tra queste: *incrementare la redditività dei beni* affidati alla sua custodia, conservazione e gestione), PERONI RANCHET, *L'amministrazione dei beni sequestrati e confiscati*, in *Codice delle confische*, a cura di Epidendio-Varraso, Milano, 2018, 1358.

<sup>15</sup> Il riferimento è all'amministrazione giudiziaria *ex art.* 34 d.lgs. n. 159/2011 attuata, però, in forma "mite"; oppure al ricorso, invero disinvolto, alle misure di prevenzione personali e patrimoniali nei confronti dei c.d. colletti bianchi. Sul tema, recentemente, ZUFFADA, *Homo oeconomicus periculosus. Le misure di prevenzione come strumento di contrasto della criminalità economica*, Milano, 2023. Si tratta, d'altra parte, di un orientamento risalente, sul quale ci siamo già espressi in senso critico (cfr. DI LELLO FINUOLI, *La confisca ante delictum e il principio di proporzionalità*, Torino, 2021) e, dunque, non torneremo.

<sup>16</sup> Comma inserito dal d.l. n. 101/2013, conv. dalla L. n. 125/2013. La previsione è stata in un certo senso estesa, per mano del d.l. n. 2/2023, conv. dalla L. n. 17/2023, al sequestro avente a oggetto stabi-

to giudiziale (art. 15 d.lgs. n. 231/2001)<sup>17</sup>; il controllo giudiziario delle aziende presso cui è stato commesso il reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro (art. 3 L. n. 199/2016)<sup>18</sup>.

Nulla era previsto, invece, in rapporto alle situazioni *ordinarie*, nell'ipotesi di sequestro preventivo dei conti correnti bancari di una azienda; per esempio: il sequestro funzionale alla confisca del profitto di un reato tributario, previo accertamento dei presupposti di confiscabilità della *res*<sup>19</sup>.

L'opportunità di riformare la gestione delle imprese sequestrate, in funzione dei bisogni espressi dagli *stakeholders*, emergeva, però, in una varietà di ipotesi più ampia di quella presa in considerazione dal legislatore<sup>20</sup>; pena la com-

---

limenti industriali dichiarati di interesse strategico nazionale, ovvero impianti o infrastrutture necessari ad assicurarne la continuità produttiva (comma 1-ter dello stesso art. 53 d.lgs. n. 231/2001, al quale adesso si applicano talune previsioni dell'art. 104-bis disp. att. c.p.p.). Nello stesso senso: nuova lett. b-bis) del comma 1 dell'art. 15 d.lgs. n. 231/2001, in tema di commissariamento giudiziale. Sulle specificità del sequestro ex art. 53 d.lgs. n. 231/2001 e la necessità di estendere le conclusioni raggiunte dalla giurisprudenza di legittimità per l'analogo sequestro previsto dal codice di rito (in tema di *fumus commissi delicti* e *periculum in mora*), VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Milano, 2012, 237; EPIDENDIO, *Le confische nella legislazione sulla responsabilità degli enti e delle persone giuridiche*, in *Codice delle confische*, cit., 991-993.

<sup>17</sup> Vedi n. precedente.

<sup>18</sup> Una misura che sottopone l'ente a un regime di affiancamento gestorio e di autorizzazione al compimento degli atti di amministrazione *utili* all'impresa. In argomento, approfonditamente, MONGILLO-PARISI, *op. cit.*, 177 ss.

<sup>19</sup> Sulle diverse tipologie di confisca: ALESSANDRI, *Confisca nel diritto penale*, in *Dig. disc. pen.*, Torino, 1989, 39 ss.; MAUGERI, *Le moderne sanzioni patrimoniali tra funzionalità e garantismo*, Milano, 2001; FONDAROLI, *Le ipotesi speciali di confisca nel sistema penale*, Bologna, 2007; NICOSIA, *La confisca, le confische*, Torino, 2012; TRINCHERA, *Confiscare senza punire?*, Torino, 2020. Sul sequestro ai fini di confisca: VARRASO, *Il sequestro a fini di confisca: dalle scelte del codice del 1988 al d. lgs. n. 21/2018*, in *La materia penale tra diritto nazionale ed europeo*, a cura di Donini-Foffani, Torino, 2018, 359 ss. Sui presupposti del sequestro a fini di confisca obbligatoria (pertinenzialità del bene al reato, *fumus commissi delicti*, *periculum in mora*), cfr. Cass., Sez. un., 24 giugno 2021, n. 36959, in *www.sistemapenale.it*, 13 ottobre 2021 (§ 12). La pronuncia si segnala, in particolare, per il mutamento del tradizionale orientamento della giurisprudenza di legittimità che, in passato, sosteneva la rilevanza del *periculum* solo in relazione al sequestro preventivo c.d. impeditivo di cui al comma 1 dell'art. 321 c.p.p., che menziona espressamente il «pericolo che la libera disponibilità di una cosa pertinente al reato possa aggravare o protrarre le conseguenze di esso ovvero agevolare la commissione di altri reati». Sui presupposti del sequestro ai fini di confisca per equivalente (ossia: previsione espressa della misura di valore in relazione al reato per cui si indaga, disponibilità dei beni in capo all'indagato, equivalenza valoriale rispetto ai beni pertinenti irrintracciabili), cfr. Cass., Sez. un., 25 giugno-6 ottobre 2009, n. 38691, Caruso, in *Dir. pen. proc.*, 2010, 438 ss.

<sup>20</sup> Sul tema delle ricadute negative su terzi innocenti (*stakeholders* e lavoratori dipendenti) dei procedimenti nei confronti degli enti, AMARELLI, *Le sanzioni interdittive nel sistema 231 tra indeterminatazza legale e frazionabilità giudiziale*, in *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, vol. I, a cura di Piergallini-Mannozi-Sotis-Perini-Scoletta-Consulich, Milano, 2022, 264.

promissione degli interessi orbitanti attorno all'operatore economico (ulteriori rispetto a quelli ricavabili dall'art. 41 Cost.). Da qui, come si vedrà, l'attuazione in via interpretativa di taluni correttivi (dissequestri), ovvero il tentativo di estendere l'applicazione di istituti deflattivi pensati per le persone fisiche (messa alla prova), onde consentire, anche nell'ambito dei procedimenti penali e 231, la prosecuzione e il recupero dell'attività economica; una *prassi di adeguamento degli strumenti di tutela delle imprese*, più ispirata ai principi e meno vincolata alle regole, che ridisegna il quadro di strumenti di controllo e gestione statutale delle società.

All'esigenza di uniformare la disciplina delle diverse tipologie di sequestro preventivo *ex art. 321 c.p.p.*, qualora le misure abbiano a oggetto un'azienda, il legislatore ha infine risposto individuando proprio nel c.d. codice antimafia il *corpus* normativo di riferimento<sup>21</sup>. Gli interventi legislativi si sono concentrati, in particolare, sull'art. 104-*bis* disp. att. c.p.p., «*Amministrazione dei beni sottoposti a sequestro e confisca. Tutela dei terzi nel giudizio*», introdotto con L. n. 94/2009, ulteriormente novellato per mano dei seguenti atti: L. n. 161/2017, d.lgs. n. 21/2018, d.lgs. n. 14/2019 (c.c.i.i.), d.lgs. n. 150/2022 (c.d. riforma Cartabia)<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> VARRASO, *Esecuzione del sequestro preventivo, amministrazione giudiziaria dei beni e tutela dei terzi. Una riforma "senza fine" dell'art. 104 bis disp. att. c.p.p.*, in *Dir. pen. proc.*, 2019, 1352. In questo senso anche BASSI, *Sequestri preventivi a fini di confisca*, in *Codice delle confische*, cit., 1221: secondo la quale, con l'introduzione, a opera del d.lgs. n. 21/2018, del comma 1-*quater* nell'art. 104-*bis* att. c.p.p., «risulta assicurata una regolamentazione organica ed unitaria in tutti i casi di ablazione - sequestro e confisca - di prevenzione, c.d. allargata e in procedimenti per reati di competenza della Procura distrettuale - materie indubbiamente omogenee».

<sup>22</sup> La riforma dell'art. 104-*bis* risponde, però, anche allo scopo di rafforzare la tutela dei terzi titolari di diritti sui beni sottoposti a vincolo. Per tale ragione, i commi 1-*bis* e 1-*quater* (introdotti dall'art. 373 c.c.i.i.), hanno disposto che la disciplina del c.d. codice antimafia, *comprensiva* delle disposizioni di cui al titolo IV del libro I (artt. 52-65 d.lgs. n. 159/2011) ai fini della tutela dei terzi e nei rapporti con la procedura di liquidazione giudiziaria, trovi applicazione anche in relazione ai sequestri *ex art. 321*, comma 2, c.p.p. o di confisca, nei casi di sequestro e confisca *ex art. 240-bis* c.p. (c.d. confisca allargata o per sproporzione, vecchio art. 12-*sexies* d.l. n. 306/1992, incluse le norme che a detto articolo rimandano) e di sequestro e confisca di beni nei procedimenti per i delitti di cui all'art. 51, comma 3-*bis*, c.p.p. (comma 1). Sono stati cioè "unificati" i due binari di collegamento con il d.lgs. n. 159/2011, grazie al rinvio sia alla disciplina della nomina e revoca dell'amministratore giudiziario e della gestione dei beni (una parte delle norme del titolo III) sia alle norme in materia di tutela dei terzi e ai rapporti con le procedure concorsuali (titolo IV). Sul tema: PIVA, *Sequestri e liquidazione giudiziale nel codice della crisi e dell'insolvenza*, cit., 14.

Come si ricava dalle nuove disposizioni di attuazione del codice di rito, pertanto, l'amministrazione dei beni sequestrati di cui al c.d. codice antimafia (disposizioni del libro I, titolo III, del d.lgs. n. 159/2011, «nella parte in cui recano la disciplina della nomina e revoca dell'amministratore, dei compiti, degli obblighi dello stesso e della gestione dei beni»), diventa il *modello* di gestione dei beni sequestrati *ex art. 240-bis* c.p. e nell'ambito dei procedimenti per i delitti *ex art. 51*, comma *3-bis*, c.p.p., nonché nei sequestri penali d'azienda<sup>23</sup>, in quanto improntata alla «redditività [...], a mantenere sul mercato le aziende sequestrate in vista, in caso di confisca definitiva, di una destinazione e di un riutilizzo sociale, produttivo e pubblico, restituendo così alla collettività i patrimoni delle organizzazioni criminali»<sup>24</sup>.

4. *Il c.d. caso DHL*. A dare nuovo risalto al tema dei vantaggi (processuali, organizzativi e reputazionali) della *partnership* pubblico-privato è stato, come detto, il c.d. caso DHL, conclusosi, per la società indagata, con un decreto di archiviazione *ex art. 58* d.lgs. n. 231/2001, poi condiviso anche dalla Procura generale presso la Corte d'appello.

La vicenda è nota: DHL Supply Chain (Italy) S.p.A. era stata coinvolta in una inchiesta relativa a un sistema di frode fiscale, attuato mediante l'uso di fatture per operazioni giuridicamente inesistenti e la stipula di contratti di appalto fittizi con un consorzio che si avvaleva, a sua volta, di svariate cooperative per la somministrazione di manodopera in violazione della normativa di settore (fiscale e previdenziale). Alla contestazione, nei confronti degli apicali, del reato di cui all'art. 2 d.lgs. n. 74/2000 («*Dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti*») seguiva l'imputazione all'ente dell'illecito di cui all'art. 25-*quinqüesdecies* d.lgs. n. 231/2001 («*Reati tributari*»).

Nelle more delle indagini, la società di logistica aveva intrapreso azioni non solo correttive del sistema (per vero *inesistente*) di gestione e controllo delle

---

<sup>23</sup> Restano, cioè, escluse dallo spettro dell'art. 104-*bis* le ipotesi di c.d. amministrazione non dinamica, in quanto non aventi a oggetto aziende, società o altre cose per le quali occorra garantire la gestione. Ovvero non qualificabili come confisca per sproporzione *ex art. 240-bis* c.p. e non disposte nell'ambito di procedimenti per i delitti di cui all'art. 51, comma *3-bis*, c.p.p.

<sup>24</sup> MEROLA, *La gestione dei beni sequestrati e confiscati*, in *Codice delle confische*, cit., 1383.

attività nell'ambito delle quali era stato commesso l'illecito<sup>25</sup>, ma anche risarcitorie e «riparative delle conseguenze dannose e pericolose derivanti dal reato»<sup>26</sup>; e segnatamente: *i*) il versamento all'Agenzia delle Entrate, mediante ravvedimento operoso, dell'imposta evasa comprensiva di interessi e sanzioni previste per l'illecito tributario; *ii*) la stabilizzazione dei lavoratori precedentemente inquadrati come prestatori d'opera alle dipendenze delle cooperative che si erano aggiudicate gli appalti.

L'impegno profuso dalla società indagata non può considerarsi, per la verità, fuori dal comune. La vicenda richiama diversi precedenti giudiziari riguardanti lo sfruttamento dei *riders* da parte degli operatori della logistica (relativi, dunque, tra le altre contestazioni, all'imposizione di condizioni di lavoro illegali e alle correlate violazioni in materia previdenziale e fiscale)<sup>27</sup>; incanalati, tuttavia, nel diverso/parallelo binario delle misure di prevenzione antimafia. Si consideri, peraltro, che nei procedimenti a carico degli enti la riorganizzazione è da considerarsi un autentico *dovere*<sup>28</sup>, al quale il legislatore ha per di più ricollegato i noti incentivi premiali<sup>29</sup>.

---

<sup>25</sup> Come si legge nel decreto (2), il Protocollo n. 7 del Modello organizzativo della società, «relativo alla "Gestione dei rapporti con consulenti e fornitori di beni/servizi acquisiti di consulenze - Acquisti di beni/servizi", non prevedeva, tra i rischi individuati in fase di mappatura, almeno fino al momento dei fatti contestati, l'indicazione dei reati tributari in materia di dichiarazione, se non in relazione al reato di associazione per delinquere finalizzata alla commissione di reati tributari, ex art. 416 c.p., e all'utilizzo di fatture per operazioni oggettivamente inesistenti, fattispecie che esulano dai fatti oggetto del presente procedimento». Pertanto, la Società ha adottato *ex novo* procedure operative funzionali ad assicurare il monitoraggio e la correttezza degli adempimenti fiscali, anche da parte dei fornitori, al fine di contenere il rischio di commissione/reiterazione di illeciti tributari.

<sup>26</sup> Trib. Milano, decreto di archiviazione 9 novembre 2022, cit., 6.

<sup>27</sup> Per esempio: Trib. Milano, 27 maggio 2020, Uber Italy s.r.l.; Trib. Milano, 3 marzo 2021, Uber Italy s.r.l.

<sup>28</sup> Sul "dovere di organizzarsi" quale precetto accessorio in vista del contenimento o della riduzione del rischio-reato, PALIERO-PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, in *Rivista231*, 2006, 168 e 176.

<sup>29</sup> Come noto, il d.lgs. n. 231/2001 prevede numerose norme premiali dell'impegno riparatorio della persona giuridica. Art. 11, *Criteri di commisurazione della sanzione pecuniaria*, a norma del quale, «nella commisurazione della sanzione pecuniaria il giudice determina il numero delle quote tenendo conto [...] dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti». Art. 12, *Casi di riduzione della sanzione pecuniaria*, secondo il quale l'ente può beneficiare di importanti riduzioni della sanzione pecuniaria se, dopo la commissione del reato, ma prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado: ha risarcito integralmente il danno, ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso, ha adottato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi. Nello stesso senso, a norma dell'art. 17, *Riparazione delle conseguenze del reato*, l'ente può evitare l'applicazione delle sanzioni interdittive se, prima della dichiarazione di

Ecco, allora, l'elemento di novità: in ragione degli adempimenti di cui sopra, l'organo inquirente ha archiviato la posizione della società, facendo applicazione dell'art. 58 d.lgs. n. 231/2001 in relazione all'art. 649 c.p.p. («*Divieto di un nuovo giudizio*»).

Il provvedimento si distingue, anzi tutto, per l'approfondimento del tema del *ne bis in idem*<sup>30</sup>, con particolare attenzione alla duplicazione delle sanzioni «sostanzialmente penali» a carico degli enti responsabili degli illeciti tributari di cui al d.lgs. n. 471/1997, che abbiano dato seguito a procedure di ravvedimento operoso: nel caso in cui il procedimento 231 – per l'*idem factum* – prosegua il suo corso, il «cumulo delle sanzioni pecuniarie rischierebbe, in altre parole, di costituire un eccesso punitivo»<sup>31</sup>. Sul punto, gli inquirenti hanno dimostrato di tenere in considerazione non soltanto la giurisprudenza interna sull'art. 649 c.p.p.<sup>32</sup>, ma anche le decisioni della Corte europea dei diritti dell'uomo e della Corte di Giustizia dell'Unione europea in materia di doppio binario e proporzione complessiva della reazione sanzionatoria<sup>33</sup>.

---

apertura del dibattimento, ha realizzato le condizioni di cui sopra (risarcimento del danno, eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose del reato). Art. 25, *Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e abuso d'ufficio*, il cui comma 5-bis prevede: «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»; durata inferiore a quella stabilita dal comma 5 in relazione ai reati contro la pubblica amministrazione, ossia da quattro a sette anni. Art. 65, *Termine per provvedere alla riparazione delle conseguenze del reato*: «Prima dell'apertura del dibattimento di primo grado, il giudice può disporre la sospensione del processo se l'ente chiede di provvedere alle attività di cui all'articolo 17 e dimostra di essere stato nell'impossibilità di effettuarle prima»; con eventuale sospensione (art. 49, *Sospensione delle misure cautelari*) e revoca (art. 50, *Revoca e sostituzione delle misure cautelari*) delle sanzioni interdittive applicate in via cautelare. Infine, a norma dell'art. 78, *Conversione delle sanzioni interdittive*, l'ente che ha posto in essere tardivamente le condotte riparatorie di cui all'art. 17, «entro venti giorni dalla notifica dell'estratto della sentenza, può richiedere la conversione della sanzione amministrativa interdittiva in sanzione pecuniaria».

<sup>30</sup> Per tutti, MUCCIARELLI, *Ne bis in idem, sanzioni tributarie e responsabilità dell'ente*, cit.

<sup>31</sup> Trib. Milano, decreto di archiviazione 9 novembre 2022, cit., 5.

<sup>32</sup> Cfr., in particolare, Corte cost. nn. 43/2018 e 149/2022.

