

## QUESITI

---

**FILIPPO MARCHETTI**

### **Modelli organizzativi e cognizione cautelare nei procedimenti a carico degli enti operanti nel settore sanitario**

L'Autore focalizza l'attenzione sull'intreccio fra il modello di organizzazione gestione e controllo e il sistema cautelare nel processo per responsabilità amministrativa derivante da reato promosso nei confronti di persone giuridiche operanti nel settore sanitario. Dopo una breve panoramica sui problemi di applicabilità del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 agli enti che offrono servizi sanitari, lo scritto si concentra sulla rilevanza che il *compliance program* assume nelle valutazioni relative all'applicazione degli strumenti cautelari *contra societatem*, sia nell'ipotesi in cui il modello sia stato adottato prima della commissione del reato, sia nell'eventualità in cui esso sia stato messo in opera *post factum*.

*Compliance programs and precautionary measures cognisance in proceedings against legal entities operating in the healthcare system*

*The Author focuses on the intertwining of the company's set of internal policies and procedures and the precautionary system in the trial against legal entities operating in the healthcare sector. After a brief overview of the issues relating to the applicability of Legislative Decree no. 231 of 8 June 2001 to legal entities offering healthcare services, the paper addresses the relevance that the compliance program assumes in evaluations concerning the application of precautionary instruments contra societatem, both in the case in which the compliance program was adopted prior to the perpetration of the offence and in the event that it was adopted post factum.*

**SOMMARIO:** 1. Premessa. - 2. Responsabilità amministrativa degli enti e settore sanitario: riflessi sull'elaborazione di un modello organizzativo e sulla disciplina delle cautele. - 3. Proiezione cautelare del modello organizzativo: l'inibizione dell'iniziativa per l'adozione delle misure interdittive. - 4. Modifiche al modello organizzativo nelle dinamiche evolutive delle misure interdittive: sospensione e revoca. - 5. *Segue*: MOGC e sospensione del commissariamento giudiziale. - 6. *Compliance program* e strumenti cautelari ablativi: il sequestro preventivo. - 7. *Segue*: il sequestro conservativo. - 8. Conclusioni.

1. *Premessa*. L'efficacia della strategia di prevenzione dei reati nel settore sanitario passa anche per una corretta implementazione del sistema punitivo degli enti, di cui al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231. A suffragio dell'assunto militano considerazioni molteplici e di diverso tipo, dall'importanza degli interessi coinvolti<sup>1</sup> fino alle ingenti risorse impiegate in tale campo<sup>2</sup>, che pretendono

---

<sup>1</sup> BARTOLOMUCCI, *Il comparto della sanità: analisi di scenario tra azione penal-preventiva ex d.lgs. 231/2001 e clinical governance*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2009, 3, 44.

<sup>2</sup> Secondo i dati diffusi dall'ISTAT, nell'anno 2016 la spesa sanitaria ha rappresentato l'8,9% del PIL ed è stata sostenuta al 75% dal settore pubblico. Lo studio è disponibile al seguente indirizzo: [www.istat.it/it/archivio/201944](http://www.istat.it/it/archivio/201944).

Come è noto, peraltro, all'interno del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), sono stati destinati € 15,63 miliardi alla c.d. Missione Salute al fine di sostenere riforme e investimenti a beneficio del

la responsabilizzazione di tutti gli attori, siano essi persone fisiche o giuridiche. Ma il dato forse più significativo è di natura squisitamente normativa ed è rappresentato dagli atti, anche regolamentari, adottati dal Ministero della salute e dalle Regioni, nell'ambito delle rispettive competenze<sup>3</sup>. Il primo, in particolare, nel dettare gli *standard* qualitativi, strutturali, tecnologici e quantitativi relativi all'assistenza ospedaliera, ha posto, fra le condizioni per l'accreditamento degli enti che erogano servizi sanitari, l'applicazione delle norme previste dal d.lgs. 231/2001<sup>4</sup>; mentre molte delle seconde - nell'esercizio delle proprie prerogative nomotetiche - elevano l'adozione e l'efficace attuazione di un modello di organizzazione, gestione e controllo (MOGC) al rango di requisito essenziale per il riconoscimento della possibilità di erogare prestazioni sanitarie e socio-sanitarie per conto del Servizio sanitario regionale<sup>5</sup>.

---

Servizio sanitario nazionale. Sul punto, PAULETTI, *L'importanza del Modello 231 nel settore sanitario*, in [www.solo231.it](http://www.solo231.it), 1° agosto 2024.

<sup>3</sup> Per altro verso, vale la pena ricordare che, ai sensi dell'art. 94, co. 5 lett. a) d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, l'applicazione all'ente di una sanzione interdittiva di cui all'art. 9, co. 2 lett. c) d.lgs. 231/2001, o di altra sanzione che comporta il divieto di contrarre con la pubblica amministrazione, compresi i provvedimenti interdittivi di cui all'art. 14 d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, è causa di esclusione di un operatore economico dalla partecipazione a una procedura d'appalto pubblico. Al riguardo, BONSEGNA-TARRICONE, *Il nuovo codice degli appalti: le contestazioni di illeciti ex d.lgs. 231/2001 come motivo di esclusione*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2023, 2, 59 ss.; MOLINARO, *I requisiti di ordine generale*, in *Codice dei contratti pubblici*, a cura di Giovagnoli-Rovelli, Milano, 2024, 868 ss.

Disposizione di analogo tenore era inserita nella previgente versione del Codice dei Contratti Pubblici, art. 80, co. 5 lett. f) d.lgs. 18 aprile 2016, n. 50, per la cui analisi si rinvia a PELLERINO, *La rilevanza del modello organizzativo extra d.lgs. n. 231/2001*, in *La responsabilità degli enti ex d.lgs. n. 231/2001 tra diritto e processo*, a cura di Piva, Torino, 2021, 537 ss.

<sup>4</sup> Art. 1, co. 5 lett. d) d.m. 2 aprile 2015, n. 70.

L'adozione di un modello organizzativo costituisce, inoltre, condizione per l'aumento del punteggio base ai fini del c.d. *rating* di legalità, ai sensi dell'art. 3, co. 2 lett. c) Delibera AGCM, n. 24075, 12 novembre 2012.

Il *rating* di legalità costituisce, come è noto, uno strumento di promozione di principi etici in ambito aziendale, alla cui attribuzione l'ordinamento ricollega vantaggi in sede di concessione dei finanziamenti pubblici e agevolazioni per l'accesso al credito bancario. Sul tema, si rinvia al sito del Ministero delle Imprese e del *Made in Italy*: [www.mimit.gov.it/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/rating-di-legalita](http://www.mimit.gov.it/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/rating-di-legalita).

<sup>5</sup> Si vedano, fra gli altri, la L. rg. Calabria 18 giugno 2008, n. 15; Decreto della Giunta della Regione Veneto, 21 febbraio 2022, Allegato A, consultabile al seguente indirizzo [www.regione.veneto.it/web/lavoro/accreditamento-lavoro](http://www.regione.veneto.it/web/lavoro/accreditamento-lavoro).

In argomento, BONSEGNA-AVANTAGGIATO, *Il modello organizzativo 231 nelle strutture sanitarie*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2017, 1, 241 ss.; EPIDENDIO-PASTORINO, *Norme tecniche, modelli di organizzazione e responsabilità degli enti operanti nel settore sanitario*, *ivi*, 2009, 1, 115 ss.

Da tale premessa prende avvio il presente lavoro, diretto verso l'analisi del rapporto fra MOGC e cautele *contra societatem* nel contesto di procedimenti per fatti di reato commessi in ambito sanitario. La scelta di concentrare l'attenzione sul tema trova fondamento in un duplice ordine di motivi. Per un verso, l'accento posto sul settore della sanità consente, per le ragioni poc'anzi ricordate, di dare per scontata l'adozione *ante factum* di un *compliance program*, lasciando spazio a un'indagine condotta in un'ottica strettamente processuale, e, come tale, incentrata sulla validazione giudiziale e sulle eventuali modifiche dell'assetto organizzativo nelle more del procedimento; per l'altro, il *focus* posizionato sullo specifico segmento dedicato alle cautele si giustifica perché rappresenta un primo e privilegiato banco di prova per il saggio della validità<sup>6</sup> del modello organizzativo<sup>7</sup>, permettendo di verificare la tenuta del *carrot and stick approach*, a cui è improntato il d.lgs. 231/2001<sup>8</sup>, dinanzi alla (problematica) tendenza della prassi a un uso massiccio dello strumento cautelare<sup>9</sup>.

In questa prospettiva, dopo una cursoria panoramica sul rischio-reato nella fornitura di servizi medico-ospedalieri, si procederà dapprima a esaminare le possibilità offerte alla persona giuridica di inibire *ab origine* l'azione cautelare

---

<sup>6</sup> A questo riguardo, mette conto ricordare come, *de iure condito*, il giudizio sulla idoneità del MOGC (validazione) venga affidato, non a un sistema preventivo di certificazione, bensì alla magistratura in sede di giudizio di merito *ex d.lgs. 231/2001*. Può, tuttavia, accadere che, nel corso del procedimento, ci si trovi a dover vagliare l'efficacia del modello ancora prima del dibattimento, e segnatamente in sede di adozione delle cautele, con le immaginabili difficoltà, tipiche della cognizione cautelare.

<sup>7</sup> Come ricorda MAGLIOCCA, *Il modello di organizzazione, gestione e controllo*, in *La prova nel processo agli enti*, a cura di Fiorio, Torino, 2016, 42 «tanto il riscontro dei gravi indizi di colpevolezza in relazione all'illecito amministrativo oggetto di contestazione quanto la verifica delle esigenze cautelari legate al pericolo che vengano commessi delitti della stessa indole di quello per cui si procede rappresentano momenti valutativi nell'ambito dei quali l'intervenuta adozione di un modello riveste indubbia centralità».

<sup>8</sup> Sul tema, per tutti, DE MAGLIE, *L'etica e il mercato. La responsabilità penale delle società*, Milano, 2002, 205.

<sup>9</sup> CANESCHI, *Le fragili garanzie dell'ente nella fase delle indagini preliminari*, in *Arch. pen. web*, 2022, 2; CERESA-GASTALDO, *Urgenze cautelari e obiettivi riparatori nei processi di criminalità economica*, in *Criminalità d'impresa e giustizia negoziata: esperienze a confronto*, Milano, 2017, 193 ss.; VARANELLI, *Le misure cautelari nel sistema del decreto n. 231: casi e questioni alla luce delle più recenti pronunce*, in *Itinerari di diritto penale dell'economia*, a cura di Borsari, Padova, 2018, 301 ss. Tendenza già pronosticata dalla dottrina, all'indomani dell'entrata in vigore del d.lgs. 231/2001, insieme con quella a un uso massiccio della cautela interdittiva a discapito dell'applicazione delle sanzioni vere e proprie, con possibili rischi di tralignamento funzionale delle prime nelle seconde. In tal senso, BALDUCCI, *Misure cautelari interdittive e strumenti riparatorio-premiali nel nuovo sistema di responsabilità "amministrativa" a carico degli enti collettivi*, in *Ind. pen.*, 2002, 2, 584.

interdittiva, ovvero di ottenere la sospensione o la revoca delle misure già adottate, e in un secondo momento a verificare l'impatto che il MOGC può produrre sugli strumenti di tipo ablatorio.

2. *Responsabilità amministrativa degli enti e settore sanitario: riflessi sull'elaborazione di un modello organizzativo e sulla disciplina delle cautele.* Le peculiarità del settore sanitario si riflettono sulla disciplina della responsabilità amministrativa delle società a vari livelli. Seguendo le coordinate di indagine testé fissate, mette conto segnalare come fra i numerosi nodi interpretativi figurino profili di diritto sostanziale, quali l'applicabilità, *ratione personae*, del d.lgs. 231/2001 e l'ampia e variegata schiera dei *predicate crimes* che vengono in rilievo in tale contesto; aspetti, questi, che si ripercuotono a loro volta sui contenuti del MOGC e sulla disciplina processuale delle cautele.

