

QUESITI

CARLOTTA CONTI

**A un quarto di secolo dal d.lgs. n. 231/2001:
d'où venons-nous? Que sommes-nous?
Où allons-nous?**

A venticinque anni dall'entrata in vigore del d.lgs. n. 231/2001, il presente studio coglie nella disciplina dell'accertamento dell'illecito dell'ente alcune tappe esegetiche che hanno segnato una progressiva apertura ai principi e ai metodi del processo penale e che trovano un ideale coronamento nelle proposte di modifica licenziate il 30 ottobre 2025 dal *Tavolo tecnico* incaricato dal Ministero della giustizia per la revisione della disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche.

A quarter of a century on from Legislative Decree No. 231/2001: d'où venons-nous? Que sommes-nous? Où allons-nous?

Twenty-five years after the entry into force of Legislative Decree no. 231/2001, this paper highlights several exegetical milestones in the discipline of determining corporate wrongdoing. These milestones have marked a progressive opening to the principles and methods of criminal proceedings, culminating in the proposed amendments approved on October 30, 2025, by the Technical Committee appointed by the Ministry of Justice to revise the discipline of the administrative liability of legal entities.

SOMMARIO: 1. Una normativa in cerca di identità. - 2. *BARD* e ragionevole previsione di condanna. - 3. L'emersione della categoria della "colpa in organizzazione". - 4. Le fasi evolutive dell'accertamento *ex* 231: dall'intuizionismo giudiziale alla motivazione rafforzata sull'*idoneità preventiva* del modello. - 5. Metodo probatorio e ragionamento giudiziale: la colpa in organizzazione nel crogiuolo del processo. - 6. *Thema probandum* e apparato giustificativo della sentenza. - 7. Prospettive esegetiche e *de iure condendo*: la motivazione rafforzata sull'*inidoneità preventiva* del MOG conforme alle linee-guida.

1. *Una normativa in cerca di identità.* A venticinque anni dall'entrata in vigore del d.lgs. n. 231/2001, il Tavolo tecnico, incaricato dal Ministero della giustizia con d.m. 7 febbraio 2024 per la revisione della disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e coordinato dal Dott. Giorgio Fidelbo, ha licenziato una relazione conclusiva e un articolato recante una serie di modifiche al predetto testo normativo¹. Esse si sono rese necessarie perché l'accertamento degli illeciti addebitabili agli enti ha mostrato nel tempo numerose aporie ed evidenti criticità. Anche in ragione delle scelte in ordine alla natura della responsabilità, vengono in questione i limiti di applicabilità dei principi cardine e delle regole del processo penale, l'individuazione degli elementi costitutivi e/o impeditivi della responsabilità e

¹ In *Giur. Pen.*, 14 gennaio 2026.

i relativi oneri e *standard* probatori, l'*ubi consistam* della colpa in organizzazione, la funzione stessa della disciplina, *Ianus Bifrons* che, guardando con una faccia alla repressione, con l'altro volto mira a innescare un circolo virtuoso di prevenzione dei reati, attraverso un rafforzamento dell'assetto gestionale della *societas*. La possibile imminente riforma - che recepisce i più illuminati approcci esegetici prospettati nel tempo in dottrina e in giurisprudenza - rende opportuna qualche considerazione sul modello accertativo che si può cogliere nella disciplina vigente, proprio alla luce delle interpretazioni che si sono consolidate in un arco temporale ormai piuttosto lungo.

Come evidenziato dalla copiosa letteratura sul tema, le norme del d.lgs. n. 231/2001 sono state disegnate con tratto incerto e desultorio, dando luogo a molteplici *querelles* sulle infinite sfumature che si collocano nel *range* intermedio, *ratione personae*, tra responsabilità penale e responsabilità amministrativa, fino ad arrivare alla decisa opzione giurisprudenziale per la natura di *tertium genus*². È noto che non si tratta di discettazioni teoriche - tanto affascinanti quanto, talora, prive di tangibili ricadute pratiche - ma di opzioni, accolte a monte, che incidono, a valle, sull'individuazione delle norme applicabili al rito e sulle relative direttrici interpretative.

Da un lato, la questione ha investito l'applicabilità di alcuni istituti a cavaliere tra diritto processuale e sostanziale (come è accaduto per la messa alla prova e per la particolare tenuità del fatto); da un altro lato, per ciò che più direttamente interessa nella presente sede, ci si è interrogati sull'effettiva portata del rinvio che l'art. 34 effettua alle norme di rito, a dispetto della banalità del rilievo che la lettera stessa della disposizione citata rivela, in modo neanche troppo freudiano, la volontà che si guardi costantemente ai principi e alle regole del processo penale. In tale contesto, la clausola «in quanto compatibili» mostra il volto di un concetto di relazione che ha come riferimento non tanto la natura amministrativa della responsabilità, quanto se mai la questione, intimamente avvinta a quest'ultima, dell'ontologia dell'entità sottoposta al procedimento. Accogliendo un'impostazione volta a valorizzare le potenzialità insite in tale rinvio, le lacune - o le vere e proprie deviazioni - in tema di

² Cass., Sez. un., 6 aprile 2023, n. 14840; Cass., sez. un., 18 settembre 2014, n. 38343, cui pure si deve la precisazione che, a prescindere dall'etichetta che si voglia apporre su tale assetto normativo, è doveroso interrogarsi sulla compatibilità della disciplina legale con i principi costituzionali dell'ordinamento penale.

iscrizione della notizia di reato, di archiviazione, di esercizio dell'azione penale, di *thema probandum*, di onere e di *quantum* della prova e di ragionamento giudiziale potrebbero agevolmente essere colmate senza forzare la natura derogatoria del *corpus* normativo e senza necessità di interventi riformatori.

2. *BARD e ragionevole previsione di condanna.* È proprio alla luce di tale constatazione che può risolversi, ad esempio, l'apparente specialità che connota le norme sull'assoluzione e sulla condanna (artt. 65 e 66) rispetto alle omologhe disposizioni del codice di procedura penale. Spicca, infatti, la differenza che intercorre rispetto agli artt. 530 e 533 c.p.p., resa vieppiù complessa dalla necessità di fare riferimento agli artt. 5, 6 e 7 d.lgs. n. 231/2001, che dettano la nota declinazione speciale – e assai articolata – dei fatti costitutivi e dei fatti impeditivi della responsabilità³. Merita considerare che gli artt. 65 e 66 sono stati redatti prima dell'introduzione della regola *BARD* nell'art. 533 c.p.p., avvenuta con la L. n. 46/2006. Ma non v'è dubbio che quest'ultimo *standard* probatorio sia senz'altro applicabile, perché il rinvio dell'art. 34 non è limitato a quanto non espressamente disposto dal d.lgs. n. 231/2001; esso può valere anche a integrare disposizioni specificamente previste dal medesimo d.lgs., purché, naturalmente, il tenore e la *ratio* delle stesse non risultino incompatibili con tale operazione esegetica⁴.