<sup>33</sup> Corte EDU, *A e B c. Norvegia*, 15 novembre 2016, in [www.penalecontemporaneo.it](http://www.penalecontemporaneo.it), 18 novembre 2016, con nota di VIGANÒ, *La Grande Camera della Corte di Strasburgo su ne bis in idem e doppio binario sanzionatorio*; Corte giust. UE, Grande Sezione, 20 marzo 2018, C-524/15, Menci; C-537/16, *Garlsson Real Estate*; C-596/16 e C-597/16, *Di Puma e Zecca*, in [www.penalecontemporaneo.it](http://www.penalecontemporaneo.it), 21 marzo 2018, con nota di GALLUCCIO, *La Grande Sezione della Corte di Giustizia si pronuncia sulle attese questioni pregiudiziali in materia di bis in idem*. Nel decreto di archiviazione del Tribunale di

Ai nostri fini, ciò che più interessa è l'esplicito collegamento delle condotte riparatorie descritte dall'art. 17 a un provvedimento di archiviazione, sul presupposto che l'eliminazione delle conseguenze del reato (art. 17, lett. a) e delle carenze organizzative che lo hanno determinato (art. 17, lett. b) *valga a definire la vicenda procedimentale dell'ente*, e non (soltanto) a mitigare il "carico" cautelare e sanzionatorio. La soluzione, da questo punto di vista, appare difficilmente conciliabile coi principi di legalità processuale e di obbligatorietà dell'azione (para-)penale: l'art. 58 d.lgs. n. 231/2001 nulla dice sui *casi* in cui il pubblico ministero può emettere un decreto motivato di archiviazione degli atti<sup>34</sup>; ma l'indicazione che si ricava dalle altre disposizioni del decreto è chiara: l'attuazione delle condotte riparatorie (del tipo di quelle attuate da DHL) è idonea a determinare effetti di mera riduzione, sostituzione o conversione delle sanzioni amministrative, mai di *rinuncia*<sup>35</sup>.

---

Milano, in tema di proporzionalità della sanzione complessivamente irrogata, si legge: «Il legislatore, invero, nell'introdurre, con D.L. 124/2019, tra i reati presupposto della responsabilità amministrativa da reato degli enti, i reati fiscali, non ha considerato la possibilità di introdurre un meccanismo compensatorio che consenta di tener conto, nel procedimento svolto per ultimo, della sanzione già irrogata e divenuta definitiva nell'ambito del primo. Tale lacuna rischia di produrre tanto più effetti irragionevoli, se si considera che le sanzioni previste dal Decreto 231 sono, ancorché sostanzialmente penali (cfr. Cass. S.U. sent. n. 52511/2016), formalmente amministrative al pari di quelle previste dal D.lgs. n. 471/1997». Per una accurata ricostruzione del tema e della giurisprudenza europea e sovranazionale, E. BASILE, *Il "doppio binario" sanzionatorio degli abusi di mercato in Italia e la trasfigurazione del ne bis in idem europeo*, in *Giur. comm.*, 2019, 129 ss.

<sup>34</sup> MANCUSO, *Commento all'art. 58 d.lgs. n. 231 del 2001*, in *Codice di procedura penale commentato*, a cura di Giarda-Spangher, Milano, 2023, 766, al quale si rinvia anche per il dibattito dottrinale sulla riconduzione della contestazione dell'illecito amministrativo a un'ipotesi di esercizio dell'azione penale ex art. 112 Cost.

<sup>35</sup> Sul punto, PIERGALLINI, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, in *Dir. pen. proc.*, 2019, 530; VARRASO, *Autonomia del sistema sanzionatorio a carico dell'ente nel d.lgs. 231/2001 e non punibilità dell'imputato del reato presupposto*, in *Rivista231*, 2020, 1, 24; DE SIMONE, *La non punibilità nel prisma della responsabilità da reato delle persone giuridiche*, in *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, vol. II, cit., 1000, il quale ravvisa nell'art. 17 una «causa, per così dire, "parziale" di non punibilità», in quanto idonea a escludere le sole sanzioni interdittive (cfr. anche 1010). Vedi inoltre EPIDENDIO, *Le confische nella legislazione sulla responsabilità degli enti e delle persone giuridiche*, cit., 987, secondo il quale, nell'ambito delle condotte riparatorie ex art. 17, la confisca conserva natura sanzionatoria («poiché le attività riparatorie, lungi dal comportare l'esenzione dell'ente da responsabilità, ne implicano invece l'affermazione»); tale confisca, tuttavia, «presenta la notevole caratteristica di essere una confisca a base volontaria: nel senso cioè che essa trova il proprio fondamento in una iniziativa della stessa parte destinata a subirla». Più in generale, sulle difficoltà alla rinuncia alla sanzione retributiva, MAIELLO, *Clemenza e sistema penale. Amnistia e indulto dall'indulgentia principis all'idea dello scopo*, Napoli, 2007, 161 ss.; CLAESSEN, *Forgiveness in criminal law through incorporating restorative mediation*, Oisterwijk, 2017.

Preme evidenziare, in ogni caso, la motivazione posta alla base della decisione, invero innovativa, che enfatizza *i)* l'operosità dell'ente nel corso delle indagini («un forte segnale, anche verso l'esterno, della volontà di proseguire nell'attività nella piena legalità»<sup>36</sup>, *ii)* il rispetto del principio di proporzionalità della risposta sanzionatoria<sup>37</sup>, *iii)* la *finalità riparativa* delle attività di *compliance* e, in generale, *iv)* la *vocazione responsiva* del sistema della responsabilità degli enti<sup>38</sup>.

5. Reactive compliance, *premiabilità e non punibilità nel d.lgs. n. 231/2001*. La vicenda, come anticipato nell'introduzione, ha rianimato il confronto attorno ad alcuni *topoi* della responsabilità da reato degli enti.

Un primo tema concerne il ruolo della *compliance* ai fini della premiabilità del d.lgs. n. 231/2001 ovvero della non punibilità della persona giuridica. In prospettiva *de lege ferenda*, le soluzioni correttive del tipo di quelle adottate dalla società potrebbero essere valorizzate, da un lato, nell'ambito di una nuova "categoria" della non punibilità, per superare lo sbarramento all'estensione all'ente delle cause di cui beneficia l'autore del reato-presupposto (art. 8 d.lgs. n. 231/2001)<sup>39</sup>; oppure, dall'altro lato, per riformare le regole della negoziazione tra società e Procure<sup>40</sup>, che pure ha rappresentato un primo tentativo fattuale di svincolare la posizione dell'ente da quella delle persone fisiche<sup>41</sup>. In

<sup>36</sup> Trib. Milano, decreto di archiviazione 9 novembre 2022, cit., 6-7.

<sup>37</sup> Per tutti, VIGANÒ, *La proporzionalità della pena. Profili di diritto penale e costituzionale*, Torino, 2021. Principio in forza del quale il giudice deve «tener conto di eventuali condotte riparatorie che abbiano ridotto - se non annullato - il danno cagionato con il reato alla vittima (e, in generale, alla collettività), potendo, in tal caso, attenuare la risposta punitiva che normalmente sarebbe inflitta dall'ordinamento per la medesima tipologia di reati». Così Trib. Milano, decreto di archiviazione 9 novembre 2022, cit., 6.

<sup>38</sup> Trib. Milano, decreto di archiviazione 9 novembre 2022, cit., 6.

<sup>39</sup> Si tratterebbe, cioè, di definire con precisione una causa di non punibilità *ad hoc* per gli enti, sì da sostanziare, nell'ambito del d.lgs. n. 231/2001, una nuova "categoria" dedicata alla punibilità. Tra gli scritti più recenti, E. BASILE, *La società (non) punibile: del come e del perché*, in *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, vol. II, cit., 909 ss.; D'ALESSANDRO, *La responsabilità da reato delle societates in Italia: finalmente pronti per un illecito direttamente imputabile agli enti?*, *ivi*, 969 ss.; DE SIMONE, *La non punibilità nel prisma della responsabilità da reato delle persone giuridiche*, cit., 991 ss.

<sup>40</sup> Sul tema, per tutti, CAPUTO, *Colpevolezza della persona fisica e colpevolezza dell'ente nelle manovre sulla pena delle parti*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2017, 148 ss.

<sup>41</sup> D'ALESSANDRO, *op. cit.*, 980, che, nel riflettere sull'autonomia della responsabilità degli enti, segnala il successo delle negoziazioni tra enti e Procure della Repubblica, in assenza di istituti sovrapponibili ai NPA e DPA, secondo una concezione antropomorfa della responsabilità 231. In argomento altresì,

definitiva, è l'idea stessa di responsabilizzare in via autonoma la persona giuridica, autentica *domina* dell'illecito organizzativo, a trarre nuova linfa dalla disapplicazione della sanzione come premio/accordo per l'attivazione di un percorso correttivo/riparatorio, pur sempre "vigilato" dall'autorità giudiziaria<sup>42</sup>. Il d.lgs. n. 231/2001 promuove decisamente la revisione delle aree nell'ambito delle quali è stato commesso il reato-presupposto, delineando la responsabilità dell'ente (anche) come '*colpa per l'omessa riorganizzazione*': alle società non si chiede solo di allestire un modello di organizzazione e controllo per la prevenzione dei reati-presupposto, ma anche di modificare i presidi e le procedure rivelatesi inefficaci, affinché ciò che è accaduto non si ripeta<sup>43</sup>. Da qui l'impostazione progressiva delle riduzioni sanzionatorie: "ponti d'oro" all'ente che intraprende la correzione dei processi, nessuno sconto per la perseveranza nell'errore organizzativo<sup>44</sup>.

Per completare la premialità "ordinaria" prevista dal decreto<sup>45</sup>, la prassi ha provato a compensare le lacune dell'ordito normativo, *prima* forzando le dinamiche del patteggiamento e degli istituti rivolti alle persone fisiche (messa alla prova), *adesso* rivedendo le regole dell'archiviazione (c.d. caso DHL);

---

GIUNTA, *L'ente non punibile. Prendendo spunto dall'evasione fiscale riparata*, in [www.discrimen.it](http://www.discrimen.it), 5 ottobre 2020.

<sup>42</sup> Sul "modello" - come vedremo in seguito - della prevenzione collaborativa e del controllo giudiziario ex d.lgs. n. 159/2011, ove il rimedio al deficit organizzativo (quasi sempre *grave*), imposto/sorvegliato dall'autorità competente, dovrebbe concludersi, almeno in linea teorica, con la restituzione dell'impresa.

<sup>43</sup> Il richiamo alla *compliance post delictum*, in questa prospettiva, segnala un approccio "organizzativo" all'errore, funzionale a comprenderne le cause e a evitare che si verifichi nuovamente. Sul punto, per tutti, CATINO, *Miopia organizzativa. Problemi di razionalità e previsione nelle organizzazioni*, Bologna, 2009, 159.

<sup>44</sup> Da un altro punto di vista, guardando all'apparato sanzionatorio degli enti: «Il sistema nel suo complesso ha come *citra dominante* il finalismo special-preventivo, tuttavia gestito in forma modulare e progressiva, ma per così dire 'con canone inverso' (si muove da una minacciata misura macro-invasiva per poi poter, nella commisurazione, ripiegare su di un'altra micro-invasiva), la cui flessibilità consente di valorizzare di passaggio in passaggio i diversi *sub-scopi* in cui il paradigma della prevenzione speciale, anche 'classica' si declina. Ai quali in questo contesto si aggrega il più recente della schiera, cioè la '*ri-conciliazione*' su base premiale/negoziata, così come germinato dalla cultura della mediazione». Così PALIERO, *Il sistema sanzionatorio dell'illecito dell'ente: sistematica e rationale*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2023, 1217.

<sup>45</sup> Sulla premialità "incompleta" del d.lgs. n. 231/2001, ASTORINA MARINO, *Premialità, collaborazione processuale e d.lgs. 231/2001: spunti per una riforma*, in [www.la-legislazionepenale.eu](http://www.la-legislazionepenale.eu), 27 febbraio 2023, 6. Per una accurata ricostruzione dell'operatività delle norme premiali del d.lgs. n. 231/2001 legate alle condotte riparatorie si veda anche COLACURCI, *op. cit.*, 52 ss.

sempre, in ogni caso, sul presupposto indefettibile dell'adozione di un modello riparatore *post factum*, «a garanzia della volontà dell'ente di procedere a una propria riorganizzazione lungo i “binari” della legalità»<sup>46</sup>, financo idoneo a rimodularne la colpevolezza<sup>47</sup>, di certo la punibilità<sup>48</sup>.

Si è detto: la colpa organizzativa è la «“responsabilità collettiva” dell'ente, quale aggregato di individui che, proprio perché “organizzati”, esprimono un'autonoma “mente collettiva” e una “metacompetenza” *di gruppo*, capaci di fronteggiare situazioni “complesse”, indominabili dal singolo o da una pluralità “disorganizzata” di soggetti». È, allora, *questa* colpa organizzativa a scolorire, in forza delle iniziative collaborative assunte dopo la commissione del fatto, grazie alle quali «l'ente si rivela portatore di una propria strategia, distinta da quella appartenente ai singoli componenti della struttura»<sup>49</sup>, facendosi carico *personalmente* di «cosa fare dopo il male»<sup>50</sup>.

Non sono mancate, come si diceva, proposte di introduzione e/o ripensamento delle cause di non punibilità dell'ente, spesso collegate al riscontro di una colpa (d'organizzazione) *lieve*, laddove il fallimento organizzativo discenda dall'inadeguatezza del monitoraggio sull'assetto esistente<sup>51</sup>. Si tratta, in queste

<sup>46</sup> In questi termini, con riferimento all'estensione all'ente dell'istituto della messa alla prova, RICCARDI-CHILOSI, *La messa alla prova nel processo “231”: quali prospettive per la diversione dell'ente?*, in [www.penalecontemporaneo.it](http://www.penalecontemporaneo.it), 11 ottobre 2017, 65.

<sup>47</sup> Sulla possibilità di modulare la colpevolezza dell'ente, CAPUTO, *op. cit.*, secondo il quale «la pena ha smesso da tempo di atteggiarsi a conseguenza inderogabile del reato, ma viene condizionata nella sua effettiva applicazione o nei modi concreti della sua esecuzione da condotte *lato sensu* riparatorie o da opzioni processuali di un soggetto che si mostri disponibile a dialogare o negoziare con l'ordinamento, in vista di un trattamento sanzionatorio che — grazie a questa disponibilità — diventa oggetto di concertazione». Si vedano, inoltre, BELFIORE, *Colpevolezza e rimproverabilità dell'ente ai sensi del d.lgs. n. 231/2001*, in *Studi in onore di Mario Romano*, vol. III, cit., 1755; PIERGALLINI, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, cit., 536, secondo il quale, a partire dalle *contro-azioni compensative* attuate in campo dall'impresa, si riduce *ex post* la *caratura lesiva* dell'illecito dell'ente: «Il post-fatto si staglia come un controvalore idoneo a compensare il disvalore oggettivo e soggettivo del fatto. La riduzione delle sanzioni appare dunque *cofunzionale* agli scopi delle stesse, perché orientata sul bene giuridico protetto e vicina a quest'ultimo».

<sup>48</sup> CONSULICH, *Punibilità di organizzazione. Possibilità e limiti dell'astensione dalla punizione per l'ente colpevole*, in *Rivista231*, 2020, 4, 250.

<sup>49</sup> Frammenti tratti da PALIERO-PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, cit., 167.

<sup>50</sup> Ancora CAPUTO, *op. cit.*, sulle interazioni tra la *reactive fault* e la rimproverabilità della persona giuridica.

<sup>51</sup> Per esempio, MONGILLO, *Il sistema delle sanzioni applicabili all'ente collettivo tra prevenzione e riparazione. Prospettive de iure condendo*, in *Riv. trim. dir. pen. ec.*, 2022, 619. Sulla distinzione tra colpa per la politica d'impresa e colpa di organizzazione in senso stretto, A. VISCONTI, *Crimine organizzativo*, in *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, vol. III, cit., 1335.

ipotesi, di riconoscere lo sforzo già sostenuto dalla società, che dimostra una minore propensione al rischio (che pure ha malgovernato), così intercettando, a fini premiali, quelle manifestazioni di devianza organizzativa di minor spessore<sup>52</sup>.

Gli argomenti sono stati già spesi nel dibattito sull'estensione applicativa dell'art. 131-*bis* c.p. Gli elementi che la norma, in ispecie a valle della riforma Cartabia, pone alla base della non punibilità per particolare tenuità del fatto (modalità della condotta, esiguità del danno/pericolo, *comportamento susseguente al reato* e non abitualità dello stesso) potrebbero rilevare, nel procedimento amministrativo a carico dell'ente, ai fini della determinazione del grado di colpa d'organizzazione<sup>53</sup>. Anche con riferimento all'istituto della messa alla prova<sup>54</sup>, le aperture della giurisprudenza di merito concernevano perlopiù società che avessero adottato, prima della commissione dell'illecito, un modello di organizzazione gestione e controllo, quale prerequisite affinché il giudice potesse prendere in considerazione la *probation* di un indagato in parte (o almeno nelle intenzioni) *compliant*<sup>55</sup>.

La vicenda che ci occupa, invece, segnala la necessità di riflettere sulla non punibilità dell'ente in relazione alla sola *reactive compliance*<sup>56</sup>: «proprio in considerazione del fatto che nel corso del procedimento sarebbe possibile un

---

<sup>52</sup> Si fa riferimento alla «costruzione di uno statuto premiale che superi il tradizionale schema basato sullo «sconto di pena» nel caso in cui sia legalmente provata la colpevolezza, per avvicinarsi a vere e proprie forme di *leniency* condizionate alla anticipata risoluzione del gap organizzativo e pur nel rispetto del principio di obbligatorietà dell'azione penale». Così MANCUSO, *Le investigazioni interne nel sistema processuale italiano: tra vuoto normativo e prassi applicative incerte*, in *La responsabilità «penale» degli enti. Dieci proposte di riforma*, a cura di Centonze-Mantovani, Bologna, 2016, 241; MANTOVANI, *Il d.lgs. n. 231/2001 e gli incentivi alla persona giuridica: il punto di vista dell'impresa*, *ivi*, 131.

<sup>53</sup> Non si intende forzare il dato normativo, allo stato incompatibile con la disciplina del decreto 231, ma solo evidenziare la percorribilità di soluzioni deflattive che valorizzino la tenuità dell'illecito amministrativo, da valutarsi secondo parametri diversi da (ma non del tutto estranei a) quelli descritti dal codice penale. In giurisprudenza: Cass., Sez. III, 23 gennaio 2019, n. 11518; Cass., Sez. III, 10 luglio 2019, n. 1420.

<sup>54</sup> Di nuovo: non intendiamo rivisitare le decisioni che ne hanno escluso l'applicabilità alle persone giuridiche, con l'eccezione però del riferimento all'incompatibilità strutturale dell'art. 168-*bis* c.p., «modellato sulla figura dell'imputato persona fisica, in un'ottica, non soltanto special-preventiva, riparativa e conciliativa, ma soprattutto rieducativa». Così Cass., Sez. un., 27 ottobre 2022-6 aprile 2023, n. 14840, 17.