Con riferimento al primo corno della questione, è noto come la presenza – nell'ambito delle prestazioni sanitarie – di enti di natura sia pubblica che privata, imponga di sciogliere, in via preliminare, l'interrogativo in merito all'assoggettamento degli stessi al sistema punitivo di cui al d.lgs. 231/2001, considerato che le disposizioni ivi contenute non si applicano, per espressa previsione legislativa, allo Stato, agli enti pubblici territoriali, agli altri enti pubblici non economici, nonché a quelli che svolgono funzioni di rilievo costituzionale (art. 1, co. 3 d.lgs. 231/2001). Il punto rappresenta, non da oggi, il terreno di scontro fra molteplici impostazioni interpretative, la cui analisi capillare meriterebbe ben altro spazio di quello possibile in questa sede; sia, pertanto, consentito solamente accennare come al quesito vengano date risposte differenti a seconda della struttura del soggetto collettivo di volta in volta in esame<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Al riguardo, anche per gli opportuni riferimenti bibliografici, BARTOLI, *La responsabilità medica tra individuale e collettivo: rischi, regole, centri di imputazione*, in *Riv. med. leg.*, 2020, 4, 2053 ss.; COLACURCI, *Dai colletti ai camici bianchi? Alcune riflessioni sulla responsabilizzazione dell'ente in ambito sanitario*, in [www.lageislazionepenale.eu](http://www.lageislazionepenale.eu), 24 aprile 2020; DI GIOVINE, *Sanità ed ambito applicativo della disciplina sulla responsabilità degli enti: alcune riflessioni sui confini tra pubblico e privato*, in *Cass. Pen.*, 2011, 5, 1889 ss.; FASANI, *Compliance 231 in ambito sanitario*, consultabile all'indirizzo: [www.dirittoesanita.unipv.it](http://www.dirittoesanita.unipv.it); MANNA, *Sull'applicabilità anche alle strutture sanitarie, pubbliche o private, della responsabilità da reato degli enti*, in *Il diritto penale di fronte all'emergenza sanitaria*, a cura di Manna-Risicato, Milano, 2022, 283 ss.; PALMIERI, *Le carenze strutturali ed organizzative delle aziende ospedaliere quale nuova frontiera della responsabilità da reato degli enti collettivi ex D.Lgs. 231/2001. Analisi in una prospettiva comparatistica e de jure condendo alla luce dell'emergenza sanitaria Covid-19 Pandemy*, in *Giur. pen. web*, 2021, 1-bis, 6 ss.; SANTORIELLO, *La colpa medica quale nuova frontiera*

In estrema sintesi, si è chiarito che, ferma restando l'applicabilità del decreto a tutte le persone giuridiche private, rientrerebbero, invece, nella clausola di esclusione le aziende sanitarie locali e ospedaliere, in ragione dell'impossibilità di ricondurle entro il novero dei soggetti pubblici economici<sup>11</sup>; mentre la soluzione opposta è stata accolta, con riguardo alle società per azioni miste o a partecipazione statale<sup>12</sup>, a partire da considerazioni legate alla finalità di riparto degli utili che connota tale tipo societario<sup>13</sup>.

Sul piano concernente il numero e la tipologia dei reati presupposto, si registra una notevole ampiezza dell'area del rischio-reato in ambito sanitario, tale da lambire quasi la totalità degli elementi del catalogo, di cui agli artt. 24 e ss. d.lgs. 231/2001. In tale contesto, infatti, si rinvencono fattispecie tipiche della criminalità medica – il riferimento è alle mutilazioni genitali femminili *ex art. 583-bis c.p. (art. 25-quater.1 d.lgs. 231/2001)*<sup>14</sup> e al deposito temporaneo di ri-

---

della responsabilità da reato degli enti collettivi, in *Resp. amm. soc. enti*, 2018, 1, 153 ss.; TRAVI, *La responsabilità della persona giuridica nel d.lgs. n. 231/2001: prime considerazioni di ordine amministrativo*, in *Soc.*, 2001, 11, 1305 ss.

<sup>11</sup> IPPOLITO, *Il settore sanitario*, in *Compliance 231*, a cura di Vaciago-Lupária Donati, Milano, 2020, 213; LOTTINI, *Responsabilità delle persone giuridiche*, in *Commentario breve alle leggi penali complementari*, a cura di Palazzo-Paliero, Padova, 2007, 2285.

*Contra*, in giurisprudenza, TAR Toscana, sez. II, 17 settembre 2003, n. 5101; nonché, in dottrina, FIDELBO, *Enti pubblici e responsabilità da reato*, in *Cass. Pen.*, 2010, 12, 4083 ss.

<sup>12</sup> Ancora dubbi circondano, invece, l'applicabilità della disciplina della responsabilità amministrativa degli enti alle c.d. società *in house*. La tesi negativa, attualmente prevalente, trova fondamento nella mancanza di margini di autonomia a disposizione di tali soggetti collettivi per effetto del penetrante e assorbente controllo pubblico che contraddistingue tale modello societario. In argomento, LOTTINI, *La responsabilità da reato degli enti: natura e principi*, in *Diritto penale dell'economia*, vol. II, a cura di Cadoppi-Canestrari-Manna-Papa, Torino, 2017, 2379; C. MANACORDA, *Società in house: la non fallibilità complica l'applicazione del decreto 231*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2016, 2, 187 ss.

<sup>13</sup> In particolare, Cass., Sez. II, 10 gennaio 2011, n. 234, in *Cass. Pen.*, 2011, 5, 1907 ss., con nota di CUGINI, *Le società miste al confine della responsabilità amministrativa da reato degli enti*, Cass., Sez. II, 21 luglio 2010, n. 28699, in *Cass. Pen.*, 2011, 5, 1889 ss.; in dottrina, BONSEGNA-AVANTAGGIATO, *Il modello organizzativo 231 nelle strutture sanitarie*, cit., 241 ss.; PAVANELLO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche di diritto pubblico*, Padova, 2011, 295 ss.

<sup>14</sup> BASILE, *Società multiculturali, immigrazione e reati culturalmente motivati (comprese le mutilazioni genitali femminili)*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2007, 1343; BUSATO, sub *art. 25-quater.1 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in *Commentario al decreto sulla responsabilità degli enti d. lgs. 231/2001*, a cura di Stamparoni Bassi-Meazza, Pisa, 2021, 210; DE MAGLIE, *I reati culturalmente motivati*, Pisa, 2010, 40; DE SANTIS, sub *art. 25-quater.1 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, a cura di Castronuovo-De Simone-Ginevra-Lionzo-Negri-Varraso, Milano, 2019, 580.

fiuti sanitari pericolosi (art. 25-*undecies* d.lgs. 231/2001)<sup>15</sup> -, ovvero fattispecie riconducibili a soggetti destinati a operare in stretto contatto con la pubblica amministrazione - si allude qui ai delitti che possono essere commessi nella gestione del processo di accreditamento, o del rapporto con aziende ospedaliere e farmaceutiche<sup>16</sup>, quali la corruzione o la truffa ai danni dello Stato, ex artt. 24 e 25 d.lgs. 231/2001<sup>17</sup>) - così come ipotesi delittuose più strettamente legate all'erogazione delle prestazioni, a partire dal reperimento del personale (art. 25-*quinquies* d.lgs. 231/2001)<sup>18</sup>, alla gestione delle liste d'attesa, all'accettazione dei pazienti<sup>19</sup>, alla sicurezza sui luoghi di lavoro (art. 25-*septies* d.lgs. 231/2001), ovvero, infine, al trattamento dei dati e al rilascio di certificati, ed estratti di documenti contenuti nel *database* aziendale, o copie delle cartelle cliniche (art. 24-*bis* d.lgs. 231/2001)<sup>20</sup>.

<sup>15</sup> IPPOLITO, *Il settore sanitario*, cit., 221. Vale la pena di rilevare come non rientri, invece, nel novero del *predicate crimes*, il delitto di cui all'art. 590-*sexies* c.p., responsabilità colposa per morte o lesioni personali in ambito sanitario.

<sup>16</sup> Per l'analisi di alcuni procedimenti a carico del settore farmaceutico per gli illeciti di cui agli artt. 24, 24-*ter* e 25 d.lgs. 231/2001, si veda TRASHAJ, *La giurisprudenza del Tribunale di Bologna sul d.lgs. n. 231/2001: un'analisi dei provvedimenti*, in *Verso una riforma della responsabilità da reato degli enti*, a cura di Centonze-S. Manacorda, Bologna, 2023, 275 ss.

<sup>17</sup> Cfr. BONSEGNA-AVANTAGGIATO, *Il modello organizzativo 231 nelle strutture sanitarie*, cit., 244; IPPOLITO, *Il settore sanitario*, cit., 219.

Il dato trova, peraltro, conferma nelle linee guida elaborate dall'AIOP (Associazione Italiana Ospedalità Privata), *Linee guida per l'adozione di un modello organizzativo e gestionale*, 2014, 27; in quelle elaborate dal CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili), *Il modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 per gli enti privati del settore sanitario*, 2024, 28; nonché nei MOGC di alcuni importanti istituti ospedalieri, quali: FONDAZIONE MONDINO, *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del d.lgs. 231/2001*, 2022, 36 ss.; ISC MAUGERI SPA, *Modello di organizzazione gestione e controllo*, 2021, 14; HUMANITAS MEDICAL CARE SRL, *Linee guida per l'adozione, l'implementazione e l'attuazione del modello di organizzazione, gestione e controllo*, 2024, 22.

<sup>18</sup> Come sottolineato in dottrina, infatti, vi sono alcuni lavori, nel settore della cura alla persona, che si possono definire *labour intensive jobs*, caratterizzati da una domanda di lavoro a bassa qualificazione, con conseguente scarso potere contrattuale nei confronti della parte datoriale, e potenzialmente esposta a fenomeni di caporalato ex art. 603-*bis* c.p. In tal senso, in generale, MERLO, *Il contrasto allo sfruttamento del lavoro e al "caporalato" dai braccianti ai riders*, Torino, 2020, 7.

<sup>19</sup> Cfr. PAULETTI, *L'importanza del Modello 231 nel settore sanitario*, cit.

<sup>20</sup> Così BOLOGNINI-MARMORATO, *Tutela dei dati personali nel settore sanitario in Italia*, in *Privacy e tutela dei dati sanitari*, a cura di Bolognini-Zipponi, Milano, 2024, 23 ss.; BONSEGNA-AVANTAGGIATO, *Il modello organizzativo 231 nelle strutture sanitarie*, cit., 244; ZANOVELLO, *Misure di garanzia e rischio di data breach in ambito sanitario*, in *La protezione dei dati sanitari*, a cura di Thiene-S.M. Corso, Napoli, 2023, 129 ss.

La rassegna poc'anzi stilata, evidentemente non esaustiva, è tuttavia sufficiente a restituire l'immagine plastica della complessità dell'opera di costruzione ed efficace attuazione di un MOGC in ambito sanitario, nel quale, più che in altri settori, si avverte la necessità che l'operazione sia condotta secondo la metodologia più accreditata della *compliance* integrata, vale a dire con una visione globale, trasversale e unitaria dei rischi e dei relativi controlli<sup>21</sup>. Ma essa rileva anche per i riflessi che proietta sul sistema sanzionatorio e cautelare; in tale prospettiva, infatti, alla poliedricità degli illeciti amministrativi fa da *pendant* la previsione di un altrettanto variegato arsenale sanzionatorio, comprensivo, a seconda dell'imputazione mossa nel caso concreto, di misure di tipo pecuniario e interdittivo, oltre che della confisca del prezzo o del profitto del reato. Ne deriva, in costanza di processo, l'assoggettabilità dell'ente, sempre a seconda della fattispecie concreta contestata, alle più invasive cautele inibitorie, così come agli strumenti di tipo ablatorio.

3. *Proiezione cautelare del modello organizzativo: l'inibizione dell'iniziativa per l'adozione delle misure interdittive.* Procedendo lungo il percorso tracciato in premessa, pare giunto il momento per concentrare l'attenzione sui rapporti fra MOGC e cautele.

In questa prospettiva, seguendo l'ordine impresso dal d.lgs. 231/2001, viene, innanzitutto, in rilievo il tema delle misure interdittive. Come è noto, nella sistematica della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, tali strumenti mutuano la propria morfologia dalle pene della medesima natura, ex art. 9, co. 2 d.lgs. 231/2001<sup>22</sup>, e rispondono alla finalità di prevenire la

---

<sup>21</sup> Cfr. le *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo*, redatte da Confindustria, 2021, 42. In tema, recentemente FOTI, *Guida operativa per la costruzione e gestione del Modello 231*, Roma, 2021, 111 ss.

<sup>22</sup> Si tratta, nello specifico, dell'interdizione dall'esercizio dell'attività; della sospensione e della revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; del divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio; dell'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e dell'eventuale revoca di quelli già concessi; e del divieto di pubblicizzare beni o servizi.

In argomento, fra gli altri BALDUCCI, *Le misure interdittive nei confronti delle persone giuridiche nella prospettiva europea*, Roma, 2012, 10 ss.; FRANZONI, *Il sistema sanzionatorio e cautelare. Riflessioni sull'effettività*, in *Il processo penale de societate*, a cura di Bernasconi, Milano, 2006, 105 ss.; GARUTI, voce *Responsabilità delle persone giuridiche. II) Profili processuali*, in *Enc. giur.*, vol. XXXI, Roma, 2002, 4; MONGILLO-BELLACOSA, *Il sistema sanzionatorio*, in *Responsabilità da reato degli enti*, vol. I, a cura di G. Lattanzi-Severino, Torino, 2021, 304 ss.; MOSCARINI, *Le cautele interdittive nel procedimento penale "de societate"*, Roma, 2010, 17 ss.; PERONI, *Il sistema delle cautele*, in *Responsabilità degli*

commissione di illeciti. In modo del tutto coerente, pertanto, il legislatore ne ha definito i presupposti, facendo ricorso alla tradizionale coppia, formata dal *fumus commissi delicti* (sussistenza di gravi indizi per ritenere la sussistenza della responsabilità dell'ente per un illecito amministrativo dipendente da reato) e dal *periculum in mora* (fondati e specifici elementi che facciano ritenere concreto il pericolo di commissione di illeciti della medesima indole di quello per cui si procede)<sup>23</sup>.