Preme sottolineare, altresì, che l'intervento del 2006 è successivo all'entrata in vigore del d.lgs. n. 231/2001 e ha avuto l'effetto di chiarire il significato del concetto di "prova insufficiente o contraddittoria" (art. 530 c.p.p.), risultando dunque perfettamente idoneo ad essere applicato anche nel contesto della responsabilità degli enti (art. 66), a dispetto dell'omesso richiamo e delle posizioni restrittive volte a ritenere non estensibili a tale ambito principi fondanti

³ Per il dovuto approfondimento, BARTOLI, *Il criterio di imputazione oggettiva*, in AA.VV., *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, *Diritto sostanziale*, a cura di Lattanzi-Severino, Torino, 2020, 171; DI GIOVINE, *Il criterio di imputazione soggettiva*, *ibidem*, 203.

⁴ Cass., sez. VI, 26 febbraio 2025, n. 14343. Rileva GARUTI, *Passato, presente e futuro di un modello di accertamento processuale - il D.Lgs.n. 231/2001 - ancora in fase di "assestamento"*, in *Dir. Pen. Proc.*, 2026, 6, che «l'art. 66, da un lato recepisce il parametro dell'*in dubio pro reo*, traendo la propria matrice dalla presunzione di non colpevolezza, mentre dall'altro lato si discosta dalla regola di cui all'art. 530, comma 3, c.p.p., lasciando scoperta la prova delle esimenti, non essendo prevista l'assoluzione dell'ente nel caso in cui permanga il dubbio sulla fondatezza del fatto impeditivo, dal momento che l'espressione "l'ente non risponde se prova che [...]", chiaramente indica l'esigenza che si raggiunga la piena conferma di tali circostanze impeditive».

il rito penale, quale il canone della presunzione di innocenza di cui il criterio dell'oltre ogni ragionevole dubbio costituisce attuazione⁵.

Invero, analoghe perplessità sono sorte nel momento in cui la riforma Cartabia (L. n. 134/2021 e d.lgs. n. 150/2022) ha fatto della ragionevole previsione di condanna la stella polare del sistema accusatorio contemporaneo. L'espressa previsione di tale regola di giudizio sortisce l'effetto di far retroagire il dubbio ragionevole, valorizzando la presunzione di innocenza e consolidando, alla stregua di vere e proprie regole probatorie, il principio di completezza delle indagini e la necessaria applicabilità delle norme sulle prove (in quanto compatibili) a tale fase.

Orbene, le vicende esegetiche e normative nel processo agli enti sono emblematiche delle incertezze di fondo sin qui descritte. L'iniziale omesso intervento della riforma Cartabia su tale procedimento – non illuminato da alcuna motivazione espressa in proposito – ha determinato il formarsi di due interpretazioni differenti: da un lato, si è optato per l'inapplicabilità della ragionevole previsione di condanna, in forza dell'interpretazione *a contrario*; da un altro lato, si è ritenuta l'operatività di tale canone in ragione della funzione di adattatore permanente espletata dall'art. 34⁶. Soltanto successivamente – con il d.lgs. n. 31/2024 (c.d. correttivo Cartabia), che ha novellato l'art. 61, co. 1 – è stato richiamato espressamente detto criterio nella fase dell'udienza preliminare nei confronti dell'ente.

Ciononostante, resta tuttora non chiarito se la ragionevole previsione di condanna sia anche il parametro su cui il pubblico ministero deve impernare e orientare le proprie scelte in ordine all'azione *de societate*⁷. In proposito, a una soluzione *sui generis*, “deviante” rispetto al modello ordinario, parrebbe anche spingere la disciplina dell'archiviazione, sottratta al vaglio giurisdizionale e collocata nell'alveo del controllo “gerarchico”. Al riguardo, una salda opzione per l'applicabilità delle norme del codice di procedura penale induce a risolvere le incertezze interpretative con una decisa virata verso la tutela sia dell'obbligatorietà dell'azione, sia della presunzione di innocenza facendo

⁵ Per la necessaria applicazione della presunzione di innocenza, VARRASO, *Le fonti della procedura penale degli enti*, in AA.Vv., *Responsabilità da reato degli enti*, vol. II, *Diritto processuale*, a cura di Lattanzi-Severino, Torino, 2020, 25.

⁶ Trib. Milano, GUP, 15 febbraio 2023.

⁷ PELLEGRINI-CECCHI, *Processo agli enti e d.lgs. 31/2024: un correttivo alla riforma Cartabia che dischiude problematiche di sistema*, in *Sist. Pen.*, 4 giugno 2024, 5.

operare fin dall'inizio dell'inchiesta *ex* 231 l'obbligo di esercitare l'*actio* e insieme i criteri di giudizio stabiliti dagli artt. 65 e 66, oggi dotati di *vis expansiva* attraverso l'introduzione della ragionevole previsione di condanna all'art. 61⁸. A tal proposito, merita tenere conto del fatto che, nell'articolato predisposto dal Tavolo tecnico ministeriale, sono previsti specifici interventi volti ad avvicinare *ex professo* la disciplina del processo *de societate* al rito penale, proprio per fugare stigmatizzabili incertezze e resistenze esegetiche con riferimento ai predetti snodi nevralgici⁹.

3. *L'emersione della categoria della "colpa in organizzazione"*. Dal 2001 a oggi, il dato pratico restituisce una scarsa applicazione della disciplina con notevoli difformità tra le diverse sedi giudiziarie¹⁰. Tuttavia, si lascia agevolmente individuare un filone giurisprudenziale illuminato che passa attraverso alcune significative decisioni della Cassazione¹¹. Da tali arresti si ricava come le asperità e le aporie del dettato normativo possano essere superate guardando alle più mature acquisizioni del diritto processuale penale contemporaneo, sia pure calate in un contesto che mostra numerosi – e irrinunciabili – tratti di specificità.