<sup>55</sup> Cfr. Gip Trib Modena, ord. 11 dicembre 2019.

<sup>56</sup> La *compliance*, cioè, tardiva, che l'ente attua o corregge solo a valle dell'illecito organizzativo. Sul tema, di nuovo, COLACURCI, *op. cit.*

confronto delle parti sui contenuti dei protocolli e sulle garanzie da introdurre per neutralizzare il rischio del reato concretamente verificatosi, sarebbe più praticabile la correzione in corsa dell'organizzazione esistente, così da superare quei profili di criticità emersi e ottenere un giudizio positivo sull'adeguatezza dei correttivi introdotti<sup>57</sup>. Breve: anche nella *risposta* (temporanea, volontaria, ma sottoposta al vaglio dell'autorità giudiziaria<sup>58</sup>) al reato, l'ente può rivelarsi «capace di esprimere un proprio indirizzo strategico e una propria cultura», trovando «al suo interno le risorse per forgiare *dispositivi di autorinforzo*, che, agendo proprio sul versante dell'intelaiatura organizzativa, si rivelino idonei a minimizzare il rischio-reato e ad implementare un ciclo virtuoso in direzione del rispetto, *continuo*, della legalità»<sup>59</sup>.

Nel c.d. caso DHL, che concerne una ipotesi di omessa adozione *tout court* di un modello di prevenzione del rischio-reato<sup>60</sup>, l'ente rimedia alla *défaillance* organizzativa, riassetando il modello di prevenzione del rischio-reato sul livello di diligenza richiesto dall'ordinamento, con particolare attenzione all'eliminazione delle conseguenze del reato e alle fonti di rischio che hanno imposto l'intervento della magistratura<sup>61</sup>. Si riconosce, cioè, la meritevolezza della *compliance ex post*, nei fatti libera dai limiti intrinseci della *compliance* preventiva<sup>62</sup>.

Certo, nei casi di inadempienza *ex ante* emerge una maggiore “pericolosità organizzativa” dell'ente, che ha optato per la *disorganizzazione* e, dunque, ha scelto di «*correre un rischio*: quello che i soggetti che, a diverso titolo, svolgo-

<sup>57</sup> FIDELBO-RUGGIERO, *Procedimento a carico degli enti e messa alla prova: un possibile itinerario*, in *Rivista*231, 2016, 4, 8.

<sup>58</sup> SCALFATI, *Punire o reintegrare? Prospettive minime sul regime sanzionatorio contro gli enti*, in *Proc. pen. giust.*, 2019, 1, il quale osserva: «In quest'ottica, l'intermediazione giudiziaria potrebbe essere il laboratorio nel quale, anziché pregiudicare, si “sani” la struttura dell'ente, peraltro, a beneficio del contesto sociale; dinanzi ad una scarsa flessibilità dell'apparato sanzionatorio, il rischio è la polverizzazione dell'ente processato, verso il quale già le misure cautelari provocano intuibili effetti sul terreno economico».

<sup>59</sup> Di nuovo, PALIERO-PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, cit., 167.

<sup>60</sup> Cfr. n. 25.

<sup>61</sup> Sul punto, MAZZACUVA, *L'ente premiato. Il diritto punitivo nell'era delle negoziazioni: l'esperienza angloamericana e le prospettive di riforma*, Torino, 2020, 286.

<sup>62</sup> CENTONZE, *The Imperfect Science: Structural Limits of Corporate Compliance and Co-regulation*, in *Corporate Compliance on a Global Scale*, a cura di Manacorda-Centonze, Cham, 2022, 45 ss.

no un'attività per suo conto, commettano reati»<sup>63</sup>. Si tratta, cioè, di una ipotesi di responsabilità per colpa (d'organizzazione) *grave*, che si risolve, senza considerare gli enti intrinsecamente illeciti, nel disinteresse per l'operato dei singoli: «La mancata predisposizione, a monte, di una macrostruttura preventiva pone l'ente in una *relazione di possibilità* con eventi di reato disomogenei (tutti quelli previsti nella “parte speciale” del decreto 231), che la *societas* rinuncia, per ragioni legate alla volontà di massimizzazione del profitto o, invece, per grossolana negligenza (accostabile alla *recklessness*), a sceverare e governare»<sup>64</sup>.

La soluzione, in linea di principio, pare coerente con la «logica di “gravità scalare”» del sistema sanzionatorio corporativo, in forza del quale, «*prima facie*, il trattamento punitivo prospettato quale conseguenza dell'illecito *ex crimine* dell'ente si mostra severo, dotato di una significativa capacità intimidativa (sanzione pecuniaria, sanzioni interdittive, confisca, eventualmente pubblicazione della sentenza di condanna), ma l'asperità di tale carico sanzionatorio può smussarsi e decrescere in corrispondenza della misura del “riorientamento alla legalità” dell'ente (presunto) reo»<sup>65</sup>. Viene premiata, in definitiva, la *trasformazione* dell'ente, che «da *causa* del problema - l'irresponsabilità organizzativa -, può divenirne la principale *soluzione: ante delictum*, attraverso misure di trasparenza organizzativa; *ex post*, favorendo la completa ricostruzione dei fatti nel corso delle indagini penali»<sup>66</sup>.

Da qui: *i*) il rifiuto, da parte della Procura, dell'emissione di un giudizio personalistico di segno negativo sull'ente (*i.e.* lo stigma del *rimprovero*), già gravato da pesanti conseguenze sanzionatorie tributarie e, comunque, reputazionali; *ii*) l'inutilità della contestazione *ex art. 59 d.lgs. n. 231/2001*; *iii*) l'illegalità della (duplicazione della) sanzione pecuniaria, in nome dell'osservanza (pure

<sup>63</sup> PALIERO-PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, cit., 180.

<sup>64</sup> PIERGALLINI, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, cit., 535.

<sup>65</sup> BIANCHI, *Autonormazione e diritto penale. Intersezioni, potenzialità, criticità*, Torino, 2021, 145. Come osserva STENDARDI, *op. cit.*, 1, va in ogni caso rimarcato come la «moderna e lungimirante scelta di politica criminale sottesa al d.lgs. 231/2001 consiste nell'incentivare gli enti a lavorare anzitutto per la prevenzione, adottando modelli organizzativi e protocolli interni che neutralizzino o comunque contengano il rischio-reato d'impresa; ma consiste anche, qualora tali protocolli non siano stati adottati prima della commissione del reato o non siano risultati idonei a prevenirlo, nell'incentivare continuamente un ritorno alla legalità mediante l'adozione di modelli organizzativi *remediali* e di condotte *riparative*».

<sup>66</sup> MONGILLO, *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, Torino, 2018, 370.

tardiva) dei precetti e dei principi del *ne bis in idem* e proporzionalità della sanzione; in definitiva: la *non punibilità per la riorganizzazione*<sup>67</sup>.

6. *Il confronto con l'esperienza degli ordinamenti stranieri (e con taluni "precedenti" italiani).* Il tema delle collaborazioni processuali o, comunque, istituzionali, richiede, quasi immancabilmente, il confronto con le soluzioni adottate oltreconfine. A fronte del ricorso, ormai preponderante (alle volte, per la verità, obbligatorio)<sup>68</sup>, all'autoregolamentazione da parte delle imprese del settore privato<sup>69</sup>, diversi ordinamenti stranieri hanno disciplinato specifiche forme di sorveglianza/cooperazione con le autorità pubbliche (di polizia, giudiziaria o amministrativa), variamente orientate alla "messa in regola" dell'impresa.

Le misure perseguono finalità invero eterogenee, a seconda - ovviamente - del contesto ordinamentale nel quale si inseriscono e della materia (processual-penalistica, fiscale, anticorruzione, ecc.) che le contempla; tutte, in generale, possono dirsi ispirate alla prevenzione in senso ampio degli illeciti, quale rafforzamento della tutela apprestata dagli Stati a interessi di rilevanza collettiva, per scongiurare la reiterazione delle offese e contribuire alla riparazione delle conseguenze dannose derivanti dalle violazioni (oltre, naturalmente, alle esigenze classiche di deflazione processuale); non mancano, per la verità, elementi indizianti scopi dirigitici delle imprese da parte dei pubblici poteri, ma ne parleremo più oltre.

---

<sup>67</sup> Si realizza, cioè, come si legge in CONSULICH, *Punibilità di organizzazione*, cit., 250, una ipotesi di «*non punibilità immediata*, per ragioni attinenti *esclusivamente al soggetto collettivo*. Qui l'inopportunità di punire deriverebbe da ragioni che riguardano l'organizzazione delle procedure interne o la condotta dell'ente concomitante o successiva al fatto o, infine, alle circostanze di contorno, proprio come accade, *mutatis mutandis*, per l'individuo con le cause personali e le cause sopravvenute di non punibilità e con le cause di estinzione del reato».

<sup>68</sup> Si pensi, per esempio, agli obblighi organizzativi introdotti in Francia dalla *Loi Sapin II* (n. 2016-1691 del 9 dicembre 2016), riferibili alla prevenzione delle fattispecie di corruzione, traffico di influenze illecite, frode fiscale e connesse attività di riciclaggio; oppure ai nuovi obblighi di allestimento dei canali di segnalazione interna delle violazioni di disposizioni normative nazionali o europee che ledono gli interessi e/o l'integrità dell'ente privato; canali imposti, in Italia, dal d.lgs. n. 24/2023 (di «attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione»), che ha previsto sanzioni amministrative, di competenza dell'ANAC, per le società inadempienti.

<sup>69</sup> SIEBER-ENGELHART, *Compliance Programs for the Prevention of Economic Crimes: An Empirical Survey of German Companies*, Berlin, 2014.

Nel diritto comparato, il riferimento più frequente è ai programmi di *diversion* in uso negli ordinamenti anglosassoni, anzi tutto i *deferred prosecution agreements* e *non-prosecution agreements*. Si tratta, come noto, di accordi tra *prosecutors* degli U.S.A. ed ente indagato, volti: i primi a evitare/rinviare l'esercizio dell'azione penale e la formale incriminazione dell'ente, sottoposti al vaglio giudiziale; i secondi, gestiti informalmente, a evitare l'iscrizione della notizia di reato a carico della persona giuridica. In entrambi i casi, la *corporation* si impegna alla collaborazione alle indagini, all'adozione di *compliance programs* e misure di *policing*, sottoporsi a una *monitorship* e ad avviare una serie di iniziative riparatorie (versamento di una *financial penalty*, messa a disposizione del profitto, ecc.); "pena" l'attivazione ovvero la ripresa del processo, l'utilizzo delle dichiarazioni sui fatti in cui emerge la colpevolezza dell'ente (*statement of facts*), l'inflizione delle sanzioni<sup>70</sup>.

Anche nell'ordinamento penale del Regno Unito sono stati introdotti i *deferred prosecution agreements*<sup>71</sup>, di competenza del *Crown Prosecution Service*

<sup>70</sup> Bibliografia ormai vastissima, anche nella dottrina italiana. Senza pretesa di esaustività: ARLEN, *Corporate Criminal Enforcement in the United States: Using Negotiated Settlements to Turn Potential Corporate Criminals Into Corporate Cops*, NYU School of Law, Public Law Research Paper No. 17-12, NYU Law and Economics Research Paper No. 17-09, 1° aprile 2017, ([https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2951972](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2951972)); ID., *Corporate Criminal Enforcement in the United States: Using Negotiated Settlements to Turn Potential Corporate Criminals into Corporate Cops*, in *Criminalità d'impresa e giustizia negoziata: esperienze a confronto* (Atti del convegno di studio del Centro Nazionale di Prevenzione e Difesa sociale, svoltosi a Milano il 28 ottobre 2016), Milano, 2017, 91 ss.; ARLEN-KAHAN, *Corporate Governance Regulation through Nonprosecution*, in *University of Chicago Law Review*, 2017, 334 ss.; ALEXANDER-COHEN, *The Evolution of Corporate Criminal Settlements: An Empirical Perspective on Non-Prosecution, Deferred Prosecution, and Plea Agreements*, in *The American Criminal Law Review*, 2015, 52, 537 ss.; RUGGIERO, *Non Prosecution Agreements e criminalità d'impresa negli U.S.A.: il paradosso del liberismo economico*, in [www.penalecontemporaneo.it](http://www.penalecontemporaneo.it), 12 ottobre 2015; MAZZACUVA, *La diversione processuale per gli enti collettivi nell'esperienza anglo-americana*, in *Dir. pen. cont.*, 2016, 2, 80 ss.; ID., *L'ente premiato*, cit.; COLACURCI, *op. cit.*, 143 ss.; ASTORINA MARINO, *op. cit.*, 11 ss.; MACHADO DE SOUZA-RODRÍGUEZ-GARCÍA, *Justicia negociada y personas jurídicas. La modernización de los sistemas penales en clave norteamericana*, Valencia, 2022, 62 ss. Per i riferimenti normativi di base: USA Federal Sentencing Guidelines for Organisations (FSGO, 1991), Memorandum sui Principles of Federal Prosecution of Business Organizations (Holder Memorandum del 1999; Thompson Memorandum del 2003, Yates Memorandum del 2015; disponibili all'indirizzo <http://www.justice.gov/usam/united-states-attorneys-manual>).

<sup>71</sup> Non anche, invece, i *non-prosecution agreements*, le cui caratteristiche (*in primis* l'assenza di formalità e di controlli giurisdizionali) sono state ritenute incompatibili con i principi fondamentali in materia penale. Di seguito le normative di riferimento: *Schedule 17 del Crime and Courts Act* del 2013; *Code of Practice for Prosecutors* del 2014 (testi disponibili all'indirizzo <https://www.sfo.gov.uk/publications/guidance-policy-and-protocols/guidance-for-corporates/deferred->

e del *Serious Fraud Office*. Il loro contenuto (riparatorio, collaborativo) è simile alle negoziazioni statunitensi<sup>72</sup>; tra le condizioni per l'approvazione del DPA da parte del giudice e la sospensione del procedimento: l'accordo deve contemplare termini «*fair, reasonable and proportionate*», nonché dimostrarsi, nel complesso, «*in the interests of justice*». Spetta al giudice la verifica su eventuali variazioni o *breach* del DPA da parte dell'ente. La contestazione, in questi casi, compete formalmente al *prosecutor*, prevedendosi in ogni caso la possibilità per le parti di ricomporre l'accordo («*to remedy P's failure to comply*») o di mettervi fine<sup>73</sup>.

In Francia, grazie all'intervento della *Loi Sapin II* (n. 2016-1691 del 9 dicembre 2016, cfr. in particolare art. 22) sul codice di procedura penale, la persona giuridica, prima o dopo il formale avvio del procedimento, può concludere una *convention judiciaire d'intérêt public* con l'autorità inquirente. La *convention* ha a oggetto, tra le altre imposizioni, l'esecuzione di un *programme de mise en conformité*, consistente nell'adempimento di una serie di obblighi organizzativi *sous le contrôle de l'Agence française anticorruption* (AFA)<sup>74</sup>. La proposta di convenzione è sottoposta al controllo/validazione del Presidente del tribunale, al fine di valutarne la correttezza («*le bien-fondé du recours à cette procédure, la régularité de son déroulement, la conformité du montant de l'amende aux limites prévues au 1° du I du présent article et la proportionnalité des mesures prévues aux avantages tirés des manquements*»)<sup>75</sup>. L'approvazione del programma non produce né la dichiarazione di colpevolezza né gli effetti della condanna, previsione certamente positiva sul piano reputazione e operativo della *personne morale*.

La Spagna, con la *Ley Orgánica 1/2015* (30 marzo 2015), ha adottato le seguenti soluzioni. Ha introdotto l'art. 31-*quater* nell'ordito del *Código Penal* dedicato alla *responsabilidad penal de las personas jurídicas*, che prevede come circostanze attenuanti una serie di attività da realizzarsi «*con posteriori-*

---

prosecution-agreements).

<sup>72</sup> Cfr. § 5, *Schedule 17, Crime and Courts Act 2013 (Content of a DPA)*.

<sup>73</sup> § 9 *Schedule 17, Crime and Courts Act 2013*.

<sup>74</sup> Art. 41-1-2 del *Code de procédure pénale*.

<sup>75</sup> In argomento, GALLI, *Giudicare l'avvenire. Uno studio a partire dalla convention judiciaire d'intérêt public*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2018, 1290 ss.

*dad a la comisión del delito*<sup>76</sup>; si tratta, nella sostanza, delle “nostre” condotte riparatorie, con l’aggiunta esplicita della confessione (lett. a) e della collaborazione con l’autorità giudiziaria per il disvelamento dei fatti e l’individuazione dei responsabili (lett. b), che entrano ufficialmente nel quadro delle pretese dell’ordinamento spagnolo per l’attenuazione del trattamento sanzionatorio. È stata prevista, inoltre, la pena della «*Intervención judicial para salvaguardar los derechos de los trabajadores o de los acreedores*» (art. 33, comma 7, lett. g), tramite la quale si sottopone l’impresa al controllo di un *interventor*, per un periodo massimo di cinque anni. Le prerogative del “vigilante” sono, invero, piuttosto confuse, in quanto è affidata all’organo giudiziario la determinazione del *contenido de la intervención*. Nei fatti, in aggiunta agli scopi specifici espressi della norma (salvaguardia dei diritti dei lavoratori e dei creditori), la misura potrebbe estendersi al controllo sull’attuazione della *compliance ex post* da parte dell’impresa<sup>77</sup>.

Nel presente lavoro, che virerà a breve sul sistema (apparentemente del tutto diverso) delle misure di prevenzione, non vi è lo spazio per l’esame analitico dei singoli istituti. Ai nostri fini, basterà notare la tendenza, negli ordinamenti di *common law* ad approntare strumenti alternativi e anticipati di riparazione dell’offesa da cui origina la responsabilità della società; strumenti, in ogni caso, variamente supervisionati dal potere giurisdizionale<sup>78</sup>, per bloccare o ritardare l’intervento del diritto punitivo e arginare le ripercussioni economiche e sociali su *share- and stakeholders* (c.d. effetto Arthur Andersen)<sup>79</sup>. Ancora, secondo schemi comunque estranei al d.lgs. n. 231/2001, gli ordinamenti di *civil law* (Francia, Spagna, Portogallo) hanno inteso *imporre*, nell’ambito di

<sup>76</sup> NAVARRO CARDOSO-MONTESDEOCA RODRÍGUEZ, *La reparación como atenuante de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, contextualizada en el marco de los procesos restaurativos*, in *Libro homenaje al Profesor Luis Arroyo Zapatero. Un derecho penal humanista*, vol. I, a cura di de Vicente Martínez-Gómez Iniesta-Martín López-Muñoz de Morales Romero-Nieto Martín, Madrid, 2021, 497.