Sul piano procedimentale<sup>24</sup>, l'applicazione dei congegni in parola avviene su impulso del pubblico ministero, previo contraddittorio con l'ente accusato, tanto che, ai sensi dell'art. 47, co. 2 d.lgs. 231/2001, il giudice è tenuto a fissa-

---

*enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, a cura di Garuti, Padova, 2002, 246 ss.; PRESUTTI, sub art. 45 d.lgs. 8 giugno 2001, in *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al D. leg. 8 giugno 2001, n. 231*, a cura di Presutti-Bernasconi-Fiorio, Padova, 2008, 402 ss.; PULITANÒ, voce *Responsabilità amministrativa per i reati delle persone giuridiche*, in *Enc. dir. Aggiornamento*, vol. VI, Milano, 2002, 964 ss.; F. SIRACUSANO, *Il procedimento nei confronti degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, in *Diritto processuale penale*, a cura di Di Chiara-Patanè-F. Siracusano, Milano, 2023, 1102 ss.; VARRASO, *Le misure cautelari*, in *Diritto e procedura penale delle società*, a cura di Canzio-Lupária Donati, Milano, 2022, 1287 ss.

<sup>23</sup> Benché il legislatore non lo preveda *expressis verbis*, la dottrina, argomentando a partire dal combinato disposto degli artt. 13 e 45 d.lgs. 231/2001, ritiene che, per l'applicazione delle misure cautelari interdittive, sia necessario che si proceda per un illecito per il quale la legge prevede espressamente la comminatoria della sanzione della stessa natura e che sussistano le altre condizioni indicate nell'art. 13 d.lgs. 231/2001. In tal senso, *ex multis*, BRICCHETTI, *Le misure cautelari*, in *La responsabilità amministrativa degli enti*, Milano, 2002, 273 ss.; MOSCARINI, *Le cautele interdittive penali contro gli enti*, in *Riv. dir. proc.*, 2003, 4, 1112; PASTA, *Reati contro la PA e riflessi sull'accertamento della responsabilità degli enti*, in *Arch. pen. web*, 2024, 2, 4; PERONI, *Il sistema delle cautele*, cit., 248; RENZETTI, *Misure cautelari applicabili agli enti: primi interventi della cassazione*, in *Cass. Pen.*, 2007, 11, 4231; VARRASO, *La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche per i reati societari, profili processuali*, in *I nuovi reati societari: diritto e processo*, a cura di Giarda-Seminara, Padova, 2002, 785; nonché, volendo, MARCHETTI, *Il ruolo delle misure cautelari de societate nella strategia di contrasto al caporalato e allo sfruttamento lavorativo*, in *Caporalato e sfruttamento del lavoro: prevenzione, applicazione, repressione. Un'indagine di diritto penale, processuale penale e del lavoro*, a cura di Ferraresi-Seminara, Modena, 2024, 221.

Nella medesima direzione, in giurisprudenza, Cass., Sez. VI, 2 ottobre 2006, n. 32627, in *Cass. Pen.*, 2007, 1, 84. A conclusioni opposte è giunta, invece, un'ordinanza del Tribunale di Benevento, poi annullata senza rinvio dalla Corte di cassazione (Cass., Sez. II, 12 marzo 2007, n. 10500, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2008, 3, 725 ss., con nota di ARBRUSCI, *Misure cautelari e sanzioni agli enti: proporzione o rigidità normativa?*), citata da PRESUTTI, *Le cautele interdittive nel processo de societate al vaglio della sperimentazione applicativa*, in *Studi in onore di Mario Pisani*, vol. I, a cura di P. Corso-Peroni, Piacenza, 2010, 708.

<sup>24</sup> Quanto ai criteri di scelta, il legislatore ha espressamente sancito, all'interno dell'art. 46 d.lgs. 231/2001, l'applicabilità dei canoni di adeguatezza, proporzionalità e gradualità, sulla falsariga del modello codicistico, adattato al contesto della responsabilità degli enti.

re un'udienza camerale, se la richiesta viene formulata fuori di quest'ultima<sup>25</sup>. Mentre tutti i provvedimenti in materia di misure cautelari interdittive sono impugnabili con lo strumento dell'appello, *ex art. 52 d.lgs. 231/2001*<sup>26</sup>.

Poiché, come si è visto, le *personnes morales* attive nel settore sanitario, qualunque sia la loro natura, sono destinate a operare a stretto contatto con enti e operatori pubblici, risulta evidente come, per esse, possano essere particolarmente pregiudizievoli non solo gli strumenti in grado di inibire, in via cautelare, la prosecuzione dell'attività, ma anche, se non soprattutto, quei congegni che si risolvano in una sospensione di autorizzazioni, licenze o concessioni, nel divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, e nell'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi o nella revoca di quelli già concessi<sup>27</sup>: strumenti spesso essenziali ad assicurare la regolarità del servizio medico prestato.

Orbene, per evitare l'applicazione di un regime cautelare fortemente penalizzante per l'attività svolta, davanti alla persona giuridica si aprono diverse strade, in cui può assumere notevole rilevanza il *compliance program*, benché su livelli differenti, a seconda che la sua messa in opera sia avvenuta *ante o post factum*. Con riferimento alla situazione in cui un modello sia stato adottato

---

<sup>25</sup> Con lo stesso modulo procedimentale, il giudice dispone la revoca o la modifica delle modalità applicative delle misure, ai sensi dell'art. 47, co. 1 d.lgs. 231/2001.

<sup>26</sup> In generale, sulla dinamica cautelare nel procedimento a carico degli enti, BACCARI, *Il processo a carico degli enti*, in *Diritto penale dell'economia*, cit., 3202; CERESA-GASTALDO, *Procedura penale delle società*, Torino, 2023, 145 ss.; GARUTI, voce *Responsabilità delle persone giuridiche*, cit., 4 ss.; NICOLICCHIA, sub *art. 47 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, cit., 1006; PAOLOZZI, voce *Processo agli enti (giudizio di cognizione)*, in *Dig. Pen. Aggiornamento*, vol. III, t. II, Torino, 2005, 1187; PERONI, *Il sistema delle cautele*, cit., 248 ss.; PRESUTTI, *Le misure cautelari interdittive*, in *Manuale della responsabilità degli enti*, a cura di Presutti-Bernasconi, Milano, 2018, 297 ss.; RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, Torino, 2017, 149 ss.; TARTAGLIA POLCINI, sub *art. 47 d.lgs. 8 giugno 2001*, in *Il 231 nella dottrina e nella giurisprudenza a vent'anni dalla sua promulgazione*, a cura di Levis-Perini, Bologna, 2021, 1413 ss.

<sup>27</sup> Come è noto, la possibilità di applicare, in via cautelare, tutte le misure cui si riferisce l'art. 9, co. 2 d.lgs. 231/2001 è stata messa in discussione da quanti hanno notato come alcune di esse, e segnatamente l'esclusione e la revoca di agevolazioni, contributi e sussidi, sembrerebbero possedere un carattere di definitività incompatibile con il sistema delle cautele.

Per superare la situazione di *impasse*, si è dunque proposto di intendere l'esclusione in chiave temporanea, nei termini di una sospensione dei finanziamenti in corso di esecuzione: in tal senso Trib. Salerno, 20 marzo 2003, in *Dir. prat. soc.*, 2004, 3, 79.

Il dibattito sul tema è efficacemente riassunto da VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, in *Trattato di procedura penale*, vol. XLVII, a cura di Ubertis-Voena, Milano, 2012, 190 ss.

prima della commissione dell'illecito, va detto che l'eventuale riconoscimento della sua idoneità, verosimilmente all'interno dell'udienza di cui all'art. 47, co. 2 d.lgs. 231/2001, può inibire in radice l'iniziativa cautelare interdittiva della parte pubblica. Sembrerebbe, infatti, corretto ipotizzare che un adeguato assetto organizzativo impedisca di considerare sussistente il requisito della gravità indiziaria, nella misura in cui preclude di muovere, a monte, un rimprovero a titolo soggettivo per colpa di organizzazione<sup>28</sup>.

Quanto appena affermato vale senz'altro nel caso in cui l'autore del *predicate crime* sia uno dei soggetti a cui si riferisce l'art. 5, co. 1 lett. b) d.lgs. 231/2001, argomentando a partire dal co. 2 dell'art. 7 d.lgs. 231/2001<sup>29</sup>; qualche dubbio residua, invece, nell'eventualità in cui vengano in gioco delitti commessi dai c.d. apicali, lì dove, in virtù della formulazione letterale dell'art. 6, co. 1 lett. c) d.lgs. 231/2001, si richiede, al fine di escludere la responsabilità e, dunque, anche di impedire l'adozione dello strumento interdittivo, un *quid pluris*, vale a dire la prova in merito all'elusione fraudolenta del modello a opera di chi, formalmente o *de facto*, eserciti funzioni rappresentative, gestorie o direttive. Il problema ha attratto l'attenzione della dottrina, dal momento che il testo normativo, se inteso alla lettera, sembrerebbe realizzare un capovolgimento dell'*onus probandi* con riguardo alle ipotesi di responsabilità amministrativa degli enti per fatti dei c.d. apicali, che – in ultima analisi – farebbe ricadere sulla persona giuridica gli effetti negativi della mancata prova su di un elemen-

<sup>28</sup> In tal senso, EPIDENDIO, *Le misure cautelari, in Enti e responsabilità da reato. Accertamento, sanzioni e misure cautelari*, a cura di Bassi-Epidendio, Milano, 2006, 422; RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, cit., 190.

Sui criteri di imputazione soggettiva del fatto alla persona giuridica, fra gli altri, ALESSANDRI, *I criteri di imputazione della responsabilità all'ente: inquadramento concettuale e funzionalità*, in *La responsabilità da reato degli enti collettivi: a dieci anni dal d.lgs. n. 231/2001*, a cura di A.M. Stile-Mongillo-G. Stile, Napoli, 2013, 238 ss.; DE MAGLIE, *Principi generali e criteri di attribuzione della responsabilità*, in *Dir. pen. proc.*, 2001, 11, 1351 ss.; DE SIMONE, *Persone giuridiche e responsabilità da reato*, Pisa, 2012, 391 ss.; FALCINELLI, *Gli elementi costitutivi dell'illecito amministrativo, ovvero la metamorfosi della "tipicità" penale*, in *La prova nel processo agli enti*, cit., 24 ss.; MANES, *Realismo e concretezza nell'accertamento dell'idoneità del modello organizzativo*, in *La responsabilità degli enti ex d.lgs. n. 231/2001 tra diritto e processo*, cit., 266 ss.; PALIERO, voce *Colpa di organizzazione*, in *Enc. dir. I Tematici*, vol. II, Giuffrè, 2021, 64 ss.; ROMANO, *Societas delinquere non potest (nel ricordo di Franco Bricola)*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1995, 4, 1037 ss.; SANTORIELLO, *Responsabilità da reato degli enti: problemi e prassi*, Milano, 2023, 9 ss.

<sup>29</sup> L'art. 6, co. 2 d.lgs. 231/2001 prevede, infatti, che è, in ogni caso, 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.

to della fattispecie, sia nel giudizio principale, sia, cosa che qui più interessa, in quello cautelare, in patente frizione con la presunzione di non colpevolezza ex art. 27, co. 2 Cost.<sup>30</sup>. Per evitare possibili contrasti con la Carta fondamentale si propone, pur tenendo fermo il presupposto che sia compito dell'ente fornire almeno l'allegazione dei raggiri posti in essere, di considerare questi ultimi a guisa di meri fatti impeditivi della responsabilità della *personne morale*<sup>31</sup>, secondo un'opzione interpretativa – infine fatta propria anche dalla giurisprudenza<sup>32</sup> – sostanzialmente condivisibile, poiché trova un addentellato sistematico, all'interno della disciplina del processo penale a carico della persona fisica, nell'art. 273, co. 2 c.p.p.<sup>33</sup>.

Riguardata la questione da questo angolo di visuale, peraltro, si finisce per scorgere un inaspettato alleggerimento del *munus* dimostrativo<sup>34</sup>, giacché, se

---

<sup>30</sup> Sul punto si è espressa criticamente parte della dottrina. Si vedano, in tal senso, fra gli altri, AMODIO, *Prevenzione del rischio penale di impresa e modelli integrati di responsabilità degli enti*, in *Cass. Pen.*, 2005, 2, 323; DI BITONTO, *Studio sui fondamenti della procedura penale d'impresa*, Napoli, 2012, 65; FERRUA, *Procedimento di accertamento e di applicazione delle sanzioni*, in *Dir. pen. proc.*, 2001, 12, 1482; PAULESU, *L'accertamento della responsabilità «penale» degli enti: riflessioni in tema di dinamiche probatorie e regole decisorie*, in *Responsabilità da reato degli enti. Un consuntivo critico*, a cura di Borsari, Padova, 2016, 417 ss.; TAVASSI, *L'onere della prova nel processo penale*, Milano, 2020, 243 ss.; VIGANÒ, *Responsabilità da reato degli enti. I problemi sul tappeto a dieci anni dal d.lgs. n. 231/2001*, in *Libro dell'anno del diritto 2012*, consultabile in [www.treccani.it](http://www.treccani.it).

In relazione al profilo sostanziale dell'elemento *de quo*, SABIA, *Responsabilità da reato degli enti e paradigmi di validazione dei modelli organizzativi*, Torino, 2022, 113 ss.; TRIPODI, *L'elusione fraudolenta nel sistema della responsabilità da reato degli enti*, Padova, 2013, 37 ss.