Orbene, la Suprema corte – e soprattutto la letteratura più garantista – ha ormai chiarito come nella materia in esame ci si trovi dinanzi a una peculiare declinazione della colpa per omissione, cui peraltro debbono applicarsi le regole ordinarie sull'onere della prova e sul *quantum* della stessa giacché solo

⁸ Nel senso che l'azione penale sia obbligatoria anche se la natura non penale della responsabilità dell'ente esclude l'applicabilità dell'art. 112 Cost., Cass., sez. VI, 5 gennaio 2026, n. 143, con nota di MUCCIARELLI, in *Sist. Pen.*, 14 gennaio 2026. Ritiene che l'obbligatorietà dell'azione sussisterebbe anche se si dovesse qualificare la responsabilità degli enti come un *tertium genus*, in forza dei principi di imparzialità e di legalità dell'azione amministrativa, MAZZA, *Indagini e udienza preliminare*, in AA.VV., *Responsabilità da reato degli enti*, vol. II, cit., 228.

⁹ Si vedano in particolare, le proposte di modifica degli artt. 55 e 58 d.lgs. 231.

¹⁰ A dispetto dell'obbligatorietà dell'annotazione e dell'azione, cfr. 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 AA.VV., *Verso una riforma della responsabilità da reato degli enti*, a cura di Centonze-Manacorda, 391-392; FLICK, *Colpa di organizzazione in cerca di certezze*, in NEGRI-FLICK-BORSARI, *Responsabilità d'impresa. Prevenzione e gestione rischi, Il Sole 24 Ore, Norme & Tributi, Focus*, 8 gennaio 2026, 2; GARUTI, *Passato, presente e futuro*, cit., 6 e 8.

¹¹ Tra le altre, si ricordano Cass., sez. un., 18 settembre 2014, n. 38343, Espenhahn, sul rogo *Thyssenkrupp*, Cass., sez. IV, 6 settembre 2021, n. 32899, sulla strage di Viareggio; Cass., sez. VI, 15 giugno 2022, n. 23401, Impreglio s.p.a.

in tal modo è possibile rispettare, *in primis*, il principio di personalità della responsabilità punitiva¹². La giurisprudenza, dal canto suo, nel riallocare l'*onus probandi* in capo all'accusa, sembra aver configurato per la difesa un più blando onere di allegazione dei fatti impeditivi declinati dall'ostico tenore degli artt. 5, 6 e 7¹³.

Una simile esegesi, peraltro, non risolve tutti i problemi, giacché occorre fare i conti con le numerose difficoltà insite nell'individuazione del fondamento e dello statuto della c.d. "colpa organizzativa", rese particolarmente significative

¹² PALIERO, voce *Colpa di organizzazione e persone giuridiche*, in *Enc. dir., Reato colposo*, a cura di Donini, Milano, 2021, 84. Sulla questione, ampiamente, MONGILLO, *La colpa di organizzazione: enigma ed essenza della responsabilità "da reato" dell'ente collettivo*, in *Cass. Pen.*, 2023, 708. Considerano questa impostazione come un esercizio di creatività di impronta garantistica e razionalizzante, FUSCO-PALIERO, *L'"happy end" di una saga giudiziaria: la colpa di organizzazione trova (forse) il suo tipo*, in *Sist. Pen.*, 2022, 9, 144.

¹³ Cass., sez. un., 18 settembre 2014, n. 38343, Espenhahn. Come è noto, l'art. 5, co. 2 stabilisce che l'ente non risponde se le persone fisiche «hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi». L'art. 6, relativo all'ipotesi in cui il reato sia stato commesso da soggetti in posizione apicale, prevede che «l'ente non risponde se prova che a) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi; b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo; c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione; d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla lettera b)». Il successivo comma 2 elenca le caratteristiche che i MOG debbono possedere. Infine, l'art. 7 disciplina l'ipotesi in cui il reato sia stato commesso da soggetti in posizione subordinata e stabilisce che «l'ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza» (comma 1) e che «in ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza se l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi» (comma 2). I successivi commi 3 e 4 si soffermano ancora una volta sul contenuto e sulla efficace attuazione del MOG. È unanime in dottrina il rilievo che tali norme costruiscono – in modo niente affatto lineare – una serie di fatti impeditivi della responsabilità ponendo l'onere della prova degli stessi a carico della difesa. Così, da più parti si sono prospettate interpretazioni correttive volte a ricondurre la disciplina ai principi generali, talora trasformando i fatti impeditivi in fatti costitutivi, con l'effetto di collocare l'onere della prova in capo al pubblico ministero, alla luce dello *standard* dell'oltre ogni ragionevole dubbio. È chiaro come accogliere l'una o l'altra interpretazione cambi completamente l'esito del processo. Sul punto si rinvia alle considerazioni di FERRUA, *Diritti umani e tutela degli enti nel processo*, in *Quest. Giust.*, 16 febbraio 2017; ID., *Il diritto probatorio*, in AA.VV., *Responsabilità da reato degli enti*, vol. II, cit., 104; PAULESU, *Responsabilità "penale" degli enti e regole di giudizio*, in *Riv. Dir. Proc.*, 2013, 843; v. anche CHIMICHI, *Il processo a carico degli enti: il quantum della prova della colpa di organizzazione*, in *Dir. Pen. Proc.*, 2004, 621.

dalla complessità e dalla peculiarità della materia in oggetto¹⁴. Peraltro, quest'ultima, proprio in ragione delle specificità che la caratterizzano, può sortire l'effetto virtuoso di contribuire a una più precisa delimitazione di concetti assai discussi anche a livello di teoria generale del reato. Così, la giurisprudenza ha lavorato su profili come l'efficacia causale dell'omissione e i giudizi di evitabilità e di rimproverabilità, che si atteggiavano in modo particolare, cercando di non creare strappi rispetto ai canoni fondamentali del diritto e del processo penale¹⁵.

4. Le fasi evolutive dell'accertamento ex 231: dall'intuizionismo giudiziale alla motivazione rafforzata sull'idoneità preventiva del modello. In verità, guardando agli ultimi venticinque anni, si possono individuare tre fasi nell'evoluzione della riflessione in materia.

Un primo momento di *black-out* in cui, abdicando al principio della personalità della responsabilità penale (art. 27, co. 1 Cost) e alla presunzione di innocenza (27, co. 2 Cost.), il giudice veniva chiamato ad accertare se l'ente avesse dimostrato di aver adottato un modello adeguato, senza dover passare attraverso i paradigmi fondamentali del diritto delle prove e la griglia stringente della motivazione razionale. Ci si trovava dinanzi a inversioni degli oneri probatori, ad asserzioni tautologiche e a scorciatoie cognitive, che talora disvelavano un vero e proprio intuizionismo.

