

**CONTESTAZIONE E PROVA DELLA RESPONSABILITÀ DELL'ENTE.
CONSIDERAZIONI SUL PROGETTO DI RIFORMA DEL D.LGS. 231/2001
ELABORATO DAL TAVOLO TECNICO ISTITUITO DAL MINISTERO
DELLA GIUSTIZIA (*)**

di Gaia Caneschi

A venticinque anni dalla sua entrata in vigore, è unanime il giudizio sulla necessità di una revisione organica del d.lgs. 231/2001: la diffusa disapplicazione pratica della normativa e l'atteggiamento di resistenza culturale nei confronti della disciplina della responsabilità da reato delle imprese ne suggeriscono pertanto l'opportunità di una "rivitalizzazione" per superare le ambiguità normative e ricondurre il sistema 231 entro coordinate maggiormente coerenti con i principi fondamentali del diritto sostanziale e processuale. Il lavoro affronta il tema della contestazione e della prova della responsabilità dell'ente, soffermandosi in particolare sulle criticità applicative dell'attuale testo dell'art. 6 d.lgs. 231/2001 e sulle prospettive di riforma elaborate a riguardo dal Tavolo tecnico istituito dal Ministero della Giustizia.

SOMMARIO: 1. Una riforma necessaria. – 2. La difficile collocazione della "colpa di organizzazione" nel paradigma imputativo della responsabilità dell'ente e le ricadute sul piano processuale. – 3. Sforzi giurisprudenziali. – 4. Nuovo modello imputativo e contestazione dell'illecito all'ente nel progetto di riforma del d.lgs. 231/01. – 5. Prova della responsabilità dell'ente. – 6. Incompatibilità a testimoniare.

1. Una riforma necessaria.

A venticinque anni dalla sua entrata in vigore, il giudizio sul d.lgs. 231/01 non può che essere ambivalente. Se da un lato l'introduzione di un paradigma di imputazione della responsabilità penale delle società, fondato sull'organizzazione dell'impresa e sulla prevenzione del rischio-reato, è stata attuata attraverso una disciplina tutto sommato apprezzabile (non è un caso che sia uno dei pochi prodotti della politica criminale italiana oggetto di esportazioni)¹, dall'altro lato innegabili sono

(*) Il presente scritto costituisce il testo della relazione, ampliata e corredata di note, presentata in occasione del Convegno "Nuovi paradigmi per il diritto e la procedura penale degli enti. Riflessioni sulla proposta di riforma del d.lgs. n. 231/2001 elaborata dal Tavolo Tecnico istituito dal Ministero della Giustizia", organizzato dal Dipartimento di Scienze Giuridiche "Cesare Beccaria" dell'Università degli Studi di Milano e dal Dipartimento di Studi Giuridici "Angelo Sraffa" dell'Università Bocconi di Milano, il 22 maggio 2026, ed è destinato alla pubblicazione nell'omonimo volume a cura di M. Ceresa-Gastaldo e G. Caneschi, in corso di pubblicazione.

¹ Lo ricordano CENTONZE – MANACORDA (2023), p. 12.

le incertezze applicative che, in taluni ambiti, come l'estensione della sospensione del processo con messa alla prova o l'annosa questione della costituzione di parte civile nei confronti dell'ente², hanno provocato il proliferare di itinerari giurisprudenziali diversificati e di prassi disomogenee nei vari uffici giudiziari.

Sullo sfondo, benché poche siano le statistiche giudiziarie disponibili, vi è il fenomeno della sostanziale ineffettività del d.lgs. 231/2001 dovuta alla diffusa disapplicazione pratica della normativa, una vera e propria "crisi da rigetto" che ha portato ad un'applicazione rapsodica del decreto e ad un atteggiamento di resistenza culturale nei confronti della disciplina della responsabilità da reato delle imprese. Non ci si riferisce alla "cifra nera" degli illeciti non emersi o a quelli non perseguiti per ragioni di inefficienza della giustizia, ma a tutti quei casi in cui, iscritta la notizia del reato-presupposto, viene omessa l'annotazione dell'illecito amministrativo pur ricorrendone i presupposti³. Un fenomeno la cui eziologia è alquanto complessa e che viene ricondotto *in primis* alla difficoltà di condurre indagini che presuppongono una necessaria conoscenza della realtà imprenditoriale, nonché di svolgere in seguito giudizi di accertamento della responsabilità degli enti altrettanto articolati⁴.

Di qui il giudizio pressoché unanime sulla necessità di una revisione organica del corpo normativo del 2001, tentativo già perseguito in passato con l'istituzione di più di una commissione di studio⁵, le cui proposte emendative non hanno tuttavia mai visto la luce, a fronte di una invece incessante operazione legislativa di introduzione di nuovi reati-presupposto.