<sup>31</sup> In questi termini, BELLUTA, *L'ente incolpato. Diritti fondamentali e "processo 231"*, Torino, 2018, 103; RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, cit., 155.

<sup>32</sup> Cass., Sez. un., 18 settembre 2014, n. 38343, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2014, 4, 1925 ss. con nota di FIANDACA, *Le Sezioni Unite tentano di diradare il "mistero" del dolo eventuale*.

<sup>33</sup> Come è noto, l'articolo citato nel testo dispone che nessuna misura può essere applicata se risulta che il fatto è stato compiuto in presenza di una causa di giustificazione o di non punibilità o se sussiste una causa di estinzione del reato o della pena che si ritiene possa essere irrogata.

Secondo l'interpretazione dottrinale dominante, la scelta legislativa risponderebbe a una finalità di tipo pratico, ovvero sia quella di evitare che le difficoltà di ottenere la prova di tali circostanze, spesso conosciute dal solo imputato, possa pregiudicare la tutela cautelare. In tal senso, per tutti, NEGRI, *Fumus commissi delicti. La prova per le fattispecie cautelari*, Torino, 2004, 122.

In generale, sulla distribuzione dell'onere della prova in ordine ai fatti impeditivi, si vedano i sempre attuali studi di ILLUMINATI, *La presunzione di innocenza dell'imputato*, Bologna, 1979, 137 ss. e di D. SIRACUSANO, *Studio sulla prova delle esimenti*, Milano, 1959, *passim*.

<sup>34</sup> Per altro verso, ci si potrebbe domandare come si debba intendere il carattere fraudolento dell'elusione dei protocolli. Si tratta di un tema di ampiezza e importanza tale da meritare ben altro approfondimento di quello possibile in questa sede; sia, pertanto, consentito limitarsi a rilevare come a una lettura di tipo soggettivistico, incentrata sulla cosciente e intenzionale violazione delle regole del

«non può mai trarsi direttamente dall'esistenza del reato la colpa dell'ente – configurandosi in tal caso quel modello di imputazione che si definisce del *versari in re illicita* –, potrebbe, in senso uguale e contrario, desumersi dalla mancanza di colpa organizzativa dell'ente un indice che denota la possibile elusione fraudolenta della sua rete di presidi e controlli organizzativo-preventivi»<sup>35</sup>. Come a dire che l'adozione e l'efficace attuazione di un idoneo *compliance program* rende necessario, per la commissione del reato, il compimento di condotte elusive dei protocolli preventivi da parte del soggetto attivo<sup>36</sup>: donde la conclusione per cui la dimostrazione dell'esistenza di un MOGC di tal fatta sarebbe sufficiente a frustrare l'iniziativa cautelare del pubblico ministero<sup>37</sup>.

Con riguardo, invece, all'adozione – o, più verosimilmente, alla modifica – del modello organizzativo dopo la commissione del reato, ma prima della decisione ex art. 45 d.lgs. 231/2001, i suoi riflessi possono riverberarsi, tanto sulle condizioni di applicabilità delle cautele interdittive, quanto sul *periculum*, escludendoli, a patto, però, che si soddisfino alcuni ulteriori requisiti.

In relazione al primo profilo, va osservato come l'eliminazione delle carenze organizzative rientri fra le condotte che, ai sensi dell'art. 17 d.lgs. 231/2001, impediscono l'irrogazione delle sanzioni interdittive<sup>38</sup> all'esito del processo e,

---

modello, se ne contrapponga un'altra, di tipo oggettivo, che ruota attorno alla necessità di dimostrare, tanto la messa in atto di comportamenti diversi da quelli costituenti la condotta delittuosa tipica, diretti ad aggirare il MOGC, quanto «il nesso di causalità fra la condotta elusiva e la *neutralizzazione* del presidio cautelare»: così PALIERO, *Responsabilità degli enti e il principio di colpevolezza al vaglio della Cassazione: occasione mancata o definitivo* de profundis?<sup>2</sup>, in *Soc.*, 2014, 4, 477; nonché PULITANÒ, *La responsabilità "da reato" degli enti: i criteri di imputazione*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2002, 2, 415 ss., SPINELLI, *Responsabilità degli enti: l'elusione fraudolenta non è una probatio diabolica*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2010, 3, 613, a cui si rinvia anche per gli opportuni riferimenti bibliografici.

<sup>35</sup> BELLUTA, *L'ente incolpato*, cit., 104.

<sup>36</sup> In questa prospettiva, ALESSANDRI, *Riflessioni penalistiche sulla nuova disciplina*, in *La responsabilità amministrativa degli enti*, cit., 41; BELLUTA, *L'ente incolpato*, cit., 105; BERNASCONI, *Modelli organizzativi, regole di giudizio e profili probatori*, in *Il processo penale de societate*, cit., 88, che riferiscono, però, al giudizio principale. Ancor più esplicitamente GIUNTA, *Attività bancaria e responsabilità ex crimine degli enti collettivi*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2004, 1, 9, secondo cui occorrerebbe «negare autonomia alla fraudolenta elusione del modello, considerando quest'ultima eventualità implicitamente dimostrata con la prova dell'efficace adozione del modello, il quale non può certo garantire anche contro le sue elusioni fraudolente».

<sup>37</sup> Così BELLUTA, *L'ente incolpato*, cit., 105; RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, cit., 209.

<sup>38</sup> Qualora, tuttavia, l'ente o una sua unità organizzativa venga stabilmente impiegato allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione di reati in relazione ai quali è prevista la sua re-

in omaggio al canone della proporzionalità, l'adozione delle cautele del medesimo ordine<sup>39</sup>. Va da sé che, per giungere a tale effetto, la sanatoria dei *deficit* di organizzazione non è sufficiente, dovendosi accompagnare all'integrale riparazione del danno, all'eliminazione delle conseguenze dannose e pericolose, o ad attività dirette in tal senso, e, infine, alla messa a disposizione del profitto conseguito ai fini di confisca, secondo le precise indicazioni testuali desumibili dal combinato disposto di cui agli artt. 17, 49 e 50 d.lgs. 231/2001<sup>40</sup>. In merito al secondo aspetto, la riorganizzazione aziendale, là dove assume una valenza dimostrativa di un impegno della persona giuridica a rimuovere le condizioni che hanno favorito la commissione del delitto, agisce quale fattore di neutralizzazione del pericolo di iterazione di agiti criminosi della stessa indole di quello per cui si procede<sup>41</sup>. Evidentemente, per la buona riuscita dell'operazione, la diligenza in essa profusa deve rapportarsi alla vicenda di cui è processo, e trarre dalla stessa le opportune coordinate.

Il tema interseca quello della valutazione di idoneità del modello *post factum*, che differisce, almeno in parte, da quella che coinvolge il MOGC predisposto *ex ante*. Se, infatti, con riferimento a quest'ultimo, ci si può accontentare della sua attitudine a scongiurare o a ridurre rischi/reato<sup>42</sup>, per quanto riguarda il primo, si pretendono un rigore e un'analiticità superiori. Come sottolineato in dottrina, si passa dalla logica dell'*id quod plerumque accidit* a quella dell'*id*

---

sponsabilità, in virtù dell'art. 16, co. 3 d.lgs. 231/2001, non è applicabile l'art. 17 del medesimo testo normativo.

<sup>39</sup> Analogamente BALDUCCI, *L'ente imputato. Profili di efficienza e di garanzia nel processo* De societate, Torino, 2013, 139; DI GERONIMO, *Responsabilità da reato degli enti: l'adozione di modelli organizzativi post factum ed il commissariamento giudiziale nell'ambito delle dinamiche cautelari*, in *Cass. Pen.*, 2004, 1, 258; NEGRI, sub art. 45 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, in *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, cit., 979; VARRASO-ROMANELLI, sub art. 45 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, in *Codice di procedura penale commentato*<sup>6</sup>, vol. IV, a cura di Giarda-Spangher, Milano, 2023, 679.

<sup>40</sup> V., *infra*, la bibliografia citata nella nota n. 46.

<sup>41</sup> Trib. Roma, 4 aprile 2003, in *Cass. Pen.*, 2004, 1, 317 ss. e in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2004, 1, 293 ss. con nota di NISCO, *Responsabilità amministrativa degli enti: riflessioni sui criteri ascrittivi «soggettivi» e sul nuovo assetto delle posizioni di garanzia nelle società*; nonché, in dottrina, MONGILLO, *Profili critici della responsabilità degli enti alla luce dell'evoluzione giurisprudenziale (seconda parte: misure cautelari interdittive e sequestro preventivo a fini di confisca)*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2010, 1, 161.

<sup>42</sup> Cfr. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., 140; FUSCO-PALIERO, *L' "happy end" di una saga giudiziaria: la colpa di organizzazione trova (forse) il suo tipo*, in *Sist. pen.*, 2022, 9, 127; MONGILLO, *Il giudizio di idoneità del modello di organizzazione ex d.lgs. 231/2001: incertezza dei parametri di riferimento e prospettive di soluzione*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2011, 3, 72; PAONE, *L' "idoneità" e l' "efficace attuazione" del modello di organizzazione, gestione e controllo*, in *La prova nel processo agli enti*, cit., 61.

*quo accidit*<sup>43</sup>, con la conseguenza che il saggio giudiziale deve essere improntato a una maggiore specificità, andando a verificare che il nuovo assetto organizzativo abbia sanato, attraverso l'elaborazione di meccanismi di decisione e di controllo, proprio quelle carenze, che - in concreto - hanno agevolato la commissione del delitto presupposto: in questo senso, si richiede di tener conto «della storia dell'ente - cioè delle sue vicende, anche giudiziarie, passate - e delle caratteristiche degli altri soggetti operanti nel medesimo settore»<sup>44</sup>. Così, essendo molto estesa l'area di rischio per la persona giuridica operante nel settore sanitario<sup>45</sup>, essa - per evitare l'applicazione dello strumento interdittivo - dovrà procedere a mappare i processi a rischio, individuandoli a partire dalla contestazione mossale dalla parte pubblica e, conseguentemente, implementare i protocolli ritenuti più adeguati, prendendo a riferimento le indicazioni delle linee guida elaborate dalle associazioni di categoria, adattandole alla propria realtà aziendale. Conseguentemente, esemplificando a partire da un'ipotesi specifica del settore sanitario, allorché si proceda per l'illecito di cui all'art. 25-*quater*.1 d.lgs. 231/2001, l'aggiornamento dovrebbe abbracciare misure intese a impedire che la struttura dell'ente sia adibita, anche temporaneamente, ad attività che, direttamente o indirettamente, possano agevolare l'effettuazione di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili; a rendere obbligatoria, per i medici liberi professionisti ospiti della struttura, la sottoscrizione dell'impegno a rispettare le regole dettate dalla società sanitaria ospitante; e a consentire un adeguato controllo sul rispetto dei divieti da parte del direttore sanitario.

4. *Modifiche al modello organizzativo nelle dinamiche evolutive della misure interdittive: sospensione e revoca.* Il modello di gestione e controllo non termina di esercitare la propria influenza nella fase genetica delle cautele interdittive, potendo venire in gioco anche successivamente, una volta che tali strumenti siano già stati adottati. In siffatta situazione, in cui evidentemente l'accento è posto sulle modifiche all'originaria configurazione organizzativa, il

---

<sup>43</sup> Testualmente PAONE, *L'“idoneità” e l'“efficace attuazione” del modello*, cit., 70. Non condivide tale impostazione RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, cit., 267 ss., secondo cui il parametro di valutazione dei modelli organizzativi sarebbe unitario.

<sup>44</sup> Trib. Milano, 28 ottobre 2004, in *Corr. merit.*, 2005, 319 ss. Conf. Trib. Napoli, 26 giugno 2007, in *Dir. prat. soc.*, 2008, 4, 71.

<sup>45</sup> Si veda *supra* § 2.

d.lgs. 231/2001 mostra, ancora una volta, un atteggiamento di *favor* verso l'ente che si dimostri virtuoso, benché solo *ex post*, prevedendo dei meccanismi sospensivi e di revoca delle misure<sup>46</sup>.

Così, l'art. 49, co. 1 d.lgs. 231/2001 stabilisce che il giudice possa sospendere le misure cautelari se la società chiede di poter realizzare gli adempimenti cui la legge condiziona l'esclusione delle sanzioni interdittive, ai sensi dell'art. 17 d.lgs. 231/2001, fra i quali vi sono - come già accennato - la riparazione del danno, l'eliminazione delle conseguenze dannose e pericolose, e la sanatoria delle carenze organizzative che hanno favorito la realizzazione del reato<sup>47</sup>. Se ritiene di accogliere la richiesta, il giudicante, dopo aver sentito il pubblico ministero, determina una somma di denaro a titolo di cauzione e indica un termine per la realizzazione delle condotte appena menzionate; nel caso in cui queste ultime attività siano compiutamente realizzate entro il periodo di tempo concesso, la misura viene revocata<sup>48</sup>.