Si è delineata, successivamente, una seconda fase in cui si è cercato di superare le angustie di un simile modello, troppo distaccato dal reale substrato inciso dalla vicenda giudiziaria e dalla sanzione eventualmente

¹⁴ Secondo le Sezioni unite Espenhahn del 2014, la colpa in organizzazione consiste nell'«inottemperanza dell'obbligo di adottare le cautele, organizzative e gestionali, necessarie a prevenire la commissione dei reati» previsti dal d.lgs. n. 231/2001. Sulla «porosità della colpa» e dunque, sulla «fisionomia notoriamente aperta del tipo colposo, che in questo caso è amplificata dall'essenza di collettività organizzata immanente all'impresa e ai connotati morfologici della criminalità che essa può incubare», MONGILLO, *La colpa di organizzazione*, cit., 711. Nel senso che «in una prospettiva *de iure condendo*, si potrebbe passare attraverso il riconoscimento esplicito della centralità della colpevolezza di organizzazione, come elemento che spetterà all'accusa provare», GARUTI, *Passato, presente e futuro*, cit., 6.

¹⁵ In senso critico rispetto a una giurisprudenza eccessivamente sbilanciata verso una isotopia tra colpa individuale e colpa dell'ente, si veda la *Relazione* del Tavolo tecnico, in *Giur. Pen.*, 14 gennaio 2026, pag. 9: «l'assimilazione tra colpa individuale e colpa di organizzazione rischia, ove estremizzata, di scoraggiare l'adozione dei modelli di organizzazione e la loro implementazione, contraddicendo la logica di prevenzione dell'illegalità che aveva animato il legislatore del 2001».

irrogata, nella consapevolezza che «il processo contro gli enti nasce da una finzione alla quale si ricorre per colpire persone umane che, altrimenti, si sottrarrebbero alle loro responsabilità, usando come schermo l'ente collettivo. Finzione giustificata, purché non si dimentichi che si tratta, per l'appunto, di una "finzione": le pesanti sanzioni, previste per l'ente, si ripercuotono in realtà sulle persone umane che stanno alle spalle; e coinvolgono inevitabilmente anche gli interessi di soggetti estranei alla gestione dell'ente, come creditori, lavoratori subordinati, ecc. Sarebbe, quindi, derisorio spingere la finzione sino a ritenere che, essendo le sanzioni riferite all'ente morale, siano inapplicabili le garanzie previste per le persone fisiche»¹⁶.

Un tale risultato è stato perseguito esaltando la qualificazione della responsabilità dell'ente alla stregua di un *tertium genus* rispetto a quella penale e a quella amministrativa, nonché superando le spigolosità degli artt. 5, 6 e 7 e lavorando sull'alleggerimento del *quantum* di prova dei fatti impeditivi della sussistenza dell'illecito o sulla trasformazione *tout-court* degli stessi in fatti costitutivi, andando a cogliere, come si è visto, nell'alveo della colpa in organizzazione il reale criterio di ascrizione della responsabilità all'ente e, dunque, "riplasmando" i presupposti della responsabilità alla luce dei più moderni paradigmi sostanziali e processuali. In tale quadro, l'adozione del MOG è divenuta la garanzia dell'adempimento del generale dovere di organizzazione in chiave preventiva del rischio-reato¹⁷.

Si è così posto rimedio alle più eclatanti frizioni con i principi costituzionali, sebbene sia emersa sin da subito la difficoltà di far interagire un modello di per sé complesso, come è quello del reato omissivo colposo, con una realtà intricata e sfuggente qual è quella dei moderni assetti societari. Il corto circuito si è riscontrato nella difficoltà di demandare al giudice l'accertamento dell'"idoneità preventiva" del modello, con una vera e propria delega in bianco e senza fornirgli solidi appigli nei quali trovare un ancoraggio¹⁸. Se le Sezioni unite Espenhahn del 2014 hanno escluso l'incostituzionalità della

¹⁶ Così, FERRUA, *Il diritto probatorio*, cit., 99-100.

¹⁷ PALIERO, voce *Colpa di organizzazione e persone giuridiche*, cit., 80.

¹⁸ PALAZZO-VIGANÒ, *Diritto penale. Una conversazione*, Bologna, 2018, 127-128, pur ritenendo la colpa in organizzazione quasi "consustanziale" all'illecito-presupposto, paventano che tale concetto, dal punto di vista dell'accertamento, si fondi sulla fallacia del *post hoc propter hoc*. Nel senso che il giudice dovrebbe ragionare «in forza del raccordo tra la nozione di idoneità organizzativa delineata dagli artt. 6 e 7 e le prescrizioni del Codice civile in tema di adeguatezza organizzativa nel governo societario», GARUTI, *Passato, presente e futuro*, cit., 12.

disciplina per contrasto con i principi di tassatività e determinatezza, accorta dottrina non ha mancato di rilevare come una soluzione del genere non appaia oggi scontata alla luce del principio della necessaria “sufficiente precisione” dell’illecito amministrativo-punitivo¹⁹.

L’impressione è che oggi stiamo attraversando una terza fase in cui, tra l’intuizione felice di incardinare la colpa in organizzazione su un concetto afferrabile (e cioè il “sistema gestionale del rischio reato”) e il paventato pericolo di una deriva documentale²⁰, il diritto vivente e la dottrina fanno perno sulla qualità dei modelli organizzativi, sulla specifica idoneità degli stessi a prevenire il rischio di commissione di illeciti dello stesso tipo di quello per cui si procede (c.d. nesso di congruenza), sull’idea di contenere la discrezionalità giudiziale e di disincagliare la riuscita pratica della disciplina²¹, optando decisamente per l’applicazione dei principi fondamentali a una *matière* che può ormai a buon diritto definirsi *pénale* di modo che, al netto dell’ineludibile differenza ontologica, «alcuni dei baluardi che sorreggono il principio di colpevolezza sono trasferibili anche alla dimensione collettivistica»²².