<sup>77</sup> MONGILLO, *Il sistema delle sanzioni applicabili all’ente collettivo tra prevenzione e riparazione*, cit., 594. Nello stesso senso, cfr. l’art. 90-E del codice penale portoghese, che prevede la pena della *vigilância judiciária* in sostituzione della pena pecuniaria non superiore a 600 giorni.

<sup>78</sup> Sui rischi di una strumentalizzazione da parte dei pubblici ministeri, legati all’eccessiva discrezionalità, SCAROINA, *Prospettive di razionalizzazione della disciplina dell’oblazione nel sistema della responsabilità da reato degli enti tra premialità e non punibilità*, in *Dir. pen. cont. - Riv. Trim.*, 2020, 2, 204.

<sup>79</sup> Espressione coniata in relazione alla vicenda processuale della società di revisione di Enron Corporation Arthur Andersen LLP, che ne determinò il tracollo, poi (meglio: tardivamente) assolta dalla Suprema Corte degli Stati Uniti. Cfr. MAZZACUVA, *L’ente premiato*, cit., 163.

una sorveglianza giudiziaria dell'ente condannato, la correzione dell'assetto organizzativo, in funzione spiccatamente special-preventiva.

Da questo punto di vista, la nuova prassi inaugurata dalla Procura milanese segna un avanzamento del rilievo, pure trasversale<sup>80</sup>, delle condotte riparatorie, sinora limitato alla disapplicazione delle sanzioni interdittive in sede cautelare e all'attenuazione della sanzione pecuniaria, oppure ai fini degli accordi (invero disinvolti) *ex art. 444 c.p.p.* Vengono mutate, da un lato, la logica negoziale (ma controllata) dei *deferred prosecution agreements*, dall'altro lato - come si vedrà - tecniche e programmi propri della *Restorative Justice*<sup>81</sup>, anche al fine di ricomporre l'integrità dell'ente ed escluderne la punibilità.

Tratti di "collaborazione negoziata" possono rintracciarsi, in Italia, nella *cooperative compliance* fiscale *ex titolo III del d.lgs. n. 128/2015* («*Regime dell'adempimento collaborativo*»), che persegue il fine «di promuovere l'adozione di forme di comunicazione e di cooperazione rafforzate basate sul reciproco affidamento tra Amministrazione finanziaria e contribuenti, nonché di favorire nel comune interesse la prevenzione e la risoluzione delle controversie in materia fiscale»<sup>82</sup>; oppure nella vigilanza collaborativa di A.N.AC. *ex art. 222, comma 3, lett. h) d.lgs. n. 36/2023* (nuovo Codice dei contratti pubblici), finalizzata a supportare le stazioni appaltanti nella predisposizione degli atti e nell'attività di gestione delle procedure di gara per affidamenti di particolare interesse. Meno, invece, nell'ambito delle investigazioni interne, utili, sul piano processuale, a ricostruire cause e responsabilità dell'illecito, raccogliere elementi probatori e preparare con maggiore consapevolezza la strategia difensiva<sup>83</sup>. A parere di chi scrive, in definitiva, è alle misure di prevenzio-

<sup>80</sup> PIERGALLINI, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, cit., 536.

<sup>81</sup> MAZZACUVA, *L'ente premiato*, cit., 165, con riferimento alle negoziazioni dell'ordinamento statunitense.

<sup>82</sup> Cfr. art. 3 d.lgs. n. 128/2015. Il regime è riservato al contribuente che si sia «dotato, nel rispetto della sua autonomia di scelta delle soluzioni organizzative più adeguate per il perseguimento dei relativi obiettivi, di un efficace sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale, inserito nel contesto del sistema di governo aziendale e di controllo interno» (art. 4); seguono, nei casi descritti, una serie di impegni/doveri, sia per il contribuente sia per l'Agenzia delle Entrate, fondati sulla collaborazione e trasparenza reciproca.

<sup>83</sup> MANCUSO, *Le investigazioni interne nel procedimento penale: sussidiarietà regolatoria e nuovi scenari cooperativi*, in *Internal investigations. Best practices e istanze di regolamentazione*, a cura di Centonze-Giavazzi, Torino, 2021, 243-244. In tema anche FORTUNATO-DI NOCCO, *Le fasi ed i processi operativi di un'indagine interna o "internal investigation"*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 2018, 2. Non

ne che occorre guardare per trovare, anche nell'ordinamento italiano, soluzioni maggiormente ispirate alla definizione anticipata della vicenda "criminale"<sup>84</sup>.

7. Restorative compliance e "mediazione" giudiziaria. Alla nuova considerazione della riparazione delle conseguenze del reato, mediante la riorganizzazione interna e il ripristino di condizioni di lavoro legali e dignitose, è stato attribuito il nome di *compliance* riparativa. L'espressione, certamente efficace, reclama, tuttavia, talune puntualizzazioni.

Anzi tutto, sul piano definitorio, deve considerarsi improprio riferirsi alla *Restorative Justice* per il sol fatto che venga riconosciuta rilevanza giuridica a una qualche forma di "riparazione"<sup>85</sup>. La dottrina ha tracciato da tempo la distinzione tra giustizia *riparativa* - quale percorso relazionale, su base volontaria, tra le persone coinvolte in una vicenda penalmente rilevante - e giustizia *riparatoria* - data dall'insieme delle misure sanzionatorie o, comunque, imposte/prescritte dall'autorità giudiziaria/amministrativa a favore delle persone offese e/o della collettività di riferimento (risarcimento del danno, bonifiche

---

ostante le molteplici sollecitazioni della dottrina in tal senso, la disciplina della responsabilità da reato degli enti «non prevede incentivi per la persona giuridica nel caso di segnalazione dell'illecito all'autorità giudiziaria, anzi la scoperta da parte dell'ente può esporre lo stesso a più ampie conseguenze sanzionatorie, sebbene l'impresa, da un lato, goda di una posizione di privilegio nel conoscere informazioni su fatti illeciti, dall'altro lato, sia interessata a dissociarsi» (così ASTORINA MARINO, *op. cit.*, 8-9. Sull'assenza di incentivi all'emersione dell'illecito, CENTONZE, *Responsabilità da reato degli enti e agency problems*, cit., 980). Né li prevede la normativa anticorruzione, a dispetto di una indicazione espressa della Direttiva 2014/24/UE sugli appalti pubblici (cfr. art. 57, § 6, Direttiva 2014/24/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 febbraio 2014 sugli appalti pubblici e che abroga la direttiva 2004/18/CE). Com'è stato osservato, in ogni caso, «l'attuale assenza di una procedura collaborativa su base volontaria [...] riconduce ogni forma di denuncia del comportamento inosservante che venga portata all'attenzione delle autorità alla possibile dinamica di acquisizione di una *notitia criminis*, così definendo un *disincentivo* al coinvolgimento delle pubbliche autorità e alla emersione di fatti illeciti» (di nuovo: MANCUSO, *Le investigazioni interne nel procedimento penale*, cit., 260-261). Breve: la collaborazione *ex ante* non conviene (MONGILLO, *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, cit., 383).

<sup>84</sup> *Infra*, par. 8 ss.

<sup>85</sup> Sul punto si rinvia, anzi tutto, alla Relazione e all'Allegato 3 elaborati dagli Stati Generali dell'esecuzione penale, Tavolo 13 - Giustizia riparativa, mediazione e tutela delle vittime, 2016, consultabili sul sito del Ministero della Giustizia al link [https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg\\_2\\_19\\_1\\_13.wp](https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_19_1_13.wp). In dottrina, MAZZUCATO, *Ostacoli e pietre di inciampo nel cammino attuale della giustizia riparativa in Italia*, cit., 119 ss.; STENDARDI, *op. cit.*, 4.

ambientali, ecc.), volte a ricostituire la situazione precedente alla realizzazione del fatto<sup>86</sup>.

È vero: in entrambi i casi siamo al di fuori dagli schemi delle pene afflittive, prive di utilità pratiche e indifferenti alla caratterizzazione, ai contenuti e alle conseguenze dell'illecito<sup>87</sup>. La cifra distintiva della logica riparativa è data, però, tra le altre variabili, dall'instaurazione di un *dialogo* con le persone coinvolte, per ascoltarne, *nell'incontro*, le ragioni<sup>88</sup>. L'indicazione, peraltro, si ricava ora in modo espresso dalle disposizioni del titolo VI del d.lgs. n. 150/2022 («*Disciplina organica della giustizia riparativa*», con particolare riferimento agli artt. 42-43, dedicati a definizioni, obiettivi e principi).

Ciò vale anche in rapporto ai *corporate crimes*, rispetto ai quali il confronto può contribuire a rinsaldare la *fiducia* delle vittime (e della collettività) nell'organizzazione<sup>89</sup>, in quanto l'ente ha in un certo senso tradito il compito di tutela delle situazioni di valore esposte al rischio dell'attività economica, disattendendo l'impegno alla prevenzione (*ex ante*).

Non vi è spazio in questa sede per dare conto degli ulteriori e molteplici elementi che differenziano la *RJ* dagli altri sistemi di giustizia, in specie nel settore della criminalità d'impresa. Proveremo a evidenziare, in ogni caso, gli elementi differenziali del c.d. caso DHL, nei quali la Procura di Milano ha saputo rintracciare l'evoluzione, in senso marcatamente (ma non completa-

---

<sup>86</sup> È bene intendersi: “riparatorio” non è “riparativo”, e “riparativo” non è (sempre) “riparatorio” o risarcitorio. Sulle necessarie precisazioni semantiche, ancora, MAZZUCATO, *Tra il dire e il fare. Sfide attuali e “crisi di crescita” della giustizia riparativa in Italia*, cit., 309. Una scelta definitoria chiara, nel senso sopra indicato, si rinviene nel progetto (in fase di conclusione) “Per una proposta legislativa in tema di giustizia riparativa e mediazione penale in ambito penale e penitenziario”, cofinanziato da Caritas Italiana e dall'Alta Scuola “Federico Stella” sulla Giustizia Penale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore (<https://asgp.unicatt.it/asgp-ricerca-progetto-asgp-caritas-italiana>).

<sup>87</sup> BARTOLI, *Introduzione al diritto penale tra violenza e costituzionalismo*, Torino, 2022, 10-12.

<sup>88</sup> Sul necessario carattere dialogico della giustizia riparativa, DE FRANCESCO, *Uno sguardo d'insieme sulla giustizia riparativa*, in [www.laegislazionepenale.eu](http://www.laegislazionepenale.eu), 2 febbraio 2023, che osserva: «la [Giustizia riparativa] è rivolta appunto ad assicurare un ‘contatto interpersonale’ tra i soggetti coinvolti nell'illecito, al fine di promuoverne un'interlocuzione, su basi paritarie, avente per scopo (non già un'ulteriore indagine circa la natura giuridica della *res iudicanda*, bensì) la conoscenza reciproca delle esperienze di vita, delle particolari condizioni, delle circostanze motivanti – e delle reazioni, più o meno intense e durature – che hanno riguardato la persona dell'Altro, in modo da favorire il raggiungimento di un'intesa idonea a placare il conflitto e a ricostituire (grazie all'esito riparativo) l'equilibrio compromesso».

<sup>89</sup> A. VISCONTI, *Corporate violence: harmful consequences and victims' needs. An overview*, in *Victims and Corporations*, cit., 167.

mente) riparativo, delle condotte normalmente riconducibili all'art. 17 d.lgs. n. 231/2001.

Si considerino, anzi tutto, le modalità di commissione del reato contestato, che ha consentito all'ente indagato di orientare l'attività correttiva al ripristino di beni giuridici riferibili a persone singolarmente individuabili<sup>90</sup>. Al netto del soddisfacimento della pretesa statale (tributaria e previdenziale), l'operatore della logistica ha rimediato alle condizioni di sfruttamento in cui versavano i lavoratori reclutati illegalmente, "vittime vulnerabili" e sul piano economico e sul piano burocratico-amministrativo, per le difficoltà insite nella condizione di straniero in Italia. Si tratta, non a caso, delle stesse categorie di reato che hanno rivitalizzato le amministrazioni di cui al d.lgs. n. 159/2001, nel cui contesto la «ristrutturazione coercitiva»<sup>91</sup> del modello organizzativo, su *input* del tribunale e per mano dell'amministratore giudiziario, spesso affiancato dai titolari dell'impresa, è stata sapientemente orientata alla cura delle prerogative dei dipendenti delle cooperative infiltrate. In effetti, il reato di caporalato si presta, soprattutto nei contesti "milanesi", alla sfera d'intervento della *RJ*, in quanto le violazioni sistematiche della disciplina in materia di salute e sicurezza, commesse nello svolgimento di una attività lecita, offendono la sfera degli interessi di singole persone fisiche; si tratta, cioè, di un crimine afferente alla c.d. *corporate violence*, ma dalla dimensione collettiva contenuta<sup>92</sup>, che agevola la *partecipazione* a un percorso di risoluzione delle questioni derivanti dal reato<sup>93</sup>.

Non può ignorarsi, d'altra parte, che la ristrutturazione aziendale, in senso correttivo, e la riparazione dei danni patiti dalle vittime discendano, almeno nella fase iniziale, da una richiesta/imposizione dell'autorità giudiziaria. È la magistratura che si incarica di soddisfare le esigenze delle vittime<sup>94</sup>, colmando

<sup>90</sup> Sulla coloritura in senso soggettivistico delle condotte riparatorie dell'ente nel sistema del d.lgs. n. 231/2001, COLACURCI, *op. cit.*, 305.

<sup>91</sup> MONGILLO-PARISI, *op. cit.*, 174.

<sup>92</sup> La *corporate violence* può essere definita «as any crime committed by a corporation in the course of its legitimate activity, which results in harm to the health, physical integrity, or life of a natural person». Così A. VISCONTI, *Corporate violence: harmful consequences and victims' needs*, cit., 155. Sulle caratteristiche del *corporate crime*, AERTSEN, *Restorative Justice for victims of corporate violence*, cit., 236.

<sup>93</sup> Le conseguenze del caso di specie si sono prestate alla riparazione anche per l'assenza di eventi letali o gravemente lesivi dell'incolumità individuale delle persone coinvolte.

<sup>94</sup> Sulle specificità dei bisogni delle vittime della *corporate violence* e l'opportunità di estendere la cate-

d'imperio l'asimmetria informativa e di potere che caratterizza il rapporto tra il singolo e l'azienda<sup>95</sup>; anche se - è bene evidenziarlo - non manca l'iniziativa "imprenditoriale" dell'ente nella costruzione di un assetto preventivo efficace e idoneo a evitare la reiterazione degli illeciti<sup>96</sup>, anche allo scopo di segnalare all'esterno l'impegno collaborativo al superamento del conflitto<sup>97</sup>.

Da questo punto di vista, l'impulso della parte pubblica non pare conforme ai principi della giustizia riparativa, tanto più che muove dalla promessa di un "premio" ovvero dalla minaccia di una progressione delle misure preventive/sanzionatorie previste dai diversi sistemi di intervento (d.lgs. n. 231/2001 e d.lgs. n. 159/2011). Mancano, nello specifico, la volontarietà della partecipazione dell'ente, l'autenticità del consenso, l'indipendenza ed equi prossimità dei mediatori (nei fatti assenti) rispetto alle persone fisiche e giuridiche coinvolte; né sappiamo, peraltro, se un incontro dialogico sia stato effettivamente celebrato.

La "mediazione" (meglio: sorveglianza) dell'autorità giudiziaria può valere, però, ad assicurare il buon esito della riparazione, verificando l'assunzione di responsabilità, nei confronti delle vittime, della comunità e degli interlocutori esterni all'ente<sup>98</sup>, al contempo evitando il raddoppio del male per la *corporation*. Nelle ultime pagine del decreto di archiviazione, per la verità, il tema del *ne bis in idem* appare quasi un "espediente" per disapplicare la sanzione pe-

---

goria delle vittime c.d. vulnerabili, MAZZUCATO, *Victims of corporate violence in the European Union: challenges for criminal justice and potentials for European policy*, in *Victims and Corporations*, cit., 48 ss.

<sup>95</sup> A. VISCONTI, *Corporate violence: harmful consequences and victims' needs*, cit., 167.

<sup>96</sup> Sul ruolo delle organizzazioni nella prevenzione della vittimizzazione, GIAVAZZI, *Victims of corporate violence and the criminal justice system: needs, expectations, and relationships whit corporations*, in *Victims and Corporations*, cit., 211; DE FRANCESCO, *Rieducazione, giustizia riparativa, logiche premiali: appunti minimi per un confronto*, in *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, vol. I, cit., 362.

<sup>97</sup> AERTSEN, *Restorative Justice for victims of corporate violence*, cit., 244, sui principi della *RJ*.

<sup>98</sup> Aspetto particolarmente valorizzato da STENDARDI, *op. cit.*, 13-15, con un interessante approfondimento sulle pronunce in materia di responsabilità degli enti in cui la Corte di cassazione ha affermato «la necessità di includere e interpellare i soggetti lesi dal reato per definire le attività riparative previste dal d.lgs. 231/2001 ai fini del contenimento delle sanzioni a carico dell'ente» (segnatamente, in tema di art. 17). In materia di misure di prevenzione: Trib. Milano, 27 maggio 2020, Uber Italy s.r.l.; Trib. Milano, 3 marzo 2021, Uber Italy s.r.l.; Trib. Milano, 7 maggio 2019, n. 59, Ceva Logistics Italia s.r.l., in [www.penalecontemporaneo.it](http://www.penalecontemporaneo.it), con nota di MERLO, *Il contrasto al "caporalato grigio" tra prevenzione e repressione*.

cuniaria e attuare, nella forma più *alta* possibile, la funzione special-preventiva del d.lgs. n. 231/2001. Ma non solo.

L'invito a dotarsi, sia prima sia dopo la commissione del reato-presupposto, di un modello organizzativo per la prevenzione degli illeciti in contesto societario, viene spinto alla conseguenza massima, «in una prospettiva, per così dire, di prevenzione generale [...]: in futuro, enti anche di rilevanti dimensioni, potrebbero essere tanto più incentivati a porre rimedio alle lacune organizzative (per il passato riparando e per il futuro adottando moduli organizzativi non di carattere cosmetico) quanto più possano avere una fondata aspettativa che questi sforzi saranno “premiati” sul piano sanzionatorio evitando un'inutile duplicazione della portata afflittiva della pena loro applicata»<sup>99</sup>. Da qui, l'evocazione dei «piani nobili» della disciplina<sup>100</sup>, che ha «scommesso sulla logica della rispondenza fiduciaria nel rapporto tra singole aziende e controlli giudiziari. Logica che si traduce nelle molteplici strade concesse all'ente per mitigare gli effetti afflittivi della risposta dell'ordinamento rispetto ad eventi dannosi o pericolosi, in un'ottica riparativa e preventiva [...], così creando un sistema, nel complesso, responsivo»<sup>101</sup>.