Si tratta di un meccanismo che - pur suscitando qualche perplessità, là dove realizza una sovrapposizione fra cautele e pene<sup>49</sup> - offre una formidabile *chance* difensiva per l'ente accusato<sup>50</sup>. Non si può, infatti, non ribadire come,

---

<sup>46</sup> Al riguardo, va, però, precisato che, secondo l'orientamento prevalente, la persona giuridica accusata potrebbe chiedere la sospensione di cui all'art. 49 d.lgs. 231/2001 ancor prima dell'applicazione della misura, nell'udienza fissata a' termini dell'art. 47 d.lgs. 231/2001. In simili evenienze, tuttavia, si ritiene che l'iniziativa dell'ente non possa produrre l'effetto di impedire l'adozione della cautela, qualora ne ricorrano i presupposti, ma determini la sua emissione con contestuale sospensione. In questo senso, D'ANGELO, *Responsabilità penale degli enti e delle persone giuridiche*, Rimini, 2008, 377; FIDELBO, *Le misure interdittive*, in *Reati e responsabilità degli enti*, a cura di G. Lattanzi, Milano, 2005, 504; NICOLICCHIA, *Ente e imputato nella procedura penale d'impresa*, Milano, 2022, 17 ss.; RUGGIERO, *Le condotte di collaborazione previste nel d. lgs. n. 231 del 2001*, in *Cass. Pen.*, 2014, 1, 398; VARANELLI, *Le misure cautelari nel procedimento per la responsabilità amministrativa degli enti*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2009, 1, 179.

Ritiene, invece, che il meccanismo in parola venga in rilievo solo dopo l'avvenuta adozione della misura interdittiva Trib. Milano, 28 ottobre 2004, cit., 326.

Per una sintesi delle posizioni espresse in materia, MOSCARINI, sub *art. 49 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in *Enti e responsabilità da reato*, a cura di Cadoppi-Garuti-Veneziani, Torino, 2010, 608.

<sup>47</sup> In argomento, MOSCARINI, *Le cautele interdittive nel procedimento penale "de societate"*, cit., 63 ss.; RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, cit., 136 ss.

<sup>48</sup> Là dove, invece, la realizzazione delle condotte riparatorie non avvenga, o sia incompleta o inefficace, la misura cautelare viene ripristinata e la somma depositata a titolo di cauzione è devoluta alla Cassa delle ammende.

<sup>49</sup> Così PERONI, *Il sistema delle cautele*, cit., 260.

<sup>50</sup> Cfr. TONDI, *Reati ambientali e sequestro preventivo con effetti "impeditivi": il ruolo della cooperazione dell'ente*, in *I volti nuovi 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, 542.

con specifico riferimento al settore sanitario, l'applicazione di uno strumento di interdizione, e in particolare quello della sospensione dall'esercizio dell'attività, possa ripercuotersi negativamente sulla vita della società, così come sui cittadini, nelle vesti di potenziali fruitori di servizi fondamentali, quali sono quelli inerenti al diritto alla salute. In questo senso, si comprende l'importanza della formulazione di una richiesta che lasci trasparire la serietà del proposito della persona giuridica, e come tale sia corredata dell'indicazione degli «obiettivi perseguiti, [delle] modalità di realizzazione degli interventi [e del] piano finanziario approntato per realizzarli con la situazione economica nella quale versa in concreto il proponente»<sup>51</sup>. Con specifico riferimento alle modifiche da apportare al MOGC, sarà ancora una volta la prospettazione accusatoria a guidare l'operazione di riscrittura.

5. Segue: *MOGC e sospensione del commissariamento giudiziale*. La tipologia di attività svolta dagli enti operanti nel settore sanitario, che, non di rado, si concretizza nell'espletamento di un pubblico servizio o di un servizio di pubblica necessità, la cui interruzione è tale da recare un grave pregiudizio alla collettività, induce a ritenere che possa risultare relativamente frequente il caso in cui il giudice, a fronte della richiesta di un intervento cautelare avanzata dal pubblico ministero, in luogo della applicazione *tout court* di misura cautelare interdittiva, proceda alla nomina di un commissario giudiziale<sup>52</sup>. Esclusa, quantomeno dall'orientamento maggioritario, la possibilità di attribuire, *ex auctoritate*, al professionista designato dal giudice il compito di adot-

<sup>51</sup> PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo. Addebiti "amministrativi" da reato (Dal d.lgs. n. 231 del 2001 alla legge n. 146 del 2006)*, Torino, 2006, 161; analogamente, PORCELLI, sub art. 49 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, in *Il 231*, cit., 1428.

<sup>52</sup> È noto, infatti, che per la nomina del commissario siano necessari i presupposti di applicabilità della misura cautelare interdittiva da sostituire, così come le condizioni indicate, in via alternativa, dall'art. 15, co. 1 d.lgs. 231/2001, vale a dire che l'ente svolga un pubblico servizio o un servizio di pubblica necessità, la cui interruzione possa provocare un grave danno alla collettività, ovvero che l'interruzione dell'attività della società possa arrecare, tenuto conto delle sue dimensioni e delle condizioni economiche del territorio in cui opera, rilevanti ripercussioni sull'occupazione.

Al riguardo, FIDELBO, *Misure cautelari nei confronti delle società: primi problemi applicativi in materia di tipologie delle «sanzioni» e limiti all'operatività del commissario giudiziale*, in *Cass. Pen.*, 2004, 1, 276 ss.; MEAZZA, sub art. 45 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, in *Commentario al decreto sulla responsabilità degli enti*, cit., 435; MOSCARINI, *Le cautele interdittive nel procedimento penale "de societate"*, cit., 48 ss.; PRESUTTI, sub art. 45 d.lgs. 8 giugno 2001, cit., 420 ss.; TARTAGLIA POLCINI, sub art. 45 d.lgs. 8 giugno 2001, in *Il 231*, cit., 1403; nonché, volendo, MARCHETTI, *Il ruolo delle misure cautelari de societate*, cit., 228.

tare, ovvero modificare, il modello organizzativo, militando in tal senso ragioni di ordine sistematico e pratico<sup>53</sup>, vale la pena domandarsi se condotte di questo tipo – ove spontaneamente offerte dall’ente – possano essere valutabili al fine di sospendere e infine revocare il commissariamento.

Al quesito sembrerebbe doversi dare risposta positiva, argomentando a partire dalle conseguenze *in bonam partem* dell’adempimento in parola. In questo senso, si sostiene che non sarebbe coerente sottrarre alla persona giuridica la possibilità di procedere a una riorganizzazione aziendale, privandola, in questo modo, delle forme di premialità di tipo sostanziale a essa ricollegate, ex artt. 12 e 17 d.lgs. 231/2001. Ciò che dovrebbe valere, *mutatis mutandis*, anche nel procedimento cautelare, lì dove, pertanto, si dovrebbe ammettere la *personne morale* a richiedere la sospensione della misura, pure se sostituita dalla nomina del commissario, per predisporre il modello entro il termine fissato dal giudice, con reintegrazione temporanea degli amministratori nelle piene facoltà di gestione<sup>54</sup>. Soluzione, quest’ultima, che, peraltro, ha il vantaggio di permettere che la ristrutturazione dei protocolli interni sia guidata da soggetti non solo dotati di competenze specifiche relativamente al settore sanitario, ma altresì perfettamente consci del funzionamento della concreta realtà aziendale, a tutto vantaggio dell’efficacia dell’intervento.

6. Compliance program e strumenti cautelari ablativi: il sequestro preventivo. Fino a ora ci si è mossi lungo sentieri, per così dire, tracciati seguendo le coordinate che emergono limpidamente dal sistema delineato dal d.lgs. 231/2001. Lo spostamento del *focus* sulle cautele di natura ablativa segna anche il passaggio verso un terreno meno esplorato, ma altrettanto ricco di

---

<sup>53</sup> In un’ottica di sistema, si rileva come l’attuazione coatta del modello appaia incompatibile con l’accertamento solo indiziario della colpa di organizzazione; mentre, sul piano pratico-organizzativo, si sostiene come l’implementazione del MOGC possa determinare un significativo dispendio di risorse. In tal senso, DI GERONIMO, *Responsabilità da reato degli enti: l’adozione di modelli organizzativi post factum ed il commissariamento giudiziale*, cit., 266; FIDELBO, *Le misure interdittive*, cit., 510; NEGRI, sub art. 45 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, cit., 995; PRESUTTI, sub art. 45 d.lgs. 8 giugno 2001, cit., 422. Per la tesi incline ad ammettere la legittimità dell’attribuzione al commissario del compito di adottare il modello, si vedano: Cass., Sez. II, 22 novembre 2011, n. 43108, in *Cass. Pen.*, 2012, 7-8, 2692 ss., nonché, in dottrina, BASSI, *Commissariamento dell’ente in fase cautelare e poteri del commissario*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2014, 1, 24-25; TUTINELLI, *Misure cautelari e commissariamento. Problemi applicativi*, *ivi*, 2008, 4, 53.

<sup>54</sup> Così DI GERONIMO, *Responsabilità da reato degli enti: l’adozione di modelli organizzativi post factum ed il commissariamento giudiziale*, cit., 266; nonché PRESUTTI, sub art. 45 d.lgs. 8 giugno 2001, cit., 422.

spunti nella prospettiva in questa sede assunta: a ben guardare, benché, nella disciplina dei sequestri *contra societatem*, non sia dato rinvenire indicazioni esplicite in merito alle conseguenze prodotte, su di essi, dall'adozione o dalla modifica del MOGC, ciò non impedisce di ricavarne dal dato sistematico.

Da quest'angolo di visuale, occorre occuparsi, anzitutto, del sequestro preventivo ex art. 53 d.lgs. 231/2001, misura funzionale ad assicurare l'esecuzione della futura confisca del prezzo o del profitto del reato, ai sensi dell'art. 19 d.lgs. 231/2001<sup>55</sup>.

Come noto, la sua applicazione riposa, in omaggio alla logica cautelare, sul riscontro, tanto del *fumus commissi delicti*, quanto del *periculum in mora*. Con riguardo al primo profilo, la giurisprudenza, salvo un isolato precedente<sup>56</sup>, è orientata nel senso di ritenere sufficiente, per disporre lo strumento ablativo *de quo*, la mera riconducibilità del fatto entro una determinata fattispecie criminosa<sup>57</sup>. Per converso, la dottrina assolutamente maggioritaria, muovendo da considerazioni sistematiche, pretende l'accertamento dell'elevata probabilità che vi siano le condizioni che legittimano la confisca all'esito del processo, e segnatamente che sussistano, a carico dell'ente, gravi indizi dell'illecito amministrativo di cui al capo di incolpazione<sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> Quanto all'oggetto del sequestro, il riferimento - operato dall'art. 53 d.lgs. 231/2001 - all'art. 19 del medesimo testo normativo, consente di sottoporre a vincolo il prezzo o il prodotto del reato (c.d. confisca diretta), ovvero, quando ciò non sia possibile, somme di denaro, beni o altre utilità di valore pari a quello dei proventi del reato (confisca c.d. per equivalente).

Secondo l'interpretazione preferibile, là dove si proceda al sequestro o alla confisca per equivalente, i cespiti oggetto di ablazione devono appartenere al patrimonio dell'ente, ovvero essere nella disponibilità diretta o indiretta di quest'ultimo: in tal senso DE STASIO, *Gestione imprenditoriale dell'azienda sottoposta a sequestro preventivo ex art. 53 d.lgs. n. 231/2001: profili di diritto commerciale, tra oggetto del sequestro e ambiguità della figura del "custode amministratore"*, in *Responsabilità da reato degli enti collettivi*, a cura di Cornacchia-Crespo, Torino, 2023, 183 ss.; FONDAROLI, *sub art. 19 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in *Il 231*, cit., 237.

<sup>56</sup> Cass., Sez. VI, 10 settembre 2012, n. 34505, in *Resp. amm. soc. enti*, 2013, 3, 249 ss., con commento di GUIDO, *Fumus commissi delicti «allargato» per il sequestro preventivo destinato all'ente*, secondo cui, per procedere al sequestro preventivo a fini di confisca del profitto del reato presupposto, è necessario l'accertamento della sussistenza di gravi indizi di responsabilità dell'ente indagato.

<sup>57</sup> Fra le tante, Cass., Sez. II, 20 luglio 2018, n. 34293, in *www.iusgiuffirell.it*, 30 agosto 2018, con commento di SANTORIELLO, *Sull'applicabilità del sequestro c.d. impeditivo nei confronti degli enti collettivi*; Cass., Sez. II, 6 ottobre 2014, n. 41435, in *Cass. Pen.*, 2015, 2, 710; Cass., Sez. II, 22 marzo 2006, n. 9829, Rv. 233373. A tale linea interpretativa aderisce, per vero, una parte minoritaria della dottrina: BRICCHETTI, *Il sistema cautelare*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2012, 1, 231.