Si è acquisito consapevolezza dei limiti della c.d. *paper* o *cosmetic compliance*: non è sufficiente l’astratta idoneità del modello; nel processo penale si deve discutere sia della effettiva capacità dello stesso di prevenire proprio la tipologia di reato che si è verificato, sia dell’effettiva applicazione nello specifico contesto imprenditoriale²³. L’orientamento della Cassazione «contribuisce a consolidare una cultura della *compliance* da intendersi in senso sostanziale. L’impresa deve infatti garantire che i contenuti del MOG siano realmente assimilati dai destinatari e ciò implica un impegno continuo nella gestione del rischio»²⁴.

¹⁹ MANES, *Realismo e concretezza nell’accertamento dell’idoneità del modello organizzativo*, in *Giur. Cost.*, 2021, 642, che richiama la sentenza costituzionale n. 121/2018.

²⁰ MONGILLO, *La colpa di organizzazione*, cit., 708.

²¹ Sulla scarsità di sentenze assolutorie, specialmente fondate sulla idoneità dei modelli organizzativi, DI GIOVINE, *Il criterio di imputazione soggettiva*, cit., 216 ss.; D’ARCANGELO, *Il sindacato giudiziale sui modelli organizzativi nel contesto attuale*, in AA.VV., *Itinerari di diritto penale dell’economia*, a cura di Borsari, Padova, 2018, 347.

²² PALIERO, voce *Colpa di organizzazione e persone giuridiche*, cit., 67; VARRASO, *Le fonti della procedura penale degli enti*, cit., 19.

²³ Cass., sez. V, 9 novembre 2023, n. 47564; Cass., sez. III, 23 novembre 2023, n. 50770.

²⁴ BORSARI, *Modello valutato in base alla reale capacità di orientare le condotte*, in NEGRI-FLICK-BORSARI, *Responsabilità d’impresa. Prevenzione e gestione rischi*, cit., 7 ss. che ritiene in tal senso fon-

5. *Metodo probatorio e ragionamento giudiziale: la colpa in organizzazione nel crogiuolo del processo.* In un simile quadro, risulta ormai non più eludibile il tema del ragionamento giudiziale e della qualità della motivazione della sentenza, che assume centralità, dunque, anche nell’“universo parallelo” del processo agli enti. Come è noto, l’unica disposizione in tema di prove presente nel d.lgs. n. 231/2001 è l’art. 44 sull’incompatibilità a testimoniare. È evidente come, per tutto il resto, sia inevitabile fare riferimento alle regole del processo penale: le disposizioni sulle sentenze di assoluzione e di condanna resterebbero sterili senza la necessità di predisporre una motivazione *ex art.* 546, lett. e c.p.p. che, a sua volta, presuppone una chiarezza sul *thema probandum*, un metodo ben preciso di assunzione della prova e regole ferree in punto di ragionamento giudiziale²⁵.

È appena il caso di precisare come si tratti di profili ai quali è necessario dedicare specifica attenzione perché attecchiscono su un terreno delicato in cui può trovare fecondo nutrimento anche l’erba maligna delle fallacie cognitive e dei pregiudizi. Occorre che il giudice – in un dialogo tra mondo giuridico e mondo aziendalistico – ragioni in concreto, in base al tipo di società che ha dinanzi e al modello organizzativo che essa ha predisposto, cercando di sezionare, calibrare e riempire di contenuto gli elementi essenziali della colpa, che purtroppo, come si è accennato, ha ancora moltissimi punti deboli anche nel processo penale “ordinario”. Come è stato affermato, «una volta issata la colpa di organizzazione ad elemento costitutivo dell’illecito dell’ente, vi è poi da riflettere su quella che, ad oggi, è generalmente considerata la madre dei problemi in materia di responsabilità degli enti: vale a dire l’estensione della discrezionalità giudiziaria nella valutazione sull’idoneità delle cautele»²⁶. Non manca del resto chi sottolinea come la colpa dell’ente, che *prima facie* parrebbe specifica per inosservanza di regole scritte, in realtà è tale solo tendenzialmente, giacché rivela, nei suoi

damentale anche la formazione del personale. L’Autore cita il caso Johnson & Johnson, Trib. Milano, n. 3314/2023.

²⁵ Sull’applicabilità dell’art. 546 c.p.p. in forza dell’art. 34, si veda CAMALDO, *Il giudizio e le prove*, in AA.VV., *Diritto e procedura penale delle società*, a cura di Canzio-Lupária, Milano, 2022, 1417.

²⁶ DI GIOVINE-DOVERE-PIERGALLINI, *La responsabilità dell’ente nel D.lgs. n. 231/2001: paradigmi imputativi e prospettive di riforma*, in AA.VV., *Verso una riforma della responsabilità da reato degli enti*, cit., 371.

meccanismi ricostruttivi, i lineamenti della colpa c.d. generica²⁷.

Dal punto di vista del metodo probatorio, si è precisato come nella materia in oggetto risulti fondamentale il ricorso alla perizia e alla consulenza tecnica in materia di scienza economica e aziendale: gli esperti possono essere chiamati a ricostruire l'esatta posizione dell'autore del reato nell'organigramma dell'ente e i poteri al medesimo conferiti, oppure se l'attività compiuta da soggetti formalmente estranei possa essere ricondotta a quest'ultimo in virtù dei rapporti contrattuali, o ancora se un'articolazione organizzativa di un'impresa possa essere considerata indipendente²⁸. Naturalmente, all'esperto non può essere rimesso il compito di valutare in concreto l'idoneità del modello organizzativo, giacché il tal modo il giudice delegherebbe al tecnico l'accertamento del reato trasformando la perizia in una vera e propria prova legale²⁹. Per contro, l'esperto potrebbe rappresentare l'ambito dei rischi che le metodologie recepite nel MOG consentono di prevenire oppure fornire uno spaccato dell'effettiva implementazione del modello all'interno della struttura e delle ragioni tecniche che possono aver determinato il fallimento in concreto dello stesso, come pure effettuare una ricognizione dei modelli e delle prassi organizzative utilizzate nel medesimo settore³⁰. Fermo restando come resti prerogativa e dovere del giudice valutare la prova sulla base di tutti i requisiti che – come è ormai acclarato – la motivazione razionale a struttura dialogica deve possedere nel rito penale.

Al netto delle persistenti difficoltà, si profila con chiarezza l'unica opzione di metodo possibile: si è di fronte a categorie sostanziali che debbono operare anche nel processo agli enti e, all'interno di esso, debbono essere implementate esegeticamente attraverso l'interazione con le categorie processuali. Nulla di diverso da quanto accade normalmente nel rito

²⁷ MONGILLO, *La colpa di organizzazione*, cit., 712. Nel senso che *de iure condendo* risulterebbe utile ricorrere alla colpa specifica onde conformare il potere valutativo del giudice, DI GIOVINE-DOVERE-PIERGALLINI, *La responsabilità dell'ente*, cit., 373.