#### 8. *Le forme di collaborazione previste dal c.d. codice antimafia.*

8.1. *Le misure di prevenzione patrimoniali alternative alla confisca.* Fino a ora, riferendoci alla *reactive fault* e alla riparazione, ci siamo dedicati all'area del *post factum*<sup>102</sup>. La prospettiva d'azione del d.lgs. n. 231/2001, così come quella del d.lgs. n. 159/2001, è, però, preventiva<sup>103</sup>, in quanto concerne (almeno formalmente): *i*) l'impegno conformativo dell'impresa per il futuro (volen-

<sup>99</sup> Trib. Milano, decreto di archiviazione 9 novembre 2022, cit., 6. Sul finalismo general-preventivo che ha mosso, sin dalle origini, il legislatore del d.lgs. n. 231/2001, PALIERO, *Il sistema sanzionatorio dell'illecito dell'ente: sistematica e rationale*, cit., 1217.

<sup>100</sup> FORTI, *Uno sguardo ai “piani nobili” del d.lgs. n. 231/2001*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2012, 1249 ss.

<sup>101</sup> Trib. Milano, decreto di archiviazione 9 novembre 2022, cit., 6.

<sup>102</sup> Sulla *reactive fault*: FISSE-BRAITHWAITE, *The allocation of responsibility for corporate crime: Individualism, collectivism and accountability*, in *The Sydney law review*, 11, 3, 468 ss.; FISSE-BRAITHWAITE, *Corporations, Crime and Accountability*, Cambridge, 1993; DE MAGLIE, *L'etica e il mercato. La responsabilità penale delle società*, Milano, 2002, 163; MONGILLO, *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, cit., 377.

<sup>103</sup> Da ultimo, PALIERO, *Il sistema sanzionatorio dell'illecito dell'ente: sistematica e rationale*, cit., 1218 ss.

do: *ante delictum*), tramite autonormazione, *ii*) l'intervento autoritativo dello Stato per mezzo delle misure di prevenzione. È bene intendersi: anche nel sistema del c.d. codice antimafia l'ingerenza pubblica è, in realtà, *postuma*<sup>104</sup>, successiva alla commissione di un fatto di reato o, comunque, alla concretizzazione o al sospetto di un pericolo di infiltrazione. Va registrata, però, l'evoluzione in atto delle misure destinate alle aziende, pur sempre *reattive* ma orientate, in senso maggiormente preventivo, a intercettare i primi segnali d'allarme di una potenziale contaminazione dell'organizzazione e/o delle sue attività.

Nell'intento di fronteggiare l'esposizione degli operatori economici all'infiltrazione e al condizionamento della criminalità organizzata – aggravata, peraltro, dall'emergenza pandemica e, poi, dal rischio derivante dagli investimenti collegati al Piano nazionale di resilienza e resistenza (PNRR) – il legislatore italiano ha puntato sul potenziamento delle misure di prevenzione alternative allo spossessamento delle aziende tramite la «misura consequenziale “a tenaglia” sequestro-confisca»<sup>105</sup>, ma tendenti alla loro riorganizzazione (e, dunque, sopravvivenza)<sup>106</sup>: «*L'amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche e delle aziende*» e il «*Controllo giudiziario delle aziende*» di cui al d.lgs. n. 159/2001. La scommessa, come noto, è precedente alla crisi economica e sociale che ha colpito il nostro e altri Paesi, a conferma della caratterizzazione pionieristica della legislazione italiana in materia di prevenzione patrimoniale della criminalità organizzata.

Senza ripercorrere l'intera evoluzione della disciplina, ci riferiremo in via diretta alle modifiche introdotte con L. n. 161/2017, che hanno rimodellato i citati artt. 34 e art. 34-*bis* del c.d. codice antimafia<sup>107</sup>, inserendoli in una scala

<sup>104</sup> La denuncia di una “frode delle etichette” da parte del sistema delle misure di prevenzione “classiche” è, invero, risalente e condivisa dalla prevalente dottrina. Tra gli scritti più recenti, GRASSO, *Le misure di prevenzione personali e patrimoniali nel sistema costituzionale*, in [www.sistemapenale.it](http://www.sistemapenale.it), 14 febbraio 2020, 23.

<sup>105</sup> MEZZETTI, *Codice antimafia e codice della crisi e dell'insolvenza*, cit., 2.

<sup>106</sup> Sull'esigenza di assicurare la prosecuzione delle attività aziendale, TONA, *Gestire o liquidare? I dilemmi dell'amministratore giudiziario e le aspettative dei creditori nei grovigli del giudice antimafia*, in *Leg. pen.*, 2012, 2, 224 ss.; MERENDA, *Le misure di prevenzione terapeutiche come strumento di contrasto alle infiltrazioni mafiose nelle imprese*, in *Legislazione antimafia*, cit., 45 ss.

<sup>107</sup> Sulla riforma: MAUGERI, *La riforma delle misure di prevenzione patrimoniali ad opera della l. 161/2017 tra istanze efficientiste e tentativi incompiuti di giurisdizionalizzazione del procedimento di*

di interventi «progressivamente più incisivi, a seconda delle maggiori o minori esigenze di prevenzione da soddisfare sul bene interessato»<sup>108</sup>, del grado di interferenza criminale e delle effettive *chances* di proseguire e riabilitare l'attività d'impresa<sup>109</sup>. Ma non solo.

Com'è stato osservato, il «sistema che si è costruito con un impianto normativo magmatico – al di là delle sue mancanza di tassatività e determinatezza, in particolar modo al momento della individuazione dei presupposti – pur muovendosi in un quadro di massima anticipazione sul piano della prevenzione, mira a qualcosa in più: garantire attraverso una conformazione della libertà d'impresa, la realizzazione di interessi pubblici superiori che vengono messi in pericolo da situazioni di contiguità o di agevolazione mafiosa (e criminale in senso più ampio), ascrivibili a responsabilità dell'impresa e dei soggetti capaci di determinarne l'andamento»<sup>110</sup>. In breve: le misure tendono, *assieme ad altri strumenti* che il legislatore sta disseminando nell'ordinamento, alla prevenzione (formalmente *ante delictum*, all'evidenza *post factum*) degli illeciti nei contesti organizzativi, mediante il rinnovo dell'assetto aziendale e la riparazione delle conseguenze del reato, a patto che si seguano – però – le scadenze dettate/sorvegliate dall'autorità amministrativa o giudiziaria.

8.2. *L'amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche e delle aziende.* La prima e più risalente misura destinata agli enti è «*L'amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche e delle aziende*»<sup>111</sup>, che viene disposta dal tribunale quando, a seguito degli accer-

---

prevenzione, in *Arch. pen.*, 2018, 325 ss.; C. VISCONTI, *Codice antimafia. Luci e ombre della riforma*, in *Dir. pen. proc.*, 2018, 145 ss.; TONA-VISCONTI, *Nuove pericolosità e nuove misure di prevenzione: percorsi contorti e prospettive aperte nella riforma del codice antimafia*, in [www.lalegislazionepenale.eu](http://www.lalegislazionepenale.eu), 14 febbraio 2018; AMARELLI, *La Cassazione riduce i presupposti applicativi del controllo giudiziario volontario ed i poteri cognitivi del giudice ordinario*, in [www.sistemapenale.it](http://www.sistemapenale.it), 10 marzo 2021.

<sup>108</sup>BALATO, *La nuova fisionomia delle misure di prevenzione patrimoniali: il controllo giudiziario delle aziende e delle attività economiche di cui all'art. 34-bis codice antimafia*, in *Dir. pen. cont.*, 2019, 3, 63.

<sup>109</sup>CANTONE-COCCAGNA, *Commissariamenti prefettizi e controllo giudiziario delle imprese interdette per mafia: problemi di coordinamento e prospettive evolutive*, in *Dir. pen. cont.*, 2018, 10, 151. Sulla continuità aziendale quale finalità comune alle diverse misure (penali, 231, preventive) destinate alle imprese, MICELI, *Le misure a tutela della continuità d'impresa*, in *Il labirinto normativo a danno dell'impresa: Il Modello 231 come filo d'Arianna*, a cura di Bonsegna-Miceli, Collana 231, 2022, 39.

<sup>110</sup>ESPOSITO, *Gig economy e recupero della legalità*, in [www.lalegislazionepenale.eu](http://www.lalegislazionepenale.eu), 31 luglio 2020, 5-6.

<sup>111</sup>In tema: CAPECCHI, *La misura di prevenzione patrimoniale dell'amministrazione giudiziaria degli enti*

tamenti patrimoniali di cui all'art. 19 d.lgs. n. 159/2011, o di altri accertamenti compiuti per verificare i pericoli di infiltrazione mafiosa, sussistono sufficienti indizi per ritenere che il libero esercizio di determinate attività economiche, comprese quelle di carattere imprenditoriale, sia direttamente o indirettamente sottoposto alle condizioni di intimidazione o di assoggettamento previste dall'articolo 416-*bis* del codice penale o possa comunque agevolare l'attività di persone nei confronti delle quali è stata proposta o applicata una delle misure di prevenzione personale o patrimoniale [...], ovvero di persone sottoposte a procedimento penale per taluno dei delitti di cui all'articolo 4, comma 1, lettere a), b) e i-*bis*) [...], ovvero per i delitti di cui agli articoli 603-*bis*, 629, 644, 648-*bis* e 648-*ter* del codice penale.

Il presupposto-chiave attorno al quale ruota l'intervento del tribunale consiste nel riscontro dell'agevolazione (stabile e duratura)<sup>112</sup> delle attività delle persone proposte per l'applicazione di una misura di prevenzione ovvero sottoposte a procedimento penale per talune fattispecie incriminatrici tendenzialmente significative, con l'eccezione, sul piano della congruità empirico-criminologica, dei reati estranei al paradigma della pericolosità qualificata di tipo mafioso (per esempio, taluni reati economici o l'associazione per delinquere finalizzata alla commissione di reati contro la pubblica amministrazione)<sup>113</sup>. Peraltro, come è stato osservato, l'adozione della misura sul presupposto che l'esercizio dell'attività economica o imprenditoriale «sia direttamente o indirettamente sottoposto alle condizioni di intimidazione o di assoggettamento previste dall'articolo 416-*bis* del codice penale» rischia di coinvolgere

---

e le sue innovative potenzialità, in *www.penalecontemporaneo.it*, 4 ottobre 2017; FONDAROLI, *La prevenzione patrimoniale: dall'applicazione in ambito penale-tributario all'amministrazione giudiziaria dei beni*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2017, 607 ss.

<sup>112</sup> TONA-VISCONTI, *Nuove pericolosità e nuove misure di prevenzione*, cit., 30.

<sup>113</sup> Cfr. art. 4, comma 1, lett. i-*bis*), d.lgs. n. 159/2011. Per i reati economici, l'allargamento della platea dei destinatari è consentito dal richiamo alle fattispecie di pericolosità generica ex art. 1, comma 1, lett. b), d.lgs. n. 159/2011. Sulle estensioni delle categorie soggettive, in senso critico, PELISSERO, *I destinatari della prevenzione praeter delictum: la pericolosità da prevenire e la pericolosità da punire*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2017, 439 ss.; MAIELLO, *La corruzione nello specchio della prevenzione ante delictum*, in *Il volto attuale della corruzione e le strategie di contrasto. Tra diritto vivente e prospettive di riforma*, a cura di Bartoli-Papa, Torino, 2018, 101 ss.; C. VISCONTI, *Codice antimafia: luci e ombre della riforma*, in *Dir. pen. proc.*, 2018, 145 ss.

le vittime delle organizzazioni malavitose, con una potenziale torsione delle ragioni dell'intervento<sup>114</sup>.

Nella sua prima formulazione<sup>115</sup>, all'amministrazione giudiziaria si riconoscevano finalità meramente cautelari, prodromiche alla esecuzione della successiva confisca di prevenzione<sup>116</sup>. Oggi, invece, grazie all'affinamento legislativo e all'avanzamento della prassi<sup>117</sup>, la misura ha conquistato una nuova caratterizzazione e autonomia, in quanto mira all'anticipazione (nella forma della reiterazione) degli illeciti, impedendo che il proseguimento dell'attività d'impresa, pur contaminata, concretizzi nuovi vantaggi per i soggetti indiziati dei reati spia elencati nella norma<sup>118</sup>.

Ciò avviene, come noto, per l'intervento nell'attività gestoria di uno o più amministratori giudiziari, scelti tra gli iscritti nella sezione di esperti in gestione aziendale dell'Albo nazionale, i quali esercitano le facoltà spettanti ai titolari dei diritti sui beni e sulle aziende oggetto della misura ovvero agli organi sociali, secondo le modalità stabilite dal tribunale per mezzo del giudice delegato. Nel corso della procedura, orientata alle esigenze di prosecuzione dell'attività d'impresa (art. 34, comma 3), l'amministratore «ha il compito di provvedere alla gestione, alla custodia e alla conservazione dei beni sequestrati [...] al fine di incrementare, se possibile, la redditività dei beni medesimi» (art. 35, comma 5), fino all'esito restitutorio o di confisca e destinazione.

Non mancano - come segnalato dalla dottrina - problemi di indeterminazione applicativa della misura, anzi tutto in relazione alla nozione di agevolazione, ispirata al modello di accertamento indiziario del procedimento preven-

---

<sup>114</sup> MAUGERI, *La riforma delle misure di prevenzione patrimoniali ad opera della l. 161/2017*, cit., 368; SQUILLACI, *La prevenzione illusoria*, cit., 303. Sul tema più generale "From Victimizzazioni to Collusion", si leggano le interessanti osservazioni di WILLIAMS-CLARKE, *Private Sector Criminal Risk Assessment and Risk Management*, in *The Private Sector and Organized Crime. Criminal Entrepreneurship, Illicit Profits, and Private Sector Security Governance*, cit., 283.

<sup>115</sup> Cfr. art. 3-*quiquies* L. n. 575/1965, inserito dall'art. 24 d.l. n. 306/1992.

<sup>116</sup> Corte cost. n. 487/1995; Cass., Sez. II, 16 febbraio 2006-22 marzo 2006, n. 9829. Sul tema, SANTORIELLO, *Le misure di prevenzione patrimoniali diverse dalla confisca*, in *Misure di prevenzione*, a cura di Furfaro, Torino, 2013, 517 ss.

<sup>117</sup> Trib. Reggio Calabria, 19 luglio 2007, Italcementi; Trib. Reggio Calabria, 2 luglio 2018, Italcementi; Trib. Milano, 16 aprile 2012, TNT; Trib. Milano, 27 gennaio 2017, FieraMilano; Trib. Palermo, 9 luglio 2014, Italgas; Trib. Milano, 27 maggio 2020, Uber Italy s.r.l.; Trib. Milano, 3 marzo 2021, Uber Italy s.r.l.

<sup>118</sup> VERGINE, *Le misure patrimoniali diverse dalla confisca, Misure di prevenzione personali e patrimoniali*, a cura di Fiorentin, Torino, 2018, 727.

zionale<sup>119</sup>. D'altra parte, l'istituto si caratterizza per flessibilità e mitezza rispetto alle opzioni ablatorie tradizionali, in quanto animato da finalità essenzialmente terapeutiche<sup>120</sup>.

I soggetti destinatari “subiscono” l'intromissione dello Stato (nella persona dell'amministratore e del giudice delegato per la procedura) nella gestione dell'impresa solo per il tempo necessario a neutralizzare l'infiltrazione, secondo criteri e modalità di frazionabilità dell'intervento<sup>121</sup>. La minore invasività della misura si apprezza, inoltre, nelle ipotesi di amministrazione “mite”, in seno alle quali è previsto il *coinvolgimento* dei soggetti dell'organizzazione estranei alle vicende di infiltrazione nel controllo della gestione aziendale, attuando «una prevenzione tecnico-organizzativa, fattuale»<sup>122</sup>, essenzialmente preordinata a interrompere l'agevolazione e recidere ogni collegamento con le organizzazioni criminali<sup>123</sup>.

8.3. *Il controllo giudiziario delle aziende.* Il controllo giudiziario delle aziende, introdotto dapprima nel comma 8 dell'art. 34, poi isolato e reso autonomo nell'art. 34-bis d.lgs. n. 159/2011<sup>124</sup>, trova applicazione allorquando l'agevolazione descritta dall'art. 34 rivesta il carattere dell'*occasionalità*<sup>125</sup>, «corredata però da indicatori fattuali che evidenzino un pericolo concreto di reite-

<sup>119</sup> Aspetto evidenziato da TONA-VISCONTI, *Nuove pericolosità e nuove misure di prevenzione*, cit., 29.

<sup>120</sup> C. VISCONTI, *Strategie di contrasto dell'inquinamento criminale dell'economia: il nodo dei rapporti tra mafie e imprese*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2014, 721.

<sup>121</sup> TONA-VISCONTI, *Nuove pericolosità e nuove misure di prevenzione*, cit., 31.

<sup>122</sup> FORNARI, *Criminalità del profitto e tecniche sanzionatorie*, Padova, 1997, 238.

<sup>123</sup> Il legislatore ha cioè inteso configurare un «intervento giudiziario più flessibile ed in grado di intercettare forme di infiltrazione criminale meno spesse in ambito economico-imprenditoriale, che altrimenti rimarrebbero fuori dall'orbita delle misure patrimoniali». Così C. VISCONTI, *Contro le mafie non solo confisca ma anche “bonifiche” giudiziarie per imprese infiltrate: l'esempio milanese*, in [www.penalecontemporaneo.it](http://www.penalecontemporaneo.it), 20 gennaio 2012, 3. Nello stesso senso, FERRANTI, *Il Codice antimafia: le ragioni della riforma delle misure patrimoniali di prevenzione*, in *Cass. pen.*, 2018, 15 ss.

<sup>124</sup> Cass., Sez. un., 26 settembre 2019, Ricchiuto.