² Con riguardo alla messa alla prova, nonostante Cass., sez. un., 27 ottobre 2022, n. 14840, in *Giur. it.*, 2013, n. 12, p. 2744, ne abbia escluso l'applicabilità all'ente, successive decisioni di merito sono giunte alla decisione opposta: cfr. Trib. Bari, sez. I, 15 giugno 2023, in *Giur. pen. (web)*, 15 giugno 2023. Considerazioni analoghe valgono per l'ammissibilità della costituzione di parte civile nei confronti dell'ente, esclusa dalla Corte di Cassazione (Cass., Sez. VI, 5 ottobre 2010, n. 2251, in CED, n. 248791) e dalla Corte di Giustizia dell'Unione europea (Corte di Giustizia UE, Sez. II, 12 luglio 2012, Giovanardi, C-79/11, in *Cass. pen.*, 2013, p. 336.), ammessa invece da talune ordinanze di merito (Corte ass. Taranto, 4 ottobre 2016, in *Giur. pen. (web)*, 25 aprile 2017; Trib. Trani, 7 maggio 2019, in *Giur. pen. (web)*, 8 maggio 2019).

³ Cfr. CERESA-GASTALDO (2019).

⁴ Sul tema v. CERESA-GASTALDO - FIDELBO - RUGGIERO - CANESCHI (2023), pp. 385-386.

⁵ Si tratta, in particolare, della Commissione di studio e proposta di riforme e di interventi per la razionalizzazione, armonizzazione e semplificazione delle procedure processuali ed amministrative relative alle sanzioni pecuniarie da reato applicate a norma del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, alle spese processuali ed alla gestione dei beni confiscati ed in giudiziale sequestro nonché la verifica ed ampliamento delle forme di contrasto alla criminalità economica con riferimento particolare all'ambito di applicazione della responsabilità degli enti, istituita con d.i. 23 maggio 2007 e presieduta da F. Greco e della Commissione in tema di ricognizione delle prassi applicative e di eventuali proposte di modifica del d.lgs. 231/2001, istituita con d.i. 25 febbraio 2016 presso il Ministero della Giustizia e il Ministero dell'Economia e delle Finanze, coordinata da G. Melillo e R. Garofoli. È stata recentemente presentata anche una proposta di legge ordinaria, *Modifiche al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, in materia di responsabilità delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni, anche prive di personalità giuridica, per fatti illeciti dipendenti da reato* (Atto Camera 2632), consultabile all'indirizzo www.camera.it. Per un inquadramento esteso di detta proposta si rinvia a *Una proposta di riforma del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231: relazione del Gruppo di ricerca del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Bergamo*, in *Sist. pen.*, 14 ottobre 2025.

In questo contesto emerge con forza la necessità di rivitalizzare la disciplina ed è proprio in questa direzione che si colloca la recente proposta di riforma formulata dal Tavolo tecnico istituito presso il Ministero della Giustizia e coordinato da Giorgio Fidelbo, con il dichiarato obiettivo di superare le ambiguità applicative maturate negli anni e ricondurre il sistema 231 entro coordinate maggiormente coerenti con i principi fondamentali del diritto penale sostanziale e processuale⁶.

Sin dalla sua introduzione, il d.lgs. 231/2001 ha posto l'interprete dinanzi ad una questione preliminare: quale sia, in termini effettivi, l'oggetto del giudizio di responsabilità dell'ente. Muovendo dalla constatazione che la disciplina, concepita per colpire il *deficit* organizzativo dell'ente e incentivare l'adozione di efficaci modelli di prevenzione, ha talora finito per operare attraverso automatismi imputativi e inversioni implicite dell'onere probatorio, si è profilato il rischio, tutt'altro che remoto, di degenerazioni verso una forma di responsabilità oggettiva, incompatibile con i principi di colpevolezza e personalità della responsabilità penale e di presunzione di innocenza⁷. Ed è precisamente sullo snodo sistematico che ruota intorno alla colpa di organizzazione, alla sua contestazione e alla relativa prova in giudizio, che si innesta il tentativo di razionalizzazione perseguito dal progetto di riforma.

2. La difficile collocazione della “colpa di organizzazione” nel paradigma imputativo della responsabilità dell'ente e le ricadute sul piano processuale.

La premessa logica di ogni ragionamento – lo scrivono i compilatori della proposta (e non si può non essere d'accordo) – è la decisa conferma dell'opzione per la giurisdizione penale: è questa la sede in cui si effettua l'accertamento della responsabilità dell'ente, in quanto funzionale ad assicurargli, nella sua veste di imputato, le massime garanzie possibili.