²⁸ Su tutte le predette questioni si veda ampiamente BASSI, *La prova scientifica nel processo agli enti*, in AA.VV., *La prova scientifica*, a cura di Conti-Marandola, Milano, 2023, 675.

²⁹ Nel senso che ciò accada nella prassi, MANES, *Realismo e concretezza*, cit., 642. In proposito, si richiamano le considerazioni di AMODIO, *I reati economici nel prisma dell'accertamento processuale*, in *Riv. It. Dir. Proc. Pen.*, 2008, 1502; GIUNTA, *Il diritto penale dell'economia: tecniche normative e prova dei fatti*, in *Riv. Trim. Dir. Pen. Econ.*, 2017, 554.

³⁰ V. ancora BASSI, *La prova scientifica nel processo agli enti*, cit., 675; CAMALDO, *Il giudizio e le prove*, cit., 1402.

ordinario: naturalmente, se tale operazione è ancora lungi dall'aver raggiunto risultati condivisi e consolidati in quest'ultima sede, ciò vale a maggior ragione nel contesto del processo *de societate*, dove i numerosi tratti peculiari richiedono ulteriori messe a punto. Si pensi alla questione della prevedibilità del reato e al c.d. *hindsight bias* o fallacia del senno di poi, che consiste nella tendenza a trarre dalla verifica degli elementi di conferma della sua prevedibilità che oggi è uno dei temi più dibattuti, specialmente quando riferito a condotte dolose altrui³¹.

6. *Thema probandum e apparato giustificativo della sentenza.* Portando avanti l'approccio fin qui delineato, occorre una volta di più ribadire, anche nel processo all'ente, la centralità dell'imputazione nell'individuazione del *thema probandum*. Il capo di imputazione deve indicare in modo chiaro e puntuale le specifiche carenze organizzative addebitate, senza limitarsi a rinvii generici ai reati presupposto o a protocolli imprecisati, così da consentire l'effettivo esercizio del diritto di difesa³².

Con specifico riferimento all'apparato giustificativo, come si accennava, sarà necessario far interagire il modello della motivazione legale e razionale con i

³¹ DI GIOVINE, *Il criterio di imputazione soggettiva*, cit., 221- 223, che evidenzia lo spostamento all'indietro delle cautele preventive, paventando una *overcompliance* e propone in via esegetica un modello concettuale divaricato da quello operante per le persone fisiche, in cui la responsabilità sia ancorata non al reato ma alla condotta di vita dell'ente; DI GIOVINE-DOVERE-PIERGALLINI, *La responsabilità dell'ente*, cit., 372, che propongono l'introduzione *de iure condendo* di un criterio fondato sull'idoneità dei modelli a "ridurre il rischio che siano commessi reati", evitando slittamenti su schemi imputativi di stampo incostituzionalmente oggettivo; PALIERO, voce *Colpa di organizzazione e persone giuridiche*, cit., 85 che richiama anche la *self-fulfilling-prophecy*; DOVERE, *Istanze garantistiche e necessità di tutela nella gestione dei rischi "leciti": il caso della colpa generica*, in *Cass. Pen.*, 2024, 383. Sul difficile dialogo tra categorie processuali e sostanziali in tema di colpa per omissione e in particolare sulla natura statistica del giudizio di prevedibilità, anche qualora esso sia formulato attraverso prove scientifiche, a differenza di ciò che accade in tema di nesso di causalità, si veda Cass., sez. VI, 11 marzo 2025, con il commento di BONZANO, *Processo e scienza al cospetto di disastri naturali: la Cassazione sulla "prevedibilità" della tragedia di Rigopiano*, in questa *Rivista*, 2025, 3.

³² CIMADOMO, *Prova e giudizio di fatto nel processo penale a carico degli enti*, Milano, 2016, 259 ss. Si vedano le opportune modifiche apportate dal Tavolo tecnico ministeriale all'art. 59, co. 2 («2. La contestazione contiene gli elementi identificativi dell'ente, l'enunciazione, in forma chiara e precisa, del fatto che può comportare l'applicazione delle sanzioni amministrative, delle carenze organizzative che hanno determinato o agevolato la commissione del reato, dell'interesse perseguito e dell'eventuale vantaggio conseguito dall'ente, con l'indicazione del reato da cui l'illecito dipende e dei relativi articoli di legge e delle fonti di prova») e le relative considerazioni contenute nella *Relazione*, cit., pag. 52-54. In giurisprudenza, Trib. Milano, 15 luglio 2025; in senso conforme, Trib. Biella, 16 ottobre 2024; Trib. Firenze, 30 maggio 2025.

profili caratterizzanti della colpa in organizzazione che richiede al giudice incursioni in materie estremamente complesse come quelle degli assetti societari. «Il giudice non deve valutare il modello nella sua globalità, come se fosse un consulente dell'impresa, né può far scivolare il suo giudizio verso una sorta di colpevolezza per la personalità deviante. Piuttosto, egli deve concentrarsi sull'efficacia – o inefficacia – delle regole generali e (soprattutto) specifiche di prevenzione rispetto al reato sottoposto al suo esame. Questo metodo di accertamento consente, altresì, il pieno dispiegarsi del principio accusatorio, delimitando l'oggetto dell'accusa e, di conseguenza, il *thema probandum* entro confini di praticabilità»³³.

Ferma l'unanime stigmatizzazione della vaghezza del requisito dell'idoneità preventiva del modello, l'unica via percorribile consiste allora nel pretendere, già *de iure condito*, una vera e propria motivazione rafforzata da parte del giudice. Un apparato giustificativo che si soffermi sugli specifici profili argomentativi posti alla base degli elementi costitutivi della responsabilità – specificando quale interpretazione degli artt. 5, 6, e 7 viene accolta – e, in particolare, sulle ragioni dalle quali ricava l'inidoneità in concreto del modello organizzativo, sortirebbe anche l'effetto di rendere conoscibili *ex ante* i più precisi parametri ai quali informare la predisposizione dei modelli, prima e a prescindere dal compimento di illeciti³⁴. Si colloca *ex professo* nel medesimo solco ermeneutico chi sottolinea che le difficoltà probatorie in ordine all'idoneità potrebbero essere superate «decidendo di “trasferire” il giudizio sulla responsabilità dell'ente dall'esame in astratto del MOG 231 adottato dalla società alla verifica di come in concreto le prescrizioni presenti nello stesso sono state di fatto applicate»³⁵.