<sup>125</sup> Il «gradino più basso, [il] grado meno inteso di infiltrazione, che può consistere anche in un *contatto incolpevole* (ad esempio tra impresa e un fornitore) o nella *contiguità soggiacente* (l'intimidazione)». Così LOSAPPIO, *MOGC 231 e controllo giudiziario ex d.lgs. 159/2011*, cit., 41. Sul requisito dell'occasionalità, in giurisprudenza, Cass., Sez. un., 26 settembre 2019, Ricchiuto, cit., Cass., Sez. VI, 13 maggio 2021, n. 23330.

razione»<sup>126</sup> (ossia: «se sussistono circostanze di fatto da cui si possa desumere il pericolo concreto di infiltrazioni mafiose idonee a condizionarne l'attività»)<sup>127</sup>. Prima della riforma del 2017, il tribunale poteva disporre la misura del controllo in sede di revoca dell'amministrazione giudiziaria (in funzione, dunque, sussidiaria). Ora, invece, la misura «si inserisce nel solco delle riforme al Codice antimafia che mirano a sterilizzare l'attività aziendale dal contagio mafioso, dando impulso a interventi di bonifica di tipo preventivo, in chiave recuperatoria dell'operatore economico, ponendolo al riparo sia dai tentativi di infiltrazione mafiosa sia dal rischio che l'attività di impresa possa svolgere una funzione agevolatoria nei confronti della criminalità organizzata»<sup>128</sup>. L'istituto è stato dunque ripensato «al fine di potenziare l'efficacia del complessivo apparato prevenzionale, ma anche la sua dimensione *lato sensu* garantistica, coniugando l'esigenza di disincentivare l'inquinamento mafioso dell'economia con quella - solo apparentemente antitetica - di preservare l'interesse alla continuità produttiva e gestionale delle imprese, al contempo rimodulando in maniera più "moderna" e flessibile il preesistente istituto dell'amministrazione giudiziaria previsto dall'art. 34 del Codice antimafia»<sup>129</sup>. Imprescindibile, secondo la giurisprudenza amministrativa e "penale", che accanto all'accertamento dei presupposti della misura e dell'occasionalità della agevolazione dei soggetti pericolosi, possa esprimersi un giudizio prognostico circa l'emendabilità della situazione rilevata dall'autorità giudiziaria<sup>130</sup>. La misura consiste in una sorta di «vigilanza prescrittiva»<sup>131</sup> sull'ente da parte della magistratura, che però non estromette del tutto gli *shareholders* dalla gestione aziendale<sup>132</sup>, dovendosi considerare esclusa una ingerenza diretta degli attori pubblici coinvolti (*i.e.* un'autentica amministrazione)<sup>133</sup>.

<sup>126</sup> TONA-VISCONTI, *Nuove pericolosità e nuove misure di prevenzione*, cit., 32.

<sup>127</sup> Art. 34-bis, comma 1, ultima parte.

<sup>128</sup> CANTONE-COCCAGNA, *op. cit.*, 159-160.

<sup>129</sup> DELFINO-GERACI-RINALDO-SQUILLACI, *Dossier. Art. 34-bis d.lgs. 159/2011. Il controllo giudiziario delle aziende*, febbraio 2018, [www.cerpec.unirc.it](http://www.cerpec.unirc.it), 3.

<sup>130</sup> Con riferimento espresso alla «bonificabilità», in termini prognostici, dell'impresa, Cass., Sez. VI, 13 maggio-15 giugno 2021, n. 23330; Cass., Sez. II, 28 gennaio-5 marzo 2021, n. 9122; Cass., Sez. VI, 14 ottobre 2020, n. 1590.

<sup>131</sup> DELFINO-GERACI-RINALDO-SQUILLACI, *op. cit.*, 5.

<sup>132</sup> GUERINI, *Diritto penale ed enti collettivi*, cit., 169.

<sup>133</sup> TONA-VISCONTI, *Nuove pericolosità e nuove misure di prevenzione*, cit., 33. Si veda altresì C. VI-

A seconda delle modalità applicative prescelte dal tribunale tra quelle di cui alle lett. a) e b) del comma 2 dell'art. 34-*bis*, il controllo si risolve nell'imposizione di oneri comunicativi periodici nei confronti del questore o del nucleo di polizia tributaria (a) oppure di sorveglianza "osservativa" da parte di un amministratore giudiziario, il quale poi riferisce al giudice delegato e al pubblico ministero (b). In questo secondo caso, come si ricava dal comma 3, il tribunale stabilisce i compiti dell'amministratore giudiziario finalizzati alle attività di controllo e può imporre taluni obblighi, tra i quali (lett. d): «di adottare ed efficacemente attuare misure organizzative, anche ai sensi degli articoli 6, 7 e 24-*ter* del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, e successive modificazioni».

Sul riferimento espresso al sistema della responsabilità amministrativa degli enti e ai *compliance programs* si dirà subito appresso. Per il momento, va evidenziato che il controllo giudiziario non soltanto è una misura alternativa e diversa dal sequestro e dalla confisca, ma è anche autonoma rispetto all'amministrazione giudiziaria, in quanto «non comporta alcuna estromissione del proprietario dei beni e dell'azienda dall'esercizio dei propri poteri e una recisione del rapporto con quest'ultimo, ma "solo" un potere di controllo in capo al giudice delegato e all'amministratore giudiziario, al fine di coadiuvare la società infiltrata chiamata ad intraprendere un nuovo corso della gestione, finalizzato ad un suo recupero alla libera concorrenza, una volta affrancata dalle infiltrazioni mafiose che ne avevano condizionato l'attività, attraverso "un percorso emendativo"»<sup>134</sup>. A fronte dell'infiltrazione, in luogo dell'acquisizione estesa del patrimonio, l'ordinamento si preoccupa di «"prendermene cura", per lo più in collaborazione con i destinatari della misura e in un arco temporale definito, dispiegando un ampio ventaglio di azioni di bonifica»<sup>135</sup>.

---

SCONTI, *Il controllo giudiziario "volontario": una moderna "messa alla prova" aziendale per una tutela recuperatoria contro le infiltrazioni mafiose*, in *Le interdittive antimafia e le altre misure di contrasto alla infiltrazione mafiosa negli appalti pubblici*, a cura di Amarelli-Sticchi Damiani, Torino, 2019, 237 ss.

<sup>134</sup> D'ANGELO-VARRASO, *Il decreto legge n. 152/2021 e le modifiche in tema di documentazione antimafia e prevenzione collaborativa*, in [www.sistemapenale.it](http://www.sistemapenale.it), 1° agosto 2022, 20.

<sup>135</sup> CANTONE-COCCAGNA, *op. cit.*, 160. Come sottolinea C. VISCONTI, *Contro le mafie non solo confisca ma anche "bonifiche" giudiziarie per imprese infiltrate*, *cit.*, la preferenza per misure meno invasive,

Paradigmatica, da quest'ultimo punto di vista, la disposizione di cui al comma 6 dell'art. 34-*bis* d.lgs. n. 159/2011, che prevede un modello speciale di controllo giudiziario *a richiesta* del soggetto economico destinatario di una interdittiva antimafia prefettizia (art. 84 d.lgs. n. 159/2011), anche ai fini della sospensione della stessa<sup>136</sup>. È l'ente, in questa ipotesi, ad accedere volontariamente al controllo, per mettere al riparo l'organizzazione, anzi tutto, da possibili infiltrazioni, ma anche - inutile nascondere - dall'applicazione una informativa interdittiva, al fine di sospenderne o comunque ritardarne gli effetti "paralizzanti". Breve: è il «rischio di perdere il controllo dell'ente [che] può spingere i privati a scegliere di accedere volontariamente al controllo giudiziario, in una sorta di riflesso autoprotettivo da parte del management dell'impresa»<sup>137</sup>.

Al netto della perfettibilità del meccanismo applicativo, soprattutto sul terreno del coordinamento con la documentazione antimafia e il rilascio dell'informativa interdittiva<sup>138</sup>, si tratta di una «iniziativa coraggiosa quanto difficile, incontrando inevitabilmente una significativa resistenza perché portatrice di una *ratio* estranea all'impalcatura tradizionale del sistema di prevenzione, dove gli strumenti meno invasivi, in mancanza dei presupposti per il sequestro e per la confisca, sono sempre stati esclusivamente concepiti come un tentativo di aggancio di realtà sospette a fini investigativi»<sup>139</sup>.

---

diverse dal sequestro e dalla confisca, si rivela quanto mai opportuna nell'attuale stato di crisi della gestione dei beni sequestrati e confiscati.

<sup>136</sup> La giurisprudenza ha inoltre stabilito che la richiesta di controllo giudiziario *ex art. 34-bis*, comma 6, d.lgs. n. 159/2011 può essere proposta dal destinatario del rigetto della richiesta di iscrizione nelle c.d. *white list* o del suo rinnovo (elenco dei fornitori, prestatori di servizi ed esecutori di lavori), in ragione dell'equivalenza dei presupposti legittimanti il diniego di quella iscrizione con quelli a fondamento dell'interdittiva antimafia. Cfr. Cass., Sez. II, 17 novembre 2022, n. 2156.

<sup>137</sup> CONSULICH, *La responsabilità senza reato della persona giuridica*, cit., 224.

<sup>138</sup> Sul tema, D'ANGELO-VARRASO, *op. cit.*; BORSARI, *Le misure interdittive antimafia. Profili penali*, in *Misure di prevenzione, interdittive antimafia e procedimento*, a cura di Della Ragione-Marandola-Zampaglione, Milano, 2022, 756; SANDULLI, *Rapporti tra il giudizio sulla legittimità dell'informativa antimafia e l'istituto del controllo giudiziario*, in [www.giustiziainsieme.it](http://www.giustiziainsieme.it), 10 maggio 2022; MAGI, *Assestamenti interpretativi in tema di controllo giudiziario su domanda*, in [www.sistemapenale.it](http://www.sistemapenale.it), 12 maggio 2023, Di recente, Cons. Stato, Ad. plen., 13 febbraio 2023, n. 7, in [www.lanministrativista.it](http://www.lanministrativista.it), 9 marzo 2023, che ha confermato l'autonomia dei procedimenti amministrativo e "di prevenzione".

<sup>139</sup> MAZZAMUTO, *Il salvataggio delle imprese tra controllo giudiziario volontario, interdittive prefettizie e giustizia amministrativa*, in [www.sistemapenale.it](http://www.sistemapenale.it), 3 marzo 2020.

8.4. *La prevenzione collaborativa.* Il libro II del c.d. codice antimafia è dedicato alla disciplina della documentazione antimafia<sup>140</sup>, dalla quale dipende, per le imprese, la possibilità di stipulare con la pubblica amministrazione contratti relativi a lavori, servizi e forniture ovvero a ottenere i provvedimenti indicati nell'art. 67 (licenze, autorizzazioni, concessioni, erogazioni statali e, soprattutto, l'iscrizione negli elenchi di appaltatori o di fornitori di opere, beni e servizi riguardanti la pubblica amministrazione).

A norma dell'art. 94 («*Effetti delle informazioni del prefetto*»), quando emerge la sussistenza di cause di decadenza, di sospensione o di divieto o di un tentativo di infiltrazione mafiosa (desumibile dalle situazioni descritte dall'art. 84, comma 4)<sup>141</sup>, le pubbliche amministrazioni (latamente intese)<sup>142</sup> «non possono stipulare, approvare o autorizzare i contratti o subcontratti, né autorizzare, rilasciare o comunque consentire le concessioni e le erogazioni».

Si tratta all'evidenza di un "effetto" di non poco momento, del quale la dottrina ha ripetutamente denunciato l'etichettamento improprio nel contesto delle misure (meramente) amministrative<sup>143</sup>, dovendosene invece riconoscere

---

<sup>140</sup> Ai sensi dell'art. 84, *Definizioni*, la documentazione antimafia è costituita dalla comunicazione antimafia e dall'informazione antimafia. La prima «consiste nell'attestazione della sussistenza o meno di una delle cause di decadenza, di sospensione o di divieto di cui all'articolo 67» (essenzialmente: l'applicazione di una misura di prevenzione e la condanna per uno dei delitti di cui all'art. 51, comma 3-*bis*, c.p.p. e altri reati contro la p.a., con estensione degli effetti anche ai conviventi del proposto, alle persone giuridiche a lui collegate). L'informazione antimafia, invece, consiste nell'attestazione di quanto sopra, nonché «nell'attestazione della sussistenza o meno di eventuali tentativi di infiltrazione mafiosa tendenti a condizionare le scelte e gli indirizzi delle società o imprese interessate indicati nel comma 4» (essenzialmente: provvedimenti cautelari e giudiziari per reati particolarmente significativi, provvedimenti di applicazione di misure di prevenzione, accertamenti del prefetto o del Ministero dell'interno o altri indici "sintomatici" che denotino l'intento di eludere la normativa sulla documentazione antimafia).

<sup>141</sup> Cfr. nota precedente.

<sup>142</sup> Cfr. art. 83 d.lgs. n. 159/2011, *Ambito di applicazione della documentazione antimafia*.

<sup>143</sup> Si tratta, com'è stato osservato, di «misure latamente sanzionatorie praeter delictum, ispirate ad analoghe finalità preventive, collocate sistematicamente nel medesimo corpus legislativo, ma - se è possibile - avvolte da nebbie ancor più fosche di quelle che ammantano le misure di prevenzione, essendo governate da una disciplina ancor meno garantista»; la quale «- nonostante l'elevatissimo tasso di afflittività (essa determina l'interdizione dell'inizio o della prosecuzione di qualsivoglia rapporto con l'Amministrazione o l'ottenimento di qualsiasi sussidio, beneficio economico o sovvenzione e, quindi, può portare alla 'morte' dell'impresa se questa lavora esclusivamente nel settore degli appalti pubblici) - si colloca, per deprecabile ed incontrovertibile consuetudine interna, al di fuori del concetto allargato di 'materia penale'». Così AMARELLI, *L'onda lunga della sentenza de Tommaso: ore contate per l'interdittiva antimafia 'generica' ex art. 84, co. 4, lett. d) ed e) d.lgs. n. 159/2011?*, in *Dir. pen. cont.*, 2017, 4, 292; ID., *Interdittive antimafia e «valori fondanti della democrazia»: il pericoloso equivoco da*

il substrato affittivo o, comunque, sanzionatorio. Anche per tale ragione, in tempi recenti, il legislatore ha colto l'opportunità di un intervento mitigatore della disciplina dell'informazione interdittiva (intervento comprensivo delle regole del contraddittorio e delle impugnazioni di fronte all'autorità amministrativa), volto all'arretramento dell'ambito applicativo<sup>144</sup> e, al contempo, al varo della c.d. prevenzione collaborativa, *ex art. 94-bis*<sup>145</sup>.

La nuova disposizione, in realtà, «introduce più misure, applicabili disgiuntamente o congiuntamente dal prefetto, che possono essere ricondotte al nuovo istituto»<sup>146</sup>: «*Misure amministrative di prevenzione collaborativa applicabili in caso di agevolazione occasionale*», in aperta continuità il controllo giudiziario di cui all'art. 34-*bis*.

Quando il prefetto, nel corso delle sue verifiche o, comunque, nell'ambito del procedimento di rilascio delle informazioni antimafia<sup>147</sup>, accerta un tentativo di infiltrazione riconducibile a situazioni di agevolazione *occasionale*, lo stesso prescrive all'impresa, per un periodo tra i sei e i dodici mesi, l'osservanza di una o più delle seguenti misure:

- a) adottare ed efficacemente attuare misure organizzative, anche ai sensi degli articoli 6, 7 e 24-*ter* del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, atte a rimuovere e prevenire le cause di agevolazione occasionale;
- b) comunicare al gruppo interforze istituito presso la prefettura competente per il luogo di sede legale o di residenza, entro quindici giorni dal loro compimento, gli atti di disposizione, di acquisto o di pagamento effettuati, gli atti di pagamento ricevuti, gli incarichi professionali conferiti, di amministrazione o di gestione fiduciaria ricevuti, di valore non inferiore a 5.000 euro o di valore superiore stabilito dal prefetto, sentito il predetto gruppo interforze, in re-

---

*evitare*, in [www.giustiziainsieme.it](http://www.giustiziainsieme.it), 17 luglio 2020.

<sup>144</sup> Si pensi alle previsioni di cui all'art. 92, comma 2-*bis*, che consentono, a determinate condizioni, invero limitate, l'interlocuzione tra l'autorità amministrativa e l'interessato, per evitare l'adozione dell'informativa interdittiva (comunicazione, presentazione di osservazioni scritte e documentazione, audizione).

<sup>145</sup> Articolo inserito dall'art. 49, comma 1, d.l. 6 novembre 2021, n. 152, convertito, con modificazioni, dalla L. 29 dicembre 2021, n. 233.

<sup>146</sup> D'ANGELO-VARRASO, *op. cit.*, 15.

<sup>147</sup> Cfr. art. 92 d.lgs. n. 159/2001.

lazione al reddito della persona o al patrimonio e al volume di affari dell'impresa;

c) per le società di capitali o di persone, comunicare al gruppo interforze i finanziamenti, in qualsiasi forma, eventualmente erogati da parte dei soci o di terzi;

d) comunicare al gruppo interforze i contratti di associazione in partecipazione stipulati;

e) utilizzare un conto corrente dedicato, anche in via non esclusiva, per gli atti di pagamento e riscossione di cui alla lettera b), nonché per i finanziamenti di cui alla lettera c), osservando, per i pagamenti previsti dall'articolo 3, comma 2, della legge 13 agosto 2010, n. 136, le modalità indicate nella stessa norma.

In aggiunta alle misure di cui sopra, il prefetto può inoltre nominare fino a un massimo di tre “esperti”, da individuarsi tra gli iscritti all'Albo nazionale degli amministratori giudiziari, «con il compito di svolgere funzioni di supporto finalizzate all'attuazione delle misure di prevenzione collaborativa».

Alla scadenza del termine di durata della collaborazione, si dischiudono i seguenti scenari: 1) rilascio, da parte del prefetto, di un'informazione antimafia “liberatoria”, per il venire meno dell'agevolazione e l'assenza di altri tentativi di infiltrazione; 2) applicazione, da parte del tribunale, del controllo giudiziario *ex art. 34-bis*, comma 2, lett. b), la “sorveglianza osservativa” di cui si è detto<sup>148</sup>.

L'applicazione delle misure di prevenzione collaborativa non determina l'effetto tipico dell'informazione interdittiva, che viene invece emanata dal prefetto «solo nei casi più gravi, in una logica di proporzionalità nell'applicazione delle misure amministrative di prevenzione e contrasto contro la criminalità organizzata e in una prospettiva più ampia di un nuovo punto di equilibrio, delineato dal legislatore, tra i valori costituzionali rilevanti in materia»<sup>149</sup>, anche dal punto di vista reputazionale. La eventuale e successiva

---

<sup>148</sup> A quest'ultimo fine, infatti, il d.l. n. 152/2021 ha modificato anche il comma 1 dell'art. 34-*bis*: «Nel caso in cui risultino applicate le misure previste dall'articolo 94-bis, il tribunale valuta se adottare in loro sostituzione il provvedimento di cui al comma 2, lettera b)».