<sup>58</sup> Così BERNASCONI, *La riforma della corporate crime liability nell'intreccio tra disposizioni sostanziali e processuali*, in *La responsabilità penale degli enti. Dieci proposte di riforma*, a cura di Centonze-S. Manacorda, Bologna, 2016, 253; CANESCHI, *La valutazione della gravità indiziaria per l'adozione del*

In ordine, invece, al secondo presupposto, l'esigenza di evitare che il sequestro si risolva in una mera applicazione anticipata della confisca ha portato gli interpreti<sup>59</sup>, prima, e da ultimo anche i giudici di Piazza Cavour<sup>60</sup>, a calibrare lo strumento in parola in chiave conservativa, ossia funzionale al contrasto rispetto al rischio di dispersione, deterioramento, depauperamento o occultamento dei beni potenzialmente oggetto di ablazione in via definitiva, argomentando a partire dalla regola di trattamento sottesa all'art. 27, co. 2 Cost. Soluzione che, peraltro, trova ulteriore avallo, là dove si considerino le potenziali ripercussioni della misura, che - in modo paragonabile alle cautele interdittive - può colpire l'ente a tal punto da determinare la paralisi dell'attività

---

*sequestro preventivo finalizzato alla confisca*, in *Dir. pen. cont.*, 2015, 3, 57 ss.; GUIDO, *Fumus commissi delicti «allargato» per il sequestro preventivo*, cit., 254; LORENZETTO, *sub art. 53 d.lgs. giugno 2001, n. 231*, in *La responsabilità degli enti*, cit., 465; MONTAGNA, *I sequestri nel sistema delle cautele penali*, Padova, 2005, 316; MORELLI, *Il sistema cautelare: vicende evolutive. Le cautele reali*, in *Il processo de societate*, cit., 195; PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., 170; PERONI, *Il sistema delle cautele*, cit., 267; nonché, volendo, MARCHETTI, *Nuove suggestioni dalla Corte di cassazione in tema di sequestro preventivo contra societatem*, in *Arch. pen. web*, 2024, 2, 16 ss.

<sup>59</sup> BELFIORE, *Il sequestro preventivo. Tra esigenze impeditive e strumentalità alla confisca*, Torino, 2019, 129 ss.; GARUTI, voce *Responsabilità delle persone giuridiche*, cit., 6; LORENZETTO, *Sequestro preventivo contra societatem per un valore equivalente al profitto del reato*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2008, 4, 1797 ss.; MONGILLO, *Profili critici della responsabilità degli enti*, cit., 166; PRESUTTI, *Certezze e dissidi interpretativi in tema di sequestro preventivo applicabile all'ente sotto processo*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2009, 3, 185; VERGINE, *Il «contrasto» all'illegalità economica. Confisca e sequestro per equivalente*, Milano, 2012, 232; nonché, volendo, MARCHETTI, *Nuove suggestioni dalla Corte di cassazione*, cit., 3 ss.

<sup>60</sup> Cass., Sez. VI, 5 aprile 2024, n. 14047, in *www.sistemapenale.it*, 16 giugno 2024, con nota di ODDIS, *Periculum in mora e obbligo di motivazione nel sequestro preventivo ex art. 53 D. Lgs n. 231/2001: estesi i principi sanciti per l'imputato-persona fisica*, e in *Resp. amm. soc. enti*, 2024, 3, 229 ss., con commento di SCARCELLA, *Motivazione sul «periculum» obbligatoria anche per il sequestro a carico dell'ente: estese le s.u. Ellade alla 231 (nota a cass. pen., sez. 6, 13 febbraio 2024, dep. 5 aprile 2024, 14047)*; Cass., Sez. III, 24 gennaio 2024, n. 3038, Rv. 285747 e Cass., Sez. II, 28 novembre 2023, n. 47640, in *Guida dir.*, 2024, 3, 96.

Questa più recente apertura si muove sulla scia degli stilemi interpretativi elaborati da Cass., Sez. un., 11 ottobre 2021, n. 36959, Ellade, in *Arch. pen. web*, 2021, 2, 1 ss., con commento di CAPRIELLO, *Natura e presupposti applicativi del sequestro preventivo finalizzato alla confisca facoltativa*, che si erano occupate di analoga questione, ma con riferimento al sequestro preventivo finalizzato alla confisca nei procedimenti contro le persone fisiche.

Sulla pronuncia delle Sezioni unite, si vedano anche BELFIORE, *Le Sezioni Unite sul periculum in mora nel sequestro preventivo strumentale alla confisca*, in *Cass. Pen.*, 2022, 2, 543 ss.; BISCARDI, *Sequestro per confisca: morte (apparente?) di un paradosso*, in *Proc. pen. giust.*, 2022, 2, 496 ss.; NASCIMBENI, *Il periculum in mora nel sequestro preventivo a fini di confisca: luci ed ombre nei recenti approdi giurisprudenziali*, in *Arch. pen. web*, 2023, 1, 1 ss. e TAVASSI, *Spunti per una disciplina costituzionalmente orientata dei sequestri preventivi*, *ivi*, 2022, 1, 1 ss.

economica esercitata<sup>61</sup>, facendo apparire necessario l'apprezzamento di un *quid pluris* rispetto alla mera confiscabilità della *res*: donde l'incompatibilità con il sistema *ex d.lgs. 231/2001* di «un'interpretazione del sequestro preventivo finalizzato alla confisca che sia, potenzialmente, in grado di esautorare l'ente di gran parte del proprio patrimonio e dell'azienda, anticipando gli effetti della condanna e, di fatto, impedendo anche l'efficace adozione delle misure riparatorie, se non a fronte della rigorosa verifica dei presupposti, anche in ordine al *periculum in mora*»<sup>62</sup>.

Orbene, stando così le cose, il *compliance program* può venire in gioco nella valutazione relativa a entrambi i presupposti. In questa prospettiva, infatti, non può che rilevarsi, anzitutto, come un MOGC adottato *ante delictum*, se ritenuto idoneo, precluda – come accade per i congegni di cui all'art. 45 d.lgs. 231/2001 – il rimprovero a titolo di colpa di organizzazione, impedendo, conseguentemente, la formulazione della prognosi di condanna che sta alla base del vaglio relativo al *fumus commissi delicti*, sempreché si aderisca alla tesi che esige, per disporre il sequestro preventivo, la sussistenza di gravi indizi di colpevolezza a carico dell'ente<sup>63</sup>.

Spostando l'attenzione sul profilo delle esigenze cautelari, va considerata la idoneità delle modifiche postume al modello organizzativo in chiave di neutralizzazione del *periculum in mora*<sup>64</sup>: sul punto si rende, però, necessario aprire una breve parentesi ai fini di un opportuno approfondimento. A questo riguardo, mette conto segnalare come ogni seria operazione diretta a ri-

---

<sup>61</sup> In tal senso, BALDUCCI, *Il processo a carico dell'ente: questioni problematiche ed incertezze applicative*, in *La responsabilità da reato degli enti collettivi: a dieci anni dal d.lgs. n. 231/2001*, cit., 340; MONGILLO, *Profili critici della responsabilità degli enti*, cit., 163; PERONI, *Il sistema delle cautele*, cit., 266; SANTORIELLO, *La confisca e la criminalità d'impresa*, in *La giustizia penale patrimoniale*, vol. II, a cura di Bargi-Cisterna, Torino, 2011, 894.

<sup>62</sup> Cass., Sez. VI, 5 aprile 2024, n. 14047, cit., *Considerato in diritto*, § 2.2. *Contra* BASSI, *Il sequestro preventivo ai fini di confisca tra nodi risolti e ancora insoluti*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2018, 4, 178.

<sup>63</sup> Sulla valutazione di idoneità del modello si rinvia *supra*, § 3.

<sup>64</sup> Non si può escludere, inoltre, che l'adozione, o la modifica, postuma di un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della stessa indole di quello per cui si procede possa influire sulle modalità esecutive del sequestro preventivo per equivalente, *ex art. 53, co. 1-bis d.lgs. 231/2001*. Se, infatti, ai sensi dell'articolo da ultimo citato, la prosecuzione dell'attività dell'ente – nelle ipotesi di ablazione di società, aziende o beni – è rimessa a un atto di consenso del custode amministratore nominato dal giudice (in questo senso, GENTILE, *L'impresa criminale tra sequestro preventivo e sistema 231*, in *Proc. pen. giust.*, 2021, 5, 1190; VARRASO-ROMANELLI, *sub art. 53 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in *Codice di procedura penale commentato*, cit., 728), questi, nell'ambito del vaglio di sua competenza, potrebbe tener conto dell'intervenuta ristrutturazione dell'organizzazione aziendale.

muovere le condizioni che hanno favorito la commissione dell'illecito sia sintomatica di un atteggiamento collaborativo della società, che difficilmente potrebbe essere giudicata priva di valore dimostrativo dell'insussistenza o della scarsa gravità del pericolo di dispersione del profitto dell'illecito: appare, infatti, inverosimile che la *personne morale* si impegni, anche economicamente, in tal senso, per poi rendersi incapiente e sfuggire alla confisca<sup>65</sup>.

Ma anche a non voler dar credito a questa ricostruzione, assegnando prevalenza all'urgenza dello Stato a incamerare, in chiave general-preventiva<sup>66</sup>, i proventi del reato, le riflessioni sopra esposte in relazione al possibile effetto paralizzante della misura preventiva *de qua*, specialmente quando coinvolga direttamente i beni aziendali, *ex artt.* 19, co. 2 e 53, co. 1-*bis* d.lgs. 231/2001, insieme con le ricadute negative sul sistema della sanità, costituiscono un incentivo a verificare la presenza di indici normativi da cui poter trarre una qualche forma di tutela nella prospettiva in questa sede assunta.

Così, una possibile via potrebbe essere quella che passa per l'applicazione, in via analogica, dell'art. 49 d.lgs. 231/2001, opportunamente adattato all'ipotesi in commento<sup>67</sup>. In quest'ottica, si potrebbe sostenere che la modifica del MOGC conduca alla sospensione della misura adottata, e infine alla sua revoca, ma solo quando sia accompagnata dalle altre condizioni previste dall'art. 17 d.lgs. 231/2001, ovvero sia dal risarcimento del danno, dalla riparazione e dalla consegna dei frutti dell'illecito.

---

<sup>65</sup> Per altro verso, si può citare un discusso decreto di archiviazione, adottato dalla Procura della Repubblica di Milano, in data 9 novembre 2022 (consultabile in [www.sistemapenale.it](http://www.sistemapenale.it), 28 novembre 2022, con osservazioni di SCOLETTA, *Condotte riparatorie e ne bis in idem nella responsabilità delle persone giuridiche per illeciti tributari*), dove al riscontro della realizzazione delle condotte di cui all'art. 17 d.lgs. 231/2001 sembra assegnarsi un valore dirimente ai fini dell'esercizio della pretesa punitiva dello Stato. In esso, si assiste, più in particolare, a una valorizzazione delle condotte riparatorie e di *compliance* nell'ambito della valutazione di proporzionalità complessiva della pena, a sua volta funzionale a escludere la legittimità di un secondo procedimento, per effetto del principio del *ne bis in idem*, in un'ipotesi di doppio binario sanzionatorio, in cui la persona giuridica era già stata destinataria di severe sanzioni amministrative pecuniarie, irrogate per la commissione di illeciti fiscali.

Per alcune riflessioni critiche in materia, ANGIOLINI, *Un'applicazione del ne bis in idem al procedimento ex d.lgs. n. 231 del 2001. Cambia ancora la fisionomia del principio?*, in *Arch. pen. web*, 2023, 3, 1 ss.

<sup>66</sup> Sulla funzione general-preventiva della confisca *ex art.* 19 d.lgs. 231/2001, si vedano FONDAROLI, *sub art. 19 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, cit., 489 ss.; VERGINE, *Il sequestro e la confisca nell'accertamento della responsabilità degli enti*, in *Sequestro e confisca*, a cura di Montagna, Torino, 2017, 473 ss.

<sup>67</sup> *Contra* LORENZETTO, *sub art. 53 d.lgs. giugno 2001, n. 231*, cit., 469, secondo cui la preclusione deriverebbe dal tenore letterale dell'art. 49 d.lgs. 231/2001, là dove espressamente si riferisce agli strumenti di natura interdittiva.

Pur riconoscendo di muoversi su di un terreno sdrucchiolevole, si ritiene che vi sia più di un argomento a favore di tale soluzione. Anzitutto, benché l'art. 49 d.lgs. 231/2001 si rivolga, *expressis verbis*, alle sole cautele interdittive, esso si presta a letture evolutive, nella parte in cui contiene elementi idonei, *de facto*, a riflettersi sulla sussistenza dei presupposti applicativi del sequestro preventivo: il riferimento è, nello specifico, alla messa a disposizione del profitto del reato, che difficilmente potrebbe dirsi ininfluyente ai fini di escludere il *periculum in mora* rilevante ai sensi dell'art. 53 d.lgs. 231/2001<sup>68</sup>. A ciò si aggiunga che, da tempo, si assiste a un sempre maggiore riconoscimento di spazi operativi al principio di proporzionalità in seno alle cautele reali<sup>69</sup>, che, recentemente, ha portato la giurisprudenza sino al riconoscimento della possibilità di uno svincolo parziale delle somme oggetto di *adprehensio* per consentire all'ente il pagamento delle imposte dovute sui profitti del reato pre-

---

<sup>68</sup> Al riguardo va, peraltro, osservato come la messa a disposizione del profitto possa considerarsi, di per sé, idonea a neutralizzare il *periculum* di dispersione. La realizzazione delle altre condotte di cui al combinato disposto ex artt. 17 e 49 d.lgs. 231/2001, fra cui l'adozione di un MOGC adeguato, potrebbe, pertanto, apparire non strettamente necessaria ai fini che qui interessano. Nondimeno, *de iure condito*, la finalità preventivo-conciliativa impressa alla responsabilità amministrativa degli enti induce a privilegiare un'applicazione integrale delle disposizioni appena citate. Del resto, la tesi non è priva di riscontri nelle scelte operate, anche di recente, dal legislatore, da un lato, e in proposte dottrinali in un'ottica *de iure condendo*, dall'altro. Quanto al primo profilo, si allude, in particolare, all'art. 25, co. 5-bis d.lgs. 231/2001 (introdotta dalla L. 9 gennaio 2019, n. 3), là dove la mitigazione del trattamento sanzionatorio per gli illeciti amministrativi contemplati nella disposizione appena citata passa attraverso sia condotte collaborative (l'efficace adoperarsi dell'ente 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), sia misure di *compliance* (l'eliminazione delle 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). Sul tema, CIMADOMO, *Le modifiche in tema di responsabilità "amministrativa" degli enti derivante da reato*, in *La nuova disciplina dei delitti di corruzione*, a cura di Flora-Marandola, Pisa, 2019, 159 ss.; CUCINOTTA, *Le modifiche in tema di responsabilità degli enti*, in *Una nuova legge contro la corruzione*, a cura di Orlandi-Seminara, Torino, 2019, 199 ss.; D'ARCANGELO-DE FUSCO-MAZZILLO-SCIARRA-SILVESTRE, *Modello 231 nell'ambito delle procedure di sequestro e confisca. Spunti di riflessione*, in *Giur. pen. web*, 2021, 1-bis, 3 ss.