È chiaro come in siffatto quadro esegetico il d.lgs. n. 231 manterrebbe – e vedrebbe addirittura enfatizzata – la propria peculiare identità genetica, che consiste nel perseguire quella duplice finalità repressiva ma anche preventiva,

³³ MONGILLO, *Flessibilità e discrezionalità nel sistema della responsabilità da reato dell'ente collettivo*, in *Riv. It. Dir. Proc. Pen.*, 2025, 751.

³⁴ Per un elenco dei punti che il giudice deve affrontare, MANES, *Realismo e concretezza*, cit., 650; si sofferma diffusamente sui caratteri che un MOG in concreto idoneo dovrebbe possedere, GULLO, *I modelli organizzativi*, in AA.VV., *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, cit., 253. Un'applicazione di tale schema si veda in Cass., sez. VI, 15 giugno 2022, n. 23401, Impregilo s.p.a., con nota di PIERGALLINI, *Una sentenza “modello” della Cassazione pone fine all'estenuante vicenda “Impregilo”*.

³⁵ SANTORIELLO, *Dalla Cassazione una chiara indicazione: del Modello Organizzativo più che il contenuto interessa l'effettiva applicazione*, in *Le Società*, 2024, 230.

intesa come spinta all'adozione di pratiche virtuose *ante delictum*³⁶. Un tale tratto ontologico, lungi dall'essere un ostacolo per l'applicazione delle norme del processo penale, richiede dunque, per funzionare bene, proprio che tali norme trovino piena applicazione.

7. *Prospettive esegetiche e de iure condendo: la motivazione rafforzata sull'idoneità preventiva del MOG conforme alle linee-guida.* In questo quadro, il punto d'arrivo – o, a seconda di come lo si guarda, l'avvento di una quarta fase – si profila all'orizzonte nelle modifiche proposte dal Tavolo tecnico ministeriale. Enfatizzata l'opzione per il ricorso alla disciplina del processo penale, in quanto questo è il solo procedimento in grado di assicurare l'effettiva partecipazione e difesa dell'ente, si propone di abbandonare *ex professo* le macchinose inversioni probatorie previste dal d.lgs n. 231 in favore di una schietta adesione al modello della colpa in organizzazione e si immagina al contempo di fornire rigorosi argini normativi al vaglio giudiziale in ordine all'idoneità dei modelli, fino a giungere a una decisa opzione in favore del paradigma della colpa specifica, vincolando il giudice a tenere conto delle linee-guida, variamente denominate³⁷.

In un quadro del genere, dichiaratamente modellato sull'accertamento della responsabilità medica, il passo è breve verso un ulteriore approdo che pare collocarsi esattamente agli antipodi rispetto al punto di partenza: in presenza di un MOG conforme alle *guidelines*, il giudice che lo ritenga comunque inidoneo in concreto, sarà tenuto a una motivazione rafforzata³⁸. In

³⁶ Per tutti, MONGILLO, *La colpa di organizzazione*, cit., 710.

³⁷ Si veda la *Relazione*, cit., pag. 15: «è convinzione del Tavolo tecnico che i rischi reato, riferibili alla *societas*, non possano essere riversati nell'alveo di quelli "comuni", da affidare al dominio della colpa generica. Essi abbracciano *beni giuridici di ragguardevole spessore* e coinvolgono *decisioni ed attività seriali, procedimentalizzate*. Va pertanto valorizzato il crescente processo di *formalizzazione delle regole cautelari* in contesti organizzativi complessi. Si pensi, soprattutto, alle *buone prassi* ormai disponibili e ai sistemi di *certificazione*. È, dunque, da prendere atto che, a distanza di oltre venti anni dall'entrata in vigore del decreto 231, è rintracciabile una significativa attività di *positivizzazione di protocolli cautelari*, a volte "eteronormati", a volte frutto di "autonormazione". In definitiva, in modo non troppo dissimile da quanto avviene nell'ambito della colpa professionale del medico, governata da linee-guida e protocolli terapeutici, la proposta di riforma punta, nel comma 1 dell'art. 7-bis, a *conformare il potere discrezionale del giudice*, che, nel valutare l'idoneità del modello, *dovrà tenere specificamente conto delle best practices*, variamente denominate».

³⁸ *Relazione*, loc. ult. cit.: se il giudice «*intenderà discostarsene, è tenuto a motivare tale scelta, evidenziandone i profili di inidoneità*, alla stregua di una *dissenting opinion*, assistita da un onere di specifica motivazione». Si veda il tenore del nuovo art. 7-bis che il Tavolo tecnico propone di introdurre nel d.lgs.

venticinque anni, si è così passati dall'inversione dell'onere della prova, posta a carico della difesa, a una semplificazione probatoria in favore di quest'ultima che lambisce una vera e propria "presunzione di idoneità preventiva" del modello conforme alle linee-guida. Un simile approdo, piuttosto forte, appare accettabile purché tale scorciatoia non finisca per rendere diabolica la prova dell'esistenza in concreto di una colpa in organizzazione, sfociando nella ricordata fallacia della *cosmetic compliance*. In tal caso, ancora una volta, è solo il corretto adempimento dell'onere motivazionale da parte del giudice a poter garantire il fine accertativo del