<sup>149</sup> D'ANGELO-VARRASO, *op. cit.*, 17. Residuano, in ogni caso, non trascurabili problemi di coordinamento con il Codice degli appalti (art. 80), che limitano l'idoneità delle iniziative di *self cleaning* a im-

*escalation* “sanzionatoria”, peraltro, passerebbe attraverso la più *soft* tra le misure di prevenzione, ossia il controllo giudiziario di cui all’art. 34-*bis*, che sospende ulteriormente gli effetti dell’interdittiva, consentendo all’impresa, a certe condizioni<sup>150</sup>, di mantenere gli appalti in essere, partecipare a nuove gare, conservare l’assetto originario della *governance*<sup>151</sup>.

9. *Percorsi preventivo-responsivi: un primo tracciato.* Il collegamento tra le misure di cui si è dato conto non va ricercato sul piano dei punti di contatto – alle volte superficiale, alle volte escluso dall’alternatività dei presupposti –, ma nel loro rapporto di *contiguità*.

In materia di misure di prevenzione, la sequenzialità degli interventi è chiara, in quanto apertamente ispirata al «principio di progressività dell’intervento prevenzionale – simile a quello che, in tema di misure cautelari personali, è contemplato dal codice di procedura penale –, che si intensifica o si riduce in misura proporzionale al “bisogno di prevenzione” dell’operatore economico colpito»<sup>152</sup>.

Alla base del sistema vi è la prevenzione collaborativa, quale misura amministrativa fuori dal controllo giurisdizionale, che può però evolvere (a richiesta oppure d’ufficio) nell’istituto di cui all’art. 34-*bis*, di cui condivide contenuti e *ratio*: «non travolgere le imprese solo macchiate da marginali presenze mafiose, spesso inevitabili in alcuni territori per effetto di relazioni parentali, contatti e rapporti talvolta ineludibili, ma spesso enfatizzati in fase di rilascio delle comunicazioni antimafia»<sup>153</sup>. L’esito positivo della collaborazione inibisce

---

partare seriamente sulla capacità di contrattare con al p.a.

<sup>150</sup> Cons. Stato, Ad. plen., 13 febbraio 2023, nn. 6, 7 e 8; Cons. Stato, Sez. III, ord. 6 luglio 2022, n. 5615; Cons. Stato, Sez. VI, 31 maggio 2021, n. 4169. La giurisprudenza amministrativa, in effetti, ha posto diversi limiti agli effetti del controllo giudiziario. Cons. Stato, Sez. V, 6 ottobre 2022, n. 8558 (in tema di partecipazione alle gare), in *www.lamministrativista.it*, 24 ottobre 2022; Cons. Stato, Sez. V, 14 aprile 2022, n. 2847, (in tema di irretroattività degli effetti) in *DeJure*; Cons. Stato, Sez. III, 16 giugno 2022, n. 4912 (in tema di aggiornamento dell’informativa in seguito alla positiva conclusione del controllo giudiziario).

<sup>151</sup> In questo senso, MICELI, *op. cit.*, 55.

<sup>152</sup> BALATO, *La nuova fisionomia delle misure di prevenzione patrimoniali*, cit., 64. Nello stesso senso, MAUGERI, *La riforma delle misure di prevenzione patrimoniali ad opera della l. 161/2017*, cit., 376; MAGI, *Cenni sul procedimento. Il sequestro e la dimensione probatoria della confisca*, in *Codice delle confische*, cit., 1100.

<sup>153</sup> VULCANO, *Le modifiche del decreto-legge n. 152/2021 al codice antimafia: il legislatore punta sulla*

l'avvio del successivo controllo; l'insuccesso, in ogni caso, ne ritarda l'applicazione, nell'ottica di una collaborazione già avviata e impostata in senso dialogico tra autorità giudiziaria ed ente indagato o "sospetto". Il controllo giudiziario si inserisce, cioè, pur sempre al «vertice basso» della scala di intensità dei rapporti di collusione tra mafia ed impresa, destinato a venire in rilievo ove manchino i più stringenti requisiti del sequestro (e della correlata confisca di prevenzione) nonché, appunto, dell'amministrazione giudiziaria»<sup>154</sup>. Quest'ultima, infine, si pone all'apice del sistema, quale primo e autentico «modello di controllo oltre il reato»<sup>155</sup>, che si giustifica per il riscontro di una colpa d'organizzazione<sup>156</sup>.

---

*prevenzione amministrativa e sulla compliance 231 ma non risolve i nodi del controllo giudiziario*, in [www.giurisprudenzapenale.it](http://www.giurisprudenzapenale.it), 13 novembre 2021.

<sup>154</sup> DELFINO-GERACI-RINALDO-SQUILLACI, *op. cit.*, 11. Sul requisito dell'occasionalità per distinguere tra le diverse modalità di infiltrazione criminale ovvero tra impresa criminale e impresa lecita "saltuariamente contigua" al fenomeno mafioso, MEZZETTI, *Codice antimafia e codice della crisi e dell'insolvenza*, cit., 3 e 11-13.

<sup>155</sup> ROIA, *L'amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche*, in *Codice delle confische*, cit., 1487.

<sup>156</sup> È vero che tra i presupposti vi è (in negativo) l'insussistenza dei requisiti per applicare una misura di prevenzione nei confronti dell'imprenditore o comunque di coloro che esercitano l'attività economica agevolatrice (*terzietà* rispetto all'agevolato, disponibilità esclusiva dell'azienda, intestazione non fittizia della stessa); pur tuttavia, non manca, anche in questa ipotesi, la *colpa d'organizzazione*: ossia «che il soggetto terzo (nel caso concreto una persona giuridica, la cui manifestazione agevolatrice deve ovviamente essere letta alla luce dei comportamenti posti in essere dalle persone fisiche dotate di potere di decisione, rappresentanza e controllo) ponga in essere una condotta censurabile su un piano di rimproverabilità "colposa", quindi negligente, imprudente o imperita, senza che ovviamente la manifestazione attinga il profilo della consapevolezza piena della relazione di agevolazione» (Trib. Milano, 23 giugno 2016). Com'è stato osservato: «La necessità di individuare un perimetro di censurabilità del comportamento del terzo agevolatore, perimetro che necessariamente deve rimanere nell'ambito del rimprovero colposo sconfinandosi, in ipotesi di condotte dolosamente orientate a favorire l'espansione della economia illegale, in fattispecie di natura concorsuali o comunque di favoreggiamento dell'attività criminale, risiede in una lettura costituzionalmente orientata del presupposto applicativo della misura di prevenzione la quale tende a comprimere comunque il fondamentale diritto alla libertà di impresa costituzionalmente garantito». Così ROIA, *L'amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche*, cit., 1493. Sul punto, in senso critico, CONSULICH, *La responsabilità senza reato della persona giuridica*, cit., 217: «L'oggettiva contiguità a interessi criminali, inquadrabile in termini di agevolazione, sta e cade con la censurabilità della condotta degli organi dell'ente sul piano della colpa (in caso di dolo si aprirebbe la strada ad una contestazione penale): è sufficiente la violazione di normali regole di prudenza e buona amministrazione imprenditoriale, che magari la stessa società si sia data (il fenomeno dell'autonormazione può percepirsi anche a queste latitudini), o di norme di comportamento esigibili sul piano della legalità da parte di chi operi nel settore degli appalti di opere e/o servizi. Si tratta di una sorta di dubbia forma di agevolazione colposa richiesta come presupposto per poter assumere iniziative assai intrusive nella struttura dell'azienda da recente giurisprudenza di merito richiamando quanto affermato nel 1995 dalla Corte costituzionale (sent. 487/1995): il rischio però è che i titolari di quelle

Non mancano, poi, sovrapposizioni e alternative *di settore*, che alimentano l'esigenza di razionalizzazione tra misure cautelari penali e 231, commissariamenti, misure di prevenzione patrimoniali di competenza amministrativa e giudiziaria<sup>157</sup>; soprattutto quando consentono, nella fase delle indagini preliminari, di aggirare l'elenco dei reati-presupposto del d.lgs. n. 231/2001 a favore della prevenzione patrimoniale *ante delictum*; una sorta di «*law shopping* all'interno del novero degli strumenti di intervento giudiziario sulla persona giuridica»<sup>158</sup>.

Il *ponte* tra le misure si rinviene, come anticipato, nel comune aggancio ai *compliance programs*<sup>159</sup>. Nella prevenzione collaborativa e nel controllo giudiziario si prevede, su richiesta del tribunale (nel caso di imposizione dell'obbligo all'amministratore giudiziario *ex art. 34-bis*, comma 3, lett. d) o del prefetto (nel caso di prescrizione *ex art. 94-bis*, comma 1, lett. a), che l'impresa adotti e attui efficacemente misure organizzative atte a rimuovere e prevenire le cause dell'agevolazione (eventualmente occasionale) e, comunque, la commissione dei reati di cui all'art. 24-ter d.lgs. n. 231/2001 («*Delitti di criminalità organizzata*»), quali condizioni utili alla revoca del controllo o al rilascio dell'informazione liberatoria. In mancanza di una previsione espressa, l'adozione di un modello di organizzazione, gestione e controllo *ex d.lgs. n. 231/2001* gioca un ruolo parimenti centrale nell'amministrazione giudiziaria di cui all'art. 34 d.lgs. n. 159/2011, anche in forza della prassi della Sezione Autonoma delle Misure di Prevenzione di Milano, che considera l'adozione di un nuovo assetto organizzativo e regole etico-comportamentali quale elemento indispensabile del piano d'azione da concordare con l'amministratore

---

attività economiche che presentano connotazioni agevolative del fenomeno mafioso non possano praticamente mai ritenersi terzi rispetto alla realizzazione di quegli interessi, né in una situazione soggettiva di "sostanziale incolpevolezza". Il riferimento, nello scritto citato, è a Trib. Milano, 27 maggio 2020, Uber Italy s.r.l., cit.

<sup>157</sup> MONGILLO-PARISI, *op. cit.*, 167 ss.

<sup>158</sup> ZUFFADA, *op. cit.*, 138.

<sup>159</sup> «La simmetria rispetto a quanto disposto dall'art. 94-bis è pressoché testuale». Così D'ANGELO-VARRASO, *op. cit.*, 18. Sul tema, LOSAPPIO, *Modello organizzativo e controllo giudiziario ex d.lgs. n. 159/2011*, in *La responsabilità degli enti ex d. lgs 231/2001 tra diritto e processo*, a cura di Piva, Torino, 2021, 542; CARNÀ-CHIODI, *I Modelli 231 nella prospettiva dell'art. 34 bis del codice antimafia. L'adozione delle misure organizzative finalizzate a prevenire la commissione dei delitti di criminalità organizzata*, in *Rivista231*, 2019, 3, 195 ss.; SANTORIELLO, *Responsabilità da reato degli enti: problemi e prassi*, Milano, 2023, 146.

giudiziario<sup>160</sup>. L'adeguamento, dunque, «cessa di essere una scelta libera della società e diventa un dovere organizzativo della stessa, finendo per costituire una strada obbligata per la bonifica delle aziende»<sup>161</sup>, per la loro *riabilitazione* “sociale”<sup>162</sup>, per l'accesso alla (nuova) premialità del d.lgs. n. 231/2001<sup>163</sup>.

Cosa resta, in tale scenario, della vocazione *responsiva* della normazione privata?

L'insieme delle misure esaminate, alle quali si aggiungono le “negoiazioni” sulle condotte riparatorie “concordate” ai fini dell'archiviazione, restituisce l'immagine, ancora confusa, di un nuovo sistema di controllo pubblico degli enti, vagamente piramidale<sup>164</sup>, comunque strutturato per gradi: dalle prerogative di mera sorveglianza/informazione all'esercizio di poteri gestori gradualmente più invasivi.

L'attuazione della *compliance post factum*, sia nel sistema della responsabilità degli enti sia nel sistema delle misure di prevenzione, assume, però, una nuova connotazione, in quanto *doverosamente* finalizzata: *i)* alla comprensione

---

<sup>160</sup> CAPECCHI, *La misura di prevenzione patrimoniale dell'amministrazione giudiziaria degli enti e le sue innovative potenzialità*, in [www.penalecontemporaneo.it](http://www.penalecontemporaneo.it), 4 ottobre 2017; BALATO, *La nuova fisionomia delle misure di prevenzione patrimoniali: il controllo giudiziario delle aziende e delle attività economiche di cui all'art. 34 bis Codice Antimafia*, in [www.penalecontemporaneo.it](http://www.penalecontemporaneo.it), 12 marzo 2019.

<sup>161</sup> D'ANGELO-VARRASO, *op. cit.*, 21.

<sup>162</sup> Si pensi alle esclusioni dalle gare che il nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. n. 36/2023) pone a carico degli enti coinvolti in un procedimento amministrativo ex d.lgs. n. 231/2001.

<sup>163</sup> Avvisa dei problemi legati all'inevitabile *deficit* di *compliance*, nel contesto delle misure di cui agli artt. 34 e 34-bis del d.lgs. n. 159/2011 (magari, ma non necessariamente, per reati in materia di criminalità organizzata di stampo mafioso), CONSULICH, *La responsabilità senza reato della persona giuridica*, cit., 228: «Il *risk assessment*, insomma, va spinto all'estremo. L'amministratore giudiziario deve considerare che il compito a lui assegnato non è semplicemente quello di dare una migliore forma organizzativa alla società, ma di modificare radicalmente (non solo l'assetto, ma anche) la natura della stessa. Esaurita la fase dell'*adozione* del modello, si apre quella, potenzialmente ancora più lunga, dell'efficace *attuazione* dello stesso, che per mesi richiede la diffusione tra organi e dipendenti dei contenuti del protocollo e le conseguenti attività formative, nonché l'impegno a tempo pieno dell'OdV nell'acquisizione e studio delle procedure, anche al fine di redigere il piano delle attività di vigilanza; ciò non consente tuttavia di assimilare amministratore giudiziario e vertici di società che non soggiacciono a controllo giudiziario». Sulla difficile conciliabilità tra i tempi della “efficace attuazione” del modello organizzativo e quelli della prevenzione collaborativa, DE VIVO, *L'efficace attuazione del modello nella «prevenzione collaborativa» introdotta dal d.l. 152/2021*, in *Rivista231*, 2022, 1, 130.

<sup>164</sup> Il riferimento è alla *responsive regulation* e alla *enforcement pyramid*, ossia allo schema di graduazione della risposta alla criminalità d'impresa alla cui base sono collocate misure di mera persuasione delle *corporations*, poi le ingiunzioni alla riparazione del danno, solo più in “alto” le sanzioni (civili, amministrative e penali), e all'apice l'interdizione dall'esercizio dell'attività. Per tutti: FISSE-BRAITHWAITE, *Corporations, Crime and Accountability*, cit.; AYRES-BRAITHWAITE, *Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate*, New York-Oxford, 1995.

delle cause dell'errore organizzativo; *ii*) alla correzione dei processi, per evitare che si ripeta; *iii*) alla *riparazione* delle conseguenze del reato o del contatto criminale; *iv*) alla verifica delle «concrete possibilità che la singola realtà aziendale ha o meno di compiere fruttuosamente il cammino verso il riallineamento con il contesto economico sano»<sup>165</sup>; *v*) a stimolare la rispondenza fiduciaria della persona giuridica<sup>166</sup>, in modo comunque collaborativo, verso una rinnovata legalità<sup>167</sup>.

Si tratta, in definitiva, di una scala di iniziative preventive e reattive che segnano il grado di disponibilità dell'ente a riconoscere l'errore organizzativo, a rientrare nell'osservanza dei precetti e *ad assumersi, anche per il futuro, la responsabilità dell'illecito*. Solo a tali condizioni l'ordinamento consente la definizione della vicenda, evitando l'applicazione delle sanzioni 231 o delle misure di prevenzione tradizionali.

10. *Considerazioni finali*. Lo scritto ha inteso esaminare l'evoluzione legislativa e interpretativa di taluni strumenti latamente riconducibili al *diritto sanzionatorio delle persone giuridiche*<sup>168</sup>, caratterizzati dalla vigilanza/ingerenza gestoria da parte dello Stato, allorquando si manifesti una devianza organizzativa di tipo criminale, nonché dall'effetto (dietro promessa ovvero minaccia) della non punibilità dell'ente. Nelle ultime pagine, proveremo a sintetizzare i punti di forza e di debolezza della tendenza in parola, invero oscillante tra aspirazioni collaborativo-costruttive e derive esautoranti-autoritative.

#### Contra

I. Non v'è dubbio che vi siano molteplici ragioni per diffidare dagli strumenti di controllo pubblico delle aziende, anzi tutto perché svincolati dalle garanzie della legalità penale (misure di prevenzione antimafia) o della giurisdizione (negoziazioni *post factum* nella fase delle indagini preliminari del procedimento 231). La «fascinazione» del legislatore per la prevenzione amministrativa<sup>169</sup>, assieme all'entusiasmo per i risultati delle collaborazioni, rischia di ob-

<sup>165</sup> Cass., Sez. un., 26 settembre 2019, Ricchiuto, cit., par. 2.5.

<sup>166</sup> Sulla rispondenza fiduciaria, FORTI, *Uno sguardo ai "piani nobili" del d.lgs. n. 231/2001*, cit., 1251.

<sup>167</sup> D'ANGELO-VARRASO, *op. cit.*, 20.

<sup>168</sup> GUERINI, *Diritto penale ed enti collettivi*, cit., 158.

<sup>169</sup> CONSULICH, *La responsabilità senza reato della persona giuridica*, cit., 206.

nubilare il dato: la “non punibilità” del d.lgs. n. 159/2001 è del tutto fittizia, in quanto si tratta di misure (anche quelle per le aziende) formalmente estranee alla materia penale, sganciate dalla commissione di un reato o dal suo accertamento, applicate all’esito di un procedimento che, alle volte, non sarebbe stato neanche instaurato nell’ambito della giustizia ordinaria (penale/231)<sup>170</sup>. Breve: il “premio” della restituzione dell’azienda è apparente/fasullo, anche se, nei fatti, l’esautorazione gestoria salva l’impresa dall’inflizione delle ben più temibili misure del sequestro e della confisca ex artt. 20 e 24 d.lgs. n. 159/2001.

II. Il diritto della prevenzione applicato agli enti è, perdipiù, disordinato<sup>171</sup>, affidato alla regolazione della giurisprudenza, che tende alla deroga alle norme<sup>172</sup>, pure imprecise, del d.lgs. n. 159/2011. Non vi è lo spazio in questa sede per affrontare il problema della imprecisione della disciplina prevenzionale<sup>173</sup>. Si deve ammettere, da un lato, che è stata proprio la negligenza della determinatezza o, comunque, della legalità stretta, a consentire le soluzioni “innovative” di cui discutiamo; per esempio, in relazione all’amministrazione giudiziaria “morbida”, che poi il legislatore ha cristallizzato nell’art. 34-*bis*<sup>174</sup>. Dall’altro lato, il rischio per le garanzie derivante dalla manipolazione della legge è sempre molto alto, come dimostrano le torsioni del sistema della prevenzione *ante delictum*. Nell’orientamento della Procura milanese, nell’ambito delle indagini preliminari del procedimento ex d.lgs. n. 231/2001,

<sup>170</sup> Sull’estensione applicativa delle misure di prevenzione, ben oltre i confini tradizionali della pericolosità qualificata di tipo mafioso, *ex multis*, FIANDACA, *Il sistema di prevenzione tra esigenze di politica criminale e principi fondamentali. Schema di relazione introduttiva*, in *Parola alla difesa*, 1/2017.