In relazione, invece, alle speculazioni *de lege ferenda*, è noto come sia stato proposto l'inserimento di un meccanismo analogo a quello di cui all'art. 49 d.lgs. 231/2001 (sia nelle componenti riparatorie che di *compliance*) fuori dell'incidente cautelare, in chiave di sospensione del processo per la realizzazione delle condotte ex art. 17 d.lgs. 231/2001, al cui positivo riscontro andrebbe associata l'esclusione della punibilità: in tal senso CERESA-GASTALDO-FIDELBO-RUGGIERO-CANESCHI, *Esercizio dell'azione penale 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*, cit., 388.

<sup>69</sup> Sul punto, per tutti, CALÒ, *Proporzionalità e cautele reali*, Bari, 2022, 9 ss.

supposto, nelle ipotesi in cui, considerate l'entità del vincolo e l'incidenza dell'obbligo tributario, ciò si rendesse necessario per scongiurare la cessazione definitiva dell'esercizio dell'attività della *personne morale* prima della definizione del processo<sup>70</sup>. Si vuol dire, in altri termini, che, se l'esigenza qui in esame può legittimare il dissequestro parziale dei cespiti, la stessa appare tale da rappresentare, altresì, un forte stimolo ad abbracciare un'interpretazione estensiva, in forza della quale si ritenga possibile allargare i confini del campo applicativo dell'art. 49 d.lgs. 231/2001 anche al terreno del sequestro preventivo, nel senso sopra precisato.

Tali considerazioni offrono la sponda per affrontare un ulteriore profilo. Non si ignora, infatti, come, là dove i profitti consistessero in somme ingenti, la società potrebbe trovarsi in difficoltà a reperire celermente l'intero ammontare senza gravi ripercussioni sulla qualità dei servizi offerti, che – come già rilevato – nel settore sanitario attengono a beni fondamentali dell'individuo, quali la salute *ex art. 32 Cost.* Per far fronte a tali situazioni, si potrebbe allora immaginare di considerare sufficiente la cauzione fissata dal giudice, ai sensi dell'art. 49, co. 2 d.lgs. 231/2001<sup>71</sup>, ovvero la predisposizione – da parte della società – delle più opportune misure contabili, quali, a titolo esemplificativo, la costituzione di un accantonamento di parte del profitto confiscabile all'interno di uno o più bilanci di esercizio fino alla totale copertura del dovuto, oppure la creazione, e il periodico incremento, di fondi vincolati a tale scopo<sup>72</sup>.

7. *Segue: il sequestro conservativo.* Nel procedimento a carico degli enti, è disciplinata anche un'altra misura di tipo ablatorio, il sequestro conservativo. Analogamente al suo omologo codicistico, di cui all'art. 316 c.p.p., esso mira

---

<sup>70</sup> In tal senso, Cass., Sez. VI, 11 aprile 2022, n. 13936, in *Arch. pen. web*, 2022, 2, 1 ss., con commento di VISCONTI, *Sullo svincolo parziale delle somme in sequestro per consentire all'ente di pagare le imposte dovute sui profitti del reato*, nonché in *Proc. pen. giust.*, 2022, 5, 1214 ss., con nota di TROISI, *Sequestro all'ente, proporzionalità e restituzione condizionata*.

<sup>71</sup> Nell'eventualità indicata nel testo, si potrebbe anche pensare di trattenere la cauzione prestata a titolo di anticipo, anche nell'ipotesi in cui si realizzino le condizioni di cui all'art. 17 d.lgs. 231/2001. In tal caso, evidentemente, la revoca del sequestro sarebbe, *de facto*, solo parziale.

<sup>72</sup> Del resto, la giurisprudenza ha ritenuto sufficiente a integrare la condizione di cui all'art. 17, co. 1 lett. c) d.lgs. 231/2001, in funzione della sospensione della misura interdittiva applicata all'ente imputato, la messa a disposizione di una somma semplicemente congrua: in tal senso Cass., Sez. II, 17 marzo 2016, n. 11209, in *Cass. Pen.*, 2016, 9, 3384 ss., con nota di VARRASO, *Un utile "approfondimento" della Suprema Corte in tema di misure cautelari interdittive e condotte riparatorie nel d.lg. n. 231 del 2001*.

a garantire il futuro pagamento della sanzione pecuniaria, delle spese del procedimento e di ogni altra somma dovuta all'erario, ex art. 54 d.lgs. 231/2001<sup>73</sup>. Riguardo ai presupposti, il testo normativo offre precise indicazioni. Così, il campo di applicazione dell'istituto - espressamente ristretto entro i confini del processo di merito - suggerisce che l'operatività dello strumento possa avvenire solo a valle dell'esercizio dell'azione penale, in un momento, dunque, in cui la piattaforma indiziaria sia già ben consolidata, assorbendo la valutazione del *fumus commissi delicti*<sup>74</sup>. Per quanto attiene al *periculum*, invece, la *littera legis* è sufficientemente chiara nel delineare l'esigenza tanto di evitare la dispersione, quanto di prevenire la mancanza delle garanzie patrimoniali di somme dovute a vario titolo allo Stato<sup>75</sup>.

Orbene, entro queste coordinate va iscritta la rilevanza del MOGC. Quanto al *compliance program* adottato *ante delictum*, risulta arduo - benché non sia impossibile<sup>76</sup> - ipotizzare che il giudice, nel decidere sulla domanda cautelare

<sup>73</sup> La misura in parola è adottata, in ogni stato e grado del processo di merito, su richiesta del pubblico ministero; si osservano, in quanto compatibili, gli artt. 316, co. 4, 317, 318, 319 e 320 c.p.p.

Al riguardo, F. LATTANZI, *Sequestri*, in *Reati e responsabilità degli enti*, cit., 531 ss.; LORENZETTO, sub art. 54 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, in *La responsabilità degli enti*, cit., 475 ss.; ROMANELLI, sub art. 54 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, in *Compliance. Responsabilità da reato degli enti collettivi*, cit., 1096; RUGGERI, sub art. 54 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, in *Enti e responsabilità da reato*, cit., 630.

<sup>74</sup> LORENZETTO, sub art. 54 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, cit., 479; MORELLI, *Il sistema cautelare: vicende evolutive. Le cautele reali*, in *Il processo de societate*, cit., 196; RUGGERI, sub art. 54 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, cit., 631.

<sup>75</sup> La giurisprudenza ha chiarito, seppur con riferimento al sequestro conservativo contro le persone fisiche ex art. 316 c.p.p., come le garanzie manchino là dove il patrimonio del debitore non sia sufficiente a far fronte all'obbligazione; mentre vi sia pericolo di dispersione in presenza di comportamenti da cui si possa desumere una volontà di depauperamento: in tal senso, Cass., Sez. un., 11 dicembre 2014, n. 51660, Zambito, in *Proc. pen. giust.*, 2015, 4, 75 ss., con commento di ROSATI, *Il "periculum in mora" nel sequestro conservativo penale: finalmente intervengono le Sezioni Unite*.

<sup>76</sup> È noto, infatti, come il quesito circa la possibilità o meno per il giudice della cautela di valutare il requisito del *fumus commissi delicti*, necessario per l'applicazione di una misura richiesta, a valle del rinvio a giudizio agiti, non da oggi, gli interpreti. Sul punto, a dirimere la questione, sono, come è noto, intervenute le Sezioni unite, che - richiamando le considerazioni formulate dalla Corte costituzionale in Corte cost., 15 marzo 1996, n. 71, in *Foro it.*, 1996, I, 6, 1944 ss. - hanno risposto positivamente all'interrogativo, facendo perno sulla diversità fra i criteri di giudizio che presiedono alla delibazione dei gravi indizi di colpevolezza, da un lato, e all'esercizio dell'azione penale, dall'altro: così Cass., Sez. un., 26 novembre 2002, n. 39915, Vottari, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2003, 3, 1015, con nota di DANIELE, *Fumus commissi delicti ex art. 273 c.p.p. e decisione di rinvio a giudizio*. Soluzione, quest'ultima, poi ribadita nuovamente anche dal giudice delle leggi: Corte cost., 24 aprile 2009, n. 121, in *Cass. Pen.*, 2009, 9, 2391 ss., con nota di SANTALUCIA, *L'incidenza del giudizio cautelare sulle decisioni del merito: brevi note a margine della sentenza n. 121/2009 della Corte costituzionale*. In dottrina, più di recente, CECCHI, *Osservazioni intorno alla "ragionevole previsione di condanna"*, in *Arch. pen. web*, 2022, 2, 10;

nel corso del processo, si discosti – senza che, nel frattempo, non siano emersi dei *nova* – dal giudizio espresso in ordine alla presenza di un quadro indiziario grave a tal punto da legittimare il rinvio a giudizio, tanto più che – a seguito della modifica apportata all’art. 61, co. 1 d.lgs. 231/2001 dal d.lgs. 19 marzo 2024, n. 31<sup>77</sup> – è imposta la pronuncia di una sentenza di non luogo a procedere nei confronti della persona giuridica, quando gli elementi raccolti non consentano di formulare una ragionevole previsione di condanna dell’ente<sup>78</sup>. Ne discende l’improbabilità di una rivalutazione della sussistenza della colpa di organizzazione e dunque del *fumus commissi delicti*.

Passando, invece, a considerare le modifiche al MOGC poste in essere *post factum*, innanzitutto si rileva come una loro valenza possa trarsi a partire dall’art. 12 d.lgs. 231/2001. Quest’ultimo, là dove associa uno sconto di pena da un terzo alla metà, ora al risarcimento del danno e all’eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose, ora all’adozione e alla messa in opera di un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della stessa indole di quello

---

CONTI, *La preclusione nel processo penale*, Milano, 2014, 382 ss.; DANIELE, *L’abolizione dell’udienza preliminare per rilanciare il sistema accusatorio*, in *Sist. pen.*, 2020, 1, 141 ss.; DELLA TORRE, *La ragionevole previsione di condanna alla prova della realtà giudiziaria*, in [www.la legislazione penale.eu](http://www.la legislazione penale.eu), 19 luglio 2024, 31; GREVI-CERESA-GASTALDO, *Misure cautelari*, in *Compendio di procedura penale*<sup>1</sup>, a cura di Bargis, Milano, 2023, 434; NEGRI, *Fumus commissi delicti*, cit., 301 ss.

<sup>77</sup> Come è noto, infatti, il d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 150, nel modificare l’art. 425, co. 3 c.p.p. nel senso di richiedere, per la pronuncia della sentenza di non luogo a procedere contro la persona fisica, l’impossibilità di formulare una ragionevole previsione di condanna, non aveva contestualmente proceduto ad aggiornare l’art. 61 d.lgs. 231/2001, che, pertanto, rimaneva allineato alla precedente formulazione dell’art. 425, co. 3 c.p.p. Sulle questioni interpretative sollevate da tale mancanza di coordinamento, ORSI, *Le indagini e l’udienza preliminare nel processo a carico degli enti a seguito della riforma Cartabia*, in *Sist. pen.*, 2023, 10, 113 ss.

Alla discrasia ha posto rimedio, come indicato nel testo, il d.lgs. 31/2024.

<sup>78</sup> Sulle modifiche previste dal d.lgs. 31/2024 alla disciplina della responsabilità degli enti, recentemente, GRANDE, *Le modifiche in tema di procedimento sulla responsabilità degli enti: verso una reale armonizzazione normativa con il giudizio riguardante le persone fisiche?*, in [www.la legislazione penale.eu](http://www.la legislazione penale.eu), 27 luglio 2024; PELLEGRINI-CECCHI, *Processo agli enti e d.lgs. 31/2024: un correttivo alla riforma Cartabia che dischiude problematiche di sistema*, in *Sist. pen.*, 2024, 6, 5 ss.; VARRASO, *Azione e inazione dopo il d. lgs. n. 150 del 2022 (legge “Cartabia)”*, in *Arch. pen. web*, 2024, 2, 66 ss.; nonché i contributi raccolti in *Il decreto correttivo alla riforma penale Cartabia*, a cura di Spangher, Milano, 2024, 15 ss.