n. 231, rubricato *Valutazione di idoneità dei modelli di organizzazione e di gestione*: «1. Il giudice, nel valutare l'idoneità del modello a prevenire reati della specie di quello verificatosi, deve tenere specificamente conto della conformità alle linee-guida elaborate dalle associazioni rappresentative degli enti ovvero alle procedure semplificate rispettivamente previste dai commi 3 e 4 dell'articolo 7, alle norme accreditate dalla comunità tecnico-scientifica nonché alle buone prassi, sempre che le stesse risultino adeguate a prevenire il reato. 2. Per gli enti che hanno la sede principale al di fuori del territorio dello stato, il giudice nel valutare la sussistenza e l'idoneità delle misure organizzative a prevenire reati della specie di quello verificatosi deve tenere specificamente conto della disciplina prevista dallo Stato estero al fine di verificarne in concreto l'equivalenza rispetto ai requisiti richiesti dall'articolo 7». Nel senso che, in caso di disconoscimento del valore normativo delle linee-guida, redatte dalle associazioni di categoria e scrutinate dal Ministero della giustizia *ex art. 6 d.lgs. 231/2001* occorra una motivazione rafforzata si veda, già, Cass., sez. VI, 15 giugno 2022, n. 23401, Impregilo s.p.a., par. 7.3 «occorre stabilire, poi, quale debba essere il parametro sul quale va calibrato il giudizio di adeguatezza del modello organizzativo. [...] le linee-guida elaborate dagli enti rappresentativi di categoria non possono rappresentare la regola organizzativa esclusiva ed esaustiva. L'art. 6 [...] d.lgs. cit. prevede un procedimento funzionale, almeno nelle intenzioni del legislatore, da un lato, a fissare, attraverso le c.d. linee guida, parametri orientativi per le imprese nella costruzione del "modello organizzativo"; dall'altro, a temperare la discrezionalità del giudice nella valutazione dell'idoneità del modello stesso. Tuttavia, occorre prendere atto che il percorso in ordine ai criteri di progettazione e implementazione del modello da parte dell'impresa è frutto di un processo di auto-normazione, in cui è l'impresa, anche tenendo presenti le indicazioni delle associazioni di categoria, che individua le cautele da porre in essere per ridurre il rischio di commissione dei reati. Vi è, quindi, la necessità che il modello sia quanto più singolare possibile, perché, solamente se calibrato sulle specifiche caratteristiche dell'ente (dimensioni, tipo di attività, evoluzione diacronica), esso può ritenersi effettivamente idoneo allo scopo preventivo affidatogli dalla legge. Di contro, in presenza di un modello organizzativo conforme a quei codici di comportamento, il giudice sarà tenuto specificamente a motivare le ragioni per le quali possa ciò nonostante ravvisarsi la "colpa di organizzazione" dell'ente, individuando la specifica disciplina di settore, anche di rango secondario, che ritenga violata o, in mancanza, le prescrizioni della migliore scienza ed esperienza dello specifico ambito produttivo interessato, dalle quali i codici di comportamento ed il modello con essi congruenti si siano discostati, in tal modo rendendo possibile la commissione del reato»; V. anche Cass., 1° settembre 2025, n. 30039, in www.compliancehub.it, 15 gennaio 2026, con nota di TAMBÈ, *I criteri di imputazione della responsabilità dell'ente in materia di sicurezza sul lavoro. La Corte di Cassazione sui rapporti tra MOG e DVR e sulla presunzione di conformità di cui all'art. 30, co. 5, d.lgs. 81/2008*.

processo anche quando esso si svolge nei confronti dell'ente³⁹.

Tentando un bilancio, all'esito delle sintetiche considerazioni fin qui tratteggiate, è possibile affermare che la giurisprudenza più illuminata, favorita da un ampio dibattito dottrinale, ha segnato una distanza enorme rispetto alla timidezza del 2001. Tuttavia, è bene ribadire come, con o senza innovazioni legislative, ulteriori conquiste di civiltà possano realizzarsi soltanto facendo circolare nelle vuote stanze del d.lgs. n. 231 l'aria delle sinergie esegetiche che inverano nel processo penale le più complesse norme sostanziali, come è accaduto a partire dalla sentenza Franzese del 2002 per la causalità e come sta

³⁹ D'altronde, anche in tema di responsabilità medica la Cassazione ha da tempo chiarito che «il rispetto formale delle linee-guida non esonera dalla colpa grave se il sanitario omette prudenza in presenza di rischi specifici evidenti. In altre parole, il medico deve sempre contestualizzare le linee-guida al caso concreto: se la situazione richiede più cautela rispetto allo *standard*, il medico ha il dovere di andare oltre le raccomandazioni minime. Una condotta conforme alle linee-guida, ma imprudente rispetto alle condizioni del paziente, può comunque costituire imperizia grave o negligenza, quindi fonte di responsabilità». Così Cass., sez. III, 4 novembre 2024, n. 40316. Si veda anche il d.d.l. approvato dal Consiglio dei ministri il 4 settembre 2025, attualmente assegnato alla Commissione affari sociali della Camera dei deputati in sede referente (AC 2700), ove si propone di riscrivere l'art. 590-sexies (*Limiti della responsabilità nell'attività sanitaria*) prevedendo al comma 2 che «quando l'esercente la professione sanitaria si attiene alle linee guida come definite e pubblicate ai sensi di legge o alle buone pratiche clinico assistenziali, sempre che le predette raccomandazioni o buone pratiche risultino adeguate alle specificità del caso concreto, è punibile solo per colpa grave». Sulla disciplina in gestazione si vedano le considerazioni di CUPELLI, *La proposta di modifica dell'art. 590-sexies c.p. nel disegno di legge di riforma della responsabilità penale degli operatori sanitari (AC 2700)*, in corso di pubblicazione in *Riv. it. med. Leg.*, 2025, 1117: «la limitazione di responsabilità ai soli casi di "colpa grave" in caso di rispetto delle raccomandazioni contenute nelle linee guida o delle buone prassi potrebbe avere l'effetto di indurre il medico ad "adagiarsi" in maniera meccanica e acritica a quanto stabilito nelle stesse anche laddove, invece, sarebbe preferibile discostarsene. In sostanza, si rischia di ingessare la prestazione sanitaria sulle linee guida a discapito della valenza autonoma della professione. Senza considerare le diffuse riserve sulla centralità delle linee guida, anche in ragione dei costi e delle speculazioni sulla loro (macchinosa) elaborazione che sono alla base del sostanziale insuccesso del Sistema nazionale delle linee guida. A questo timore se ne affianca un altro, esattamente opposto, e cioè che una norma così concepita possa poi essere vanificata in sede giurisprudenziale al fine di ridimensionare l'area di esonero dalla responsabilità: i giudici potrebbero, da un lato, ritenere quasi mai adeguate alla specificità del caso concreto le linee guida o le buone pratiche e, dall'altro, presumere che nell'ipotesi in cui queste non siano rispettate, sia ravvisabile – per definizione e quasi presuntivamente – un'ipotesi di colpa grave».

accadendo, forse con maggiori difficoltà, in materia di colpa. Soltanto il rispetto del paradigma della motivazione legale e razionale anche in presenza di “accertamenti difficili”, per di più in materie *sui generis*, permette di svolgere una procedura accertativa volta ad applicare sanzioni “penali” che possa dirsi conforme ai principi fondamentali del nostro ordinamento.