<sup>171</sup> CONSULICH, *La responsabilità senza reato della persona giuridica*, cit., 211.

<sup>172</sup> Sul tema, BARTOLI, *Contro la «normalizzazione» delle deroghe: alcune proposte garantiste*, in *Dir. pen. proc.*, 2020, 153 ss.

<sup>173</sup> Si vedano: VIGANÒ, *La Corte di Strasburgo assesta un duro colpo alla disciplina italiana delle misure di prevenzione personali*, in [www.penalecontemporaneo.it](http://www.penalecontemporaneo.it), 3 marzo 2017; MAUGERI, *Misure di prevenzione e fattispecie a pericolosità generica: la Corte Europea condanna l’Italia per la mancanza di qualità della “legge”, ma una rondine non fa primavera*, in [www.penalecontemporaneo.it](http://www.penalecontemporaneo.it), 6 marzo 2017; MAIELLO, *De Tommaso c. Italia e la cattiva coscienza delle misure di prevenzione*, in *Dir. pen. proc.*, 2017, 1039; AMARELLI, *L’onda lunga della sentenza de Tommaso: ore contate per l’interdittiva antimafia ‘generica’ ex art. 84, co. 4, lett. d) ed e) d.lgs. n. 159/2011?*, in *Dir. pen. cont.*, 2017, 4, 290 ss.; F. BASILE, *Quale futuro per le misure di prevenzione dopo le sentenze De Tommaso e Paternò?*, in *Giur. it.*, 452 ss.

<sup>174</sup> Trib. Milano, Sez. Misure di prevenzione, decreto 24 giugno 2016, in [www.penalecontemporaneo.it](http://www.penalecontemporaneo.it), 11 luglio 2016, con nota di C. VISCONTI, *Ancora una decisione innovativa del Tribunale di Milano sulla prevenzione antimafia nelle attività imprenditoriali*.

aggalla l'insofferenza dell'interprete giudiziario all'obbligatorietà delle prescrizioni, che si traduce nella disapplicazione delle indicazioni sugli effetti delle norme premiali (art. 17) e dell'apparato sanzionatorio (con l'eccezione della confisca del profitto, in altro modo versato alle casse dello Stato per l'intervento delle parallele sanzioni amministrative tributarie). L'approccio, invero *disorganizzato*, potrebbe ingenerare nei destinatari del decreto 231 una certa confusione sulle conseguenze sanzionatorie (*i.e.* imprevedibilità).

III. Lunghi dal presentarsi come un "modello" per la generalità delle imprese, il "premio" agli enti che non hanno predisposto alcun assetto di organizzazione e controllo rischierebbe, inoltre, di disincentivare l'adesione *ex ante* al d.lgs. n. 231/2001<sup>175</sup> (pure disapplicato in gran parte del Paese, dove le iscrizioni vengono sistematicamente omesse)<sup>176</sup>; ciò vale soprattutto per le società floride, che possono assorbire agevolmente l'impatto negativo di una riorganizzazione "in corsa" così come quello delle sanzioni<sup>177</sup>. Si consideri, peraltro, che la valutazione sull'adeguatezza dell'impegno organizzativo *ex post* sarebbe rimessa, di nuovo, alla magistratura, che tanto severa è apparsa agli occhi degli enti nei giudizi sull'efficacia *ex ante*<sup>178</sup>. La sfiducia delle *corporations* sulla effettiva utilità di un assetto organizzativo preventivo, innescata dalla logica del *propter hoc*<sup>179</sup>, potrebbe addirittura aumentare al riscontro del maggior favore

---

<sup>175</sup> In questo senso, DE SIMONE, *La non punibilità nel prisma della responsabilità da reato delle persone giuridiche*, cit., 1010-1011, secondo il quale una revisione delle norme del d.lgs. n. 231/2001 dedicate alla disciplina delle condotte riparatorie «si rivelerebbe disfunzionale rispetto all'idea di fondo di coinvolgere fin dall'inizio la persona giuridica nell'attività di prevenzione del rischio-reato, potendo disincentivare l'implementazione *ante delictum* del modello organizzativo». Cfr. anche PIERGALLINI, *Aspettative e realtà della (ancor breve) storia del D.Lgs. n. 231/2001 in materia di responsabilità da reato degli enti*, in *Dir. pen. proc.*, 2022, 870.

<sup>176</sup> Sulla mancata o difforme applicazione territoriale del d.lgs. n. 231/2001, PIERGALLINI, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, cit., 532.

<sup>177</sup> GOTTSCHALK, *Corporate Control of White-Collar Crime. A Bottom-Up Approach to Executive Deviance*, Berlin-Boston, 2022, 46.

<sup>178</sup> MANACORDA, *L'idoneità preventiva dei modelli di organizzazione nella responsabilità da reato degli enti: analisi critica e linee evolutive*, in *Riv. trim. dir. pen. ec.*, 2017, 49 ss.

<sup>179</sup> PIERGALLINI, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, cit., 534. Sulla ritrosia giurisprudenziale a ritenere il modello "idoneo" e, dunque, sulle difficoltà di redazione e "riempimento" dello stesso, MANES, *Realismo e concretezza nell'accertamento dell'idoneità del modello organizzativo*, in *Giur. comm.*, 2021, 633/I ss. Sulla imprecisione delle indicazioni legislative per la costruzione di un modello adeguato, MONGILLO, *La colpa di organizzazione: enigma ed essenza della responsabilità "da reato" dell'ente collettivo*, in *Cass. pen.*, 2023, 711.

che l'autorità giudiziaria riserverebbe ai modelli dalla stessa validati, ai quali associa persino l'impunità.

IV. Il problema riguarda, più in generale, la *credibilità* dell'autonormazione ai fini del d.lgs. n. 231/2001<sup>180</sup>. La nuova prassi della Procura milanese, che schiaccia l'occhio alle misure della prevenzione collaborativa/controllata, potrebbe favorire il passaggio, anche nella disciplina della responsabilità degli enti, da una *compliance* 'a trazione privata', a una *compliance* 'a trazione mista'<sup>181</sup>, financo 'a trazione pubblica': la struttura organizzativa potrebbe sentirsi d'ora in avanti *obbligata* a collaborare con le agenzie del controllo<sup>182</sup>, non solo in sede di verifica giudiziale dei modelli, ma anche in via preventiva, al primo segnale d'allarme o nell'ipotesi di un sospetto-reato, senza alcuna formale rassicurazione legislativa sui benefici<sup>183</sup>.

### Pro

I. Per stemperare il timore di derive autoritative degli inquirenti, va ricordato che il provvedimento di archiviazione è pur sempre sottoposto alla verifica gerarchica del Procuratore Generale presso la Corte d'appello<sup>184</sup>. È vero: manca un controllo di natura giurisdizionale sull'inazione del pubblico mini-

<sup>180</sup> Sull'incompletezza dell'accordo pubblico-privato posto alla base del d.lgs. n. 231/2001, CENTONZE, *Responsabilità da reato degli enti e agency problems*, cit., 960. Si veda anche E. GRECO, *Dal venire meno del «anonismo» giuridico alla legittimazione del fenomeno auto-normativo. Il self-regulatory model nel sistema di responsabilità da reato delle persone giuridiche*, in *I nuovi volti del sistema penale fra cooperazione pubblico-privato e meccanismi di integrazione fra hard law e soft law*, a cura di Gullo-Militello-Rafaraci, Milano, 2021, 163 ss.

<sup>181</sup> Sulle definizioni di cui sopra e, in generale, sullo sviluppo della *compliance* in Italia e all'estero, GULLO, *Compliance*, in *Studi in onore di Carlo Enrico Paliero*, vol. III, cit., 1291.

<sup>182</sup> Sul dirigismo statale insito nelle nuove strategie prevenzionistiche che incitano al collaborazionismo anticipato, DONINI, *Compliance, negozialità e riparazione dell'offesa nei reati economici. Il delitto riparato oltre la Restorative Justice*, cit. Sui rischi di strumentalizzazione del dialogo pubblico-privato, «in quanto lo Stato finisce per ingerirsi nella personalità dell'ente e per compiere una valutazione problematicissima per determinatezza, prevedibilità e controllabilità», BARTOLI, *Una introduzione alla responsabilità punitiva degli enti*, in [www.sistemapenale.it](http://www.sistemapenale.it), 25 ottobre 2021.

<sup>183</sup> La codeterminazione delle regole preventive restituirebbe credibilità all'impegno reciproco (pubblico e privato) che fonda il sistema della responsabilità da reato degli enti. Sul punto cfr. CENTONZE, *Responsabilità da reato degli enti e agency problems*, cit., 974 ss. (sulla positivizzazione delle cautele, in particolare, 976 ss.). Sugli strumenti di validazione preventiva dei modelli, MONGILLO, *La colpa di organizzazione: enigma ed essenza della responsabilità "da reato" dell'ente collettivo*, cit., 729.

<sup>184</sup> MANCUSO, *Commento all'art. 58*, cit., 765. Il procedimento di prevenzione, d'altra parte, può dirsi ormai ampiamente giurisdizionalizzato, almeno in relazione all'applicazione dell'amministrazione e del controllo giudiziario. Sulla preferibilità, in ogni caso, del sistema 231, in specie per la previsione di garanzie processuali e del rispetto dei principi penalistici, cfr. MAUGERI, *La funzione rieducativa della sanzione*, cit., 149 ss.

stero. Spetta, in ogni caso, alla magistratura la vigilanza sulla condotta *post delictum* della società, ossia a un applicatore del diritto autonomo, indipendente e soggetto soltanto alla legge. Certo, le note vicende di *mala gestio* dei beni sottoposti a vincolo giudiziario non favoriscono l'affidamento<sup>185</sup>; non solo con riferimento agli abusi macroscopici delle misure di prevenzione, ma anche in relazione alla lievitazione dei costi della *compliance*<sup>186</sup>, nel nuovo *business* delle consulenze e degli incarichi che non restituiscono alcuna utilità effettiva all'organizzazione. Dall'altro lato, il sistema parrebbe ormai attrezzato alla prevenzione delle distorsioni, anche grazie all'intervento "correttivo" condotto proprio dall'autorità giudiziaria, e poi del legislatore; al quale nulla vieta, in prospettiva *de iure condendo*, la previsione del vaglio giurisdizionale sull'archiviazione *ex art. 58 d.lgs. n. 231/2001* (senz'altro auspicabile)<sup>187</sup>.

II. Di più: è grazie all'intraprendenza degli organi giudiziari che i due sistemi hanno potuto sperimentare l'attuazione di principi altri, preclusa in campo punitivo: *i)* il principio di *extrema ratio*<sup>188</sup>, secondo lo schema della *Minimally sufficient deterrence*<sup>189</sup>; *ii)* i (collegati) principi della *Restorative Justice*, compresi quelli orientati all'ascolto e alla presa in carico dei bisogni delle vittime, delle persone (anche giuridiche) indicate come autori dell'offesa, della comunità; *iii)* il divieto di *bis in idem*; *iv)* la proporzionalità della risposta sanzionatoria. La gestione derogatoria delle indagini preliminari, così come la prassi modulatrice delle misure di prevenzione, possono essere interpretate, cioè, come tentativi di minimizzazione della risposta punitiva/ablativa definitiva, che viene relegata, dunque, alle ipotesi residuali di fallimento della interlocuzione pubblico-privata. Certo, siamo a uno stadio ancora embrionale della

<sup>185</sup> Per tutti: MEZZETTI, *L'enticidio: una categoria penalistica da ricostruire ed una conseguenza per l'azienda da evitare*, in *www.penalecontemporaneo.it*, 23 gennaio 2018.

<sup>186</sup> Sui costi della costruzione di un sistema di *compliance*, CENTONZE, *Responsabilità da reato degli enti e agency problems*, cit., 971 ss.

<sup>187</sup> In questo senso, CERESA-GASTALDO-FIDELBO-RUGGIERO-CANESCHI, *Esercizio dell'azione a carico dell'ente e condotte riparatorie: valorizzazione del modello post factum e regolamentazione della discrezionalità del p.m. per rilanciare il d.lgs. n. 231/2001*, in *Verso una riforma della responsabilità da reato degli enti. Dato empirico e dimensione applicativa*, a cura di Centonze-Manacorda, Bologna, 2023, 399.

<sup>188</sup> Sul contributo del d.lgs. n. 231/2001 alla riemersione del principio di *extrema ratio*, FORTI, *Uno sguardo ai "piani nobili" del d.lgs. n. 231/2001*, cit., 1255.

<sup>189</sup> BRAITHWAITE, *Minimally Sufficient Deterrence*, in *Crime and Justice*, 2018, 47, 1, 69 ss.

citata *enforcement pyramid*, in quanto la spontaneità dell'adesione alle norme è falsata dall'iniziativa della parte pubblica, ovvero dalla forza contrattuale dell'autorità inquirente. Ciò nondimeno, si tratta di un primo tentativo di persuasione alla cooperazione, utile a prevenire l'inflazione delle sanzioni e l'interdizione dell'ente "marchiato d'infamia" dal circuito delle relazioni economiche<sup>190</sup>. L'ordinamento, per questa via, accorda nuova fiducia alla *corporation*<sup>191</sup>, pure in una fase critica/patologica, di deriva verso il reato, con l'obiettivo di riassegnarle, quando possibile, piena libertà d'azione.

III. L'approccio in parola ha finalmente delineato, sul piano pratico, una prima e autonoma causa di non punibilità dell'ente per l'illecito organizzativo (non per il reato), dettandone con chiarezza le condizioni per l'accesso. Queste ultime sono mutate solo in parte dalle condotte descritte all'art. 168-*bis* c.p. (già contemplate dall'art. 17 d.lgs. n. 231/2001). La messa alla prova dell'ente esige qualcosa di più: non solo il ripristino delle condizioni precedenti alla realizzazione dell'illecito e il ristoro delle vittime e delle pretese economiche di parte pubblica, ma *l'assunzione della responsabilità per ciò che viene dopo l'illecito organizzativo*: l'impegno alla *compliance*, alla cura del modello, alla sua efficace attuazione, al monitoraggio dei rischi e alla tutela degli interessi coinvolti dall'attività d'impresa<sup>192</sup>. A fronte dell'eterogeneità delle cause di non punibilità per le persone fisiche<sup>193</sup>,

<sup>190</sup> BORGOGNO, *L'ablazione dei beni "marchiati di infamia"*. (Prime osservazioni su alcuni recenti interventi giurisprudenziali in tema di "confisca allargata" e di "confisca senza condanna"), in *Arch. pen.*, 2015, 1.

<sup>191</sup> Tra i molteplici riferimenti bibliografici al tema fiducia-diritto, si vedano: T. GRECO, *La legge della fiducia. Alle radici del diritto*, Bari-Roma, 2021; PELLIGRA, *I paradossi della fiducia. Scelte razionali e dinamiche interpersonali*, Bologna, 2007; RESTA, *Le regole della fiducia*, Bari-Roma, 2009. Sulle condizioni necessarie affinché l'ordinamento (in specie penale) si renda «degnò di fiducia» agli occhi dei cittadini e degli operatori economici, FORTI, *Democrazia economica e regolazione penale dell'impresa*, in *Dir. pen., proc.*, 2010, 773 ss.

<sup>192</sup> L'indirizzo, per questa via, vale anche a colmare l'assenza, nel sistema sanzionatorio degli enti, di misure "trattamentali" ovvero di ingiunzioni giudiziarie a vocazione riparatoria, che impongano all'ente la riparazione dell'offesa e la correzione del *compliance program*. Sul tema, in prospettiva *de iure condendo*, MONGILLO, *Prospettive di riforma del sistema sanzionatorio ex d.lgs. n. 231/2001*, in *Verso una riforma della responsabilità da reato degli enti*, cit., 562. Come osserva anche VARRASO, *Autonomia del sistema sanzionatorio*, cit., 24, i modelli compensativi dell'offesa delineati dal d.lgs. n. 231/2001 «sarebbero di fatto vanificati, se si consentisse all'ente di beneficiare direttamente delle stesse cause di non punibilità della persona fisica, almeno per quei reati presupposto che lo consentono, per i quali, di fatto, non sarebbe più necessaria la riorganizzazione della *compliance*».

<sup>193</sup> Per una accurata ricostruzione delle molteplici cause di non punibilità previste nell'ordinamento,

l'interprete giudiziario ha orientato la grammatica della non punibilità delle persone giuridiche in senso marcatamente responsivo, in conformità al carattere dinamico della stessa responsabilità organizzativa. Le misure rimediale valide a escludere la punibilità della *corporation* “fanno” giustizia per il passato e per il futuro, così partecipando alla promozione della cultura della legalità e, dunque, alla funzione di prevenzione generale positiva.

IV. *Last but not least*, un argomento pragmatico: una marcia indietro del legislatore, in specie sulle misure di prevenzione, che tanto ispirano la legislazione europea<sup>194</sup>, è irrealistica<sup>195</sup>. L'amministrativizzazione/flessibilizzazione del controllo pubblico delle aziende va certamente sorvegliata, ma non necessariamente demonizzata; anche perché, allo stato, rappresenta l'unica valida alternativa al dilagare degli strumenti di spossessamento e custodia (fallimentare) delle imprese.

---

FERLA, *Prospettive della non punibilità. Modelli normativi e funzioni politico-criminali*, Napoli, 2022.

<sup>194</sup> Sulla diffusione degli strumenti ablativi nel contesto euro-unitario e l'opportunità di un suo contenimento, cfr. *Assets confiscation and prevention of crime in Europe. An overview upon the EU and domestic legislations*, a cura di Quattrocchio-Oliveira e Silva-Sacchetto, Milano, 2022.

<sup>195</sup> Di più: «sarebbe grave “depotenziare” - o addirittura abbandonare - gli strumenti progressivamente introdotti dal legislatore per contrastare una criminalità organizzata propensa in questi ultimi anni a rendere prevalente la strategia di “fare affari” con (e attraverso) le pubbliche amministrazioni rispetto a quella di scontro frontale con lo Stato, attuata in particolare attraverso il tentativo di un controllo capillare del territorio». D'ANGELO-VARRASO, *op. cit.*, 2.