Per un commento alle disposizioni contenute nella prima versione del decreto, poi modificata in sede di approvazione definitiva, si veda GIALUZ, *Alcune osservazioni sui correttivi alla riforma Cartabia tra rettifiche condivisibili, qualche occasione perduta e alcune sbavature*, in [www.sistemapenale.it](http://www.sistemapenale.it), 29 gennaio 2024.

verificatosi<sup>79</sup>, non può che agire anche sul terreno cautelare, riducendo l'entità delle somme da sottoporre a sequestro. In questa prospettiva, pertanto, la virtuosa riorganizzazione della società operante nel settore sanitario consentirebbe di evitare che il vincolo sulle proprie risorse diventasse troppo stringente, a detrimento della qualità del servizio offerto e del buon funzionamento della sanità, almeno nel territorio ove la *personne morale* si trovasse a operare.

Non si ignora come contro la plausibilità di tale ricostruzione potrebbero essere avanzati dubbi, facendo perno sugli argomenti che sostengono quell'orientamento giurisprudenziale che, in tema di divieto di applicazione della custodia cautelare in carcere o degli arresti domiciliari contro l'imputato persona fisica ex art. 275, co. 2-bis c.p.p., ritiene ininfluyente, ai fini della prognosi sulla concessione della sospensione condizionale della pena o sul *quantum* della sanzione da irrogare, la circostanza che l'accusato abbia preannunciato l'intenzione di richiedere un rito alternativo di natura premiale, in quanto si tratterebbe di evenienza futura e incerta<sup>80</sup>. L'instaurazione di un simile parallelismo, a sua volta, si espone però, a rilievi critici solo che si osservi come l'effettiva realizzazione delle condizioni di cui all'art. 12 d.lgs. 231/2001 si sottragga a ogni giudizio di imprevedibilità della condotta del prevenuto, che, invece, rappresenta il perno della tesi pretoria, maturata con riferimento all'art. 275, co. 2-bis c.p.p.<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> Là dove le due condizioni, riparazione, da un lato, e adozione di un modello organizzativo, dall'altro, si verificano entrambe, lo sconto di pena, ex art. 12, co. 3 d.lgs. 231/2001, diventa più cospicuo, consentendo l'abbattimento della sanzione pecuniaria dalla metà ai due terzi del *quantum* edittale.

Sul tema, APA-CARUSO-FELICE-MARINELLI, *La responsabilità amministrativa degli enti. Guida operativa al D.Lgs. n. 231/2001*, Santarcangelo di Romagna, 2019, 77; DONINI, *Compliance, negozialità e riparazione dell'offesa nei reati economici. Il delitto riparato oltre la restorative justice*, in *Criminalità d'impresa e giustizia negoziata*, cit., 40 ss.; MAIELLO, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità da reato dell'ente*, in *La responsabilità degli enti ex d.lgs. n. 231/2001 tra diritto e processo*, cit., 650.

<sup>80</sup> In tal senso, Cass., Sez. III, 14 settembre 2015, n. 36918, Rv. 265176; Cass., Sez. IV, 20 novembre 2007, n. 42682, Rv. 238298. In argomento, in dottrina, COPPETTA, *Le modifiche al comma 2bis dell'art. 275 c.p.p. e il d.l. 26 giugno 2014, n. 92*, in *La riforma delle misure cautelari personali*, a cura di Giuliani, Torino, 2015, 49; ILLUMINATI, *Presupposti delle misure cautelari*, in *Misure cautelari e diritto di difesa nella l. 8 agosto 1995, n. 332*, a cura di Grevi, Milano, 1996, 91.

<sup>81</sup> Nella prospettiva indicata nel testo, l'ipotesi in commento sembrerebbe più agevolmente rapportabile all'eventualità in cui, nel giudizio contro la persona fisica, sia già stata emessa l'ordinanza che dispone il rito abbreviato. In una simile eventualità, la dottrina ritiene che nel giudizio prognostico ex art. 275, co. 2-bis c.p.p., debba tenersi conto dello sconto di un terzo della pena. Cfr. COPPETTA, *Le modifiche al*

Meno agevole pare, invece, riscontrare un'incidenza diretta delle correzioni al *compliance program* sul *periculum in mora*, visto che esso - nell'ambito della misura ablativa di cui all'art. 54 d.lgs. 231/2001 - contempla anche l'ipotesi di attuale incapienza patrimoniale e non solo il pericolo di un successivo depauperamento. Stando così le cose, la predisposizione di nuove procedure e controlli interni, pur dimostrativa di un riallineamento della società alla legalità, e dunque sicuramente da valutarsi in modo positivo, non sembrerebbe di per sé sufficiente a evitare l'ablazione interinale o a far revocare quella già disposta: l'unica *chance* offerta all'ente è, dunque, quella che passa per l'offerta di idonea cauzione, ai sensi dell'art. 319 c.p.p.<sup>82</sup>, disposizione certamente applicabile anche nei procedimenti *de societate*, in virtù dell'espresso richiamo contenuto nell'art. 54 d.lgs. 231/2001<sup>83</sup>.

8. *Conclusioni.* L'analisi sin qui condotta ha mostrato come, lungo gli snodi del procedimento cautelare, vi siano numerosi spazi in cui l'ente accusato, che svolge un servizio sanitario, può sottrarsi all'adozione delle misure cautelari, ovvero mitigarne il regime, per effetto dell'adozione o della modifica di un idoneo modello di organizzazione, gestione e controllo e della realizzazione di condotte riparatorie.

Focalizzando, inizialmente, l'attenzione sulle cautele interdittive, va osservato come l'operazione risulti facilitata, per un verso, dall'esplicita rilevanza attribuita al *compliance program* dal dettato normativo, e, per l'altro, dall'apertura di uno spazio di contraddittorio preventivo, ex art. 47 d.lgs. 231/2001. In tale sede, infatti, si apre uno spazio in cui mettere efficacemente in atto le opportune strategie difensive, che possono, a seconda dei casi, tradursi nella produzione di un MOGC privato delle carenze originarie, ovvero nella presentazione di richieste dirette o alla sospensione *tout court* dell'interdizione, ai sensi dell'art. 49 d.lgs. 231/2001, o ad alleggerire le modalità applicative della stessa.

---

*comma 2-bis*, cit., 49; LARONGA, *L'art. 275, co. 2<sup>bis</sup>, c.p.p.: una nuova preclusione all'impiego della custodia cautelare in carcere*, in [www.questionegiustizia.it](http://www.questionegiustizia.it), 6 ottobre 2014.

<sup>82</sup> Sulla cauzione ex art. 319 c.p.p., DINACCI, *Il sequestro conservativo nel nuovo processo penale*, Padova, 1990, 83 ss.; GALANTINI, sub *art. 319 c.p.p.*, in *Commentario del nuovo codice di procedura penale*, vol. III, diretto da Amodio-Dominioni, Milano, 1990, 261 ss.; GARAVELLI, sub *art. 319 c.p.p.*, in *Commentario breve al codice di procedura penale*<sup>3</sup>, a cura di Illuminati-Giuliani, Milano, 2020, 1531 ss.; MONTAGNA, voce *Il sequestro conservativo penale*, in *Dig. pen.*, vol. XIII, Torino, 1997, 230 ss.

<sup>83</sup> Cfr. LORENZETTO, sub *art. 54 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, cit., 480.

La questione diviene più complessa, spostando il *focus* sul tema dei sequestri. In questo contesto, l'incidenza dei nuovi protocolli organizzativi sui presupposti di applicazione, là dove riscontrabile, è affidata a meno evidenti coordinate sistematiche, per il che i potenziali effetti positivi collegati a tali pratiche rischiano, sul banco di prova della prassi, di rimanere sullo sfondo dinanzi alle esigenze che gli strumenti ablatori vorrebbero soddisfare, con quello che ne consegue in termini di perdita di qualità del servizio sanitario prestato. Parimenti, relativamente al profilo esecutivo, il d.lgs. 231/2001 offre, almeno esplicitamente, pochi spunti, dal momento che non sono riproposti istituti di natura sospensiva analoghi a quello disciplinato dall'art. 49 d.lgs. 231/2001, la cui operatività - nel contesto in esame - riposa, pertanto, come si è in precedenza chiarito, su di una lettura evolutiva del disposto normativo, e quindi, di per sé, esposta alla maggiore o minore sensibilità dell'interprete<sup>84</sup>. Dato, che, peraltro, pare riscontrato da una scarsa elaborazione giurisprudenziale sul tema, probabilmente favorita dalle meno incisive garanzie difensive concesse agli enti nella dinamica applicativa degli strumenti di cui agli artt. 53 e 54 d.lgs. 231/2001, affidate, come è noto, a congegni *ex post* anziché *ex ante*.

Siffatte considerazioni, benché valide in generale, assumono una particolare rilevanza per gli enti operanti nel settore sanitario. Per questi ultimi, infatti, l'adozione di una cautela interdittiva o reale può avere conseguenze negative che travalicano il piano della mera organizzazione dell'attività d'impresa, incidendo, più in generale, sulla qualità di servizi fondamentali per i cittadini. In questa prospettiva, ben si comprende come la possibilità di inibire o attenuare la risposta cautelare all'illecito attraverso la messa in opera di misure di *compliance*, e dunque per mezzo del distanziamento dalle condizioni che hanno favorito la condotta criminosa, debba essere incoraggiata, anche al fine di evitare la compromissione dei livelli essenziali di assistenza.

Alla luce di tali osservazioni, risulta possibile formulare, in chiave *de lege ferenda*, alcune proposte con riguardo, in particolare, alla disciplina delle misure di natura patrimoniale. Così, se è ormai indubitabile che l'esecuzione di queste ultime può determinare effetti di paralisi dell'attività aziendale in buona parte sovrapponibili a quelli riconnessi agli strumenti preventivi, sembrerebbe opportuno estendere alle prime alcune disposizioni attualmente dettate

---

<sup>84</sup> Per riflessioni più ampie al riguardo, *supra* § 6.

per i secondi, anche a tutela dei valori e dei diritti che vengono incisi<sup>85</sup>, che nel settore sanitario possiedono, *ex art. 32 Cost.*, rilevanza costituzionale. In questa prospettiva, una prima modifica potrebbe consistere nell'introduzione, in forma espressa, di meccanismi sospensivi dell'esecuzione delle cautele ablatorie, condizionati alla realizzazione di condotte analoghe a quelle contenute nell'art. 17 d.lgs. 231/2001<sup>86</sup> e accompagnate, nel caso della misura reale preventiva, dall'accantonamento periodico delle somme da destinare alla confisca, e, nelle ipotesi di sequestro conservativo, dall'offerta di cauzione, se del caso in misura ridotta. In questo modo, verrebbe ulteriormente incentivata l'adozione postuma di un MOGC, favorendo la ridefinizione della politica di impresa in linea con la legalità<sup>87</sup>, e, allo stesso tempo, si potrebbero efficacemente soddisfare le esigenze cautelari.

Lungo questa medesima prospettiva, non sarebbe privo di rilevanza estendere la procedura applicativa a contraddittorio preventivo anche alle cautele ablatorie, quantomeno nelle ipotesi in cui la loro adozione possa comportare, *de facto*, l'interruzione di, o gravi ripercussioni su, un pubblico servizio o su di un servizio di pubblica necessità, con un grave pregiudizio alla collettività, come potrebbe avvenire per la persona giuridica che eroga prestazioni sanitarie, offrendo a quest'ultima maggiori prerogative difensive rispetto all'attuale assetto normativo<sup>88</sup>.

---

<sup>85</sup> In questo senso, PERONI, *Sulla dubbia giustiziabilità del diniego di dissequestro deciso in udienza preliminare*, in *Arch. pen. web*, 2023, 2, 12, che, in generale, ricorda come i sequestri non comprimano solo il diritto di proprietà, ma anche la libertà di iniziativa economica.

<sup>86</sup> Va da sé che, anche in questo caso, si dovrebbe inserire una preclusione alla realizzazione delle condotte di cui all'art. 17 d.lgs. 231/2001, là dove ricorrono le condizioni previste dall'art. 16, co. 3 d.lgs. 231/2001. Sul punto, *supra*, nota n. 38.

<sup>87</sup> Sulla necessità di coltivare questa vocazione funzionale del sistema di cui al d.lgs. 231/2001, RUGGIERO, *Sospensione delle misure cautelari nei confronti dell'ente e adempimento parziale delle condotte riparatorie: quali soluzioni?*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2017, 4, 14 ss.

<sup>88</sup> L'apertura di uno spazio di dialettica in via preventiva all'adozione degli strumenti ablativi potrebbe, inoltre, essere d'ausilio al giudicante, che beneficerebbe del contributo offerto dalle parti controinteressate.

In generale, sull'opportunità di estendere la procedura a contraddittorio anticipato alla disciplina dei sequestri *contra societatem*, si veda BERNASCONI, *La riforma della corporate crime liability*, cit., 255; PRESUTTI, *Osservazioni sulla proposta di modifica dell'art. 53 d.lgs. 231/2001 (sequestro preventivo)*, 3-4, consultabile all'indirizzo, [www.aodv231.it](http://www.aodv231.it), 21 settembre 2015; TONDI, *Reati ambientali e sequestro preventivo*, cit., 548.