A prescindere dalla presa di posizione giurisprudenziale che ha attribuito alla natura della responsabilità dell'ente il carattere ibrido di *tertium genus* a cavallo tra penale e amministrativo⁸, pochi dubbi residuano circa la piena riconducibilità della disciplina alla *matière pénale*: non è infatti la natura della responsabilità dell'ente ad attribuire la titolarità dei diritti fondamentali, bensì la natura del processo in cui tale responsabilità è accertata, ed al cui esito può derivare una sanzione che attinge all'arsenale punitivo penale. A prescindere dunque dalle differenze ontologiche tra persona fisica e persona giuridica, ciò che è certo è che non può esservi un processo penale senza un'applicazione incondizionata dei principi fondamentali di garanzia previsti dalla Costituzione.

⁶ Il Tavolo tecnico, coordinato da G. Fidelbo, è stato istituito presso l'Ufficio di Gabinetto del Ministero della Giustizia con d.m. 7 febbraio 2024.

⁷ Sul tema della compatibilità dell'art. 6 d.lgs. 231/2001 con il principio di colpevolezza, si rinvia a DE MAGLIE (2002), pp. 349 ss.

⁸ Così esplicitamente Cass., sez. un., 18 settembre 2014, n. 38343, Thyssen Krupp, in *Giur. it.*, 2014, n. 11, p. 2565. In dottrina, sul punto, BELLUTA (2018), pp. 31 ss.

In altre parole, confermata la scelta del processo penale quale sede d'elezione per l'accertamento della responsabilità dell'ente, si deve conseguentemente ammettere che le previsioni che riguardano l'imputato devono valere sempre, sia che egli presenti un substrato fisico, sia che esso sia declinato in forma non antropomorfa.

L'ente è del resto equiparato all'imputato: lo dice l'art. 35 d.lgs. 231/2001, la cui *ratio* è proprio quella di estendere all'ente lo statuto processuale che spetta all'imputato in punto di diritti e garanzie. Questa estensione appare in qualche modo relativizzata dall'aggiunta della clausola «in quanto compatibili»⁹: molte riserve possono in effetti sollevarsi in ordine al riconoscimento effettivo della presunzione di innocenza, del diritto di difesa, del diritto al silenzio¹⁰.

In via di prima approssimazione, la causa di questo sfasamento potrebbe rintracciarsi nella peculiare struttura giuridica dell'ente-imputato: una fonte di equivoco risiede nel fatto che l'art. 35 d.lgs. 231/2001 equipara all'imputato l'ente, e non chi nel processo lo rappresenta¹¹. Eppure, come è noto, la partecipazione dell'ente al processo non può che avvenire per il tramite della persona fisica del suo rappresentante¹². Dunque, dal mancato pieno riconoscimento pieno dello *status* di imputato derivano alcune storture che hanno consentito di attenuare, se non addirittura di abdicare all'operatività dei fondamentali principi di colpevolezza, di personalità della responsabilità e alle correlate garanzie processuali.

La responsabilità dell'ente nasce da una fattispecie a struttura complessa che ha come presupposto la commissione di un crimine (che rientra nel catalogo dei reati previsti dal decreto), da parte di una persona fisica che con la società abbia un rapporto qualificato (o perchè riveste funzioni apicali all'interno dell'organizzazione, ovvero in quanto persona sottoposta alla direzione o vigilanza altrui); è necessario poi che l'illecito penale sia stato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente medesimo. Sono questi i criteri di imputazione di tipo oggettivo¹³.

Entrambe le ipotesi di ascrizione della responsabilità, quella prevista dall'art. 6 e quella prevista dall'art. 7 d.lgs. 231/2001, configurano per l'ente una responsabilità per fatto proprio che consiste, sul piano soggettivo, nel non avere adottato strumenti e procedure idonee a prevenire il crimine: la condotta omissiva è dunque la colpa dell'ente, una colpa di organizzazione riferibile alla violazione di obblighi prevenzionistici, consistenti nell'adozione di un modello di organizzazione e gestione

⁹ Lo nota FERRUA (2020), p. 99.

¹⁰ Sul tema del diritto al silenzio e sulla proposta di riforma formulata al riguardo dalla Commissione Fidelbo, v. *infra* § 6.

¹¹ Cfr. CERESA-GASTALDO (2026), p. 82-82.

¹² Lo conferma l'art. 39 d.lgs. 231/2001 che, tuttavia, non è oggetto di iniziative di modifica nel progetto di riforma della Commissione Fidelbo: una scelta opinabile che conferma l'onere di costituzione dell'ente come *nervus scoperto* del processo alle società.

¹³ Per i necessari approfondimenti v. BARTOLI (2020), p. 171.

che assume un ruolo nodale nella logica preventivo-premiale che permea il “microcosmo 231”¹⁴.

Nella costruzione della fattispecie, il legislatore si è affidato ad un sistema di presunzioni legali: nel caso di reato commesso da persona collocata in posizioni di vertice, opera una presunzione di sussistenza della colpa di organizzazione, che può essere vinta dalla società a condizione di fornire la prova contraria. Un onere probatorio molto complesso, si potrebbe dire diabolico¹⁵, che comporta la dimostrazione – da parte dell’ente imputato – di una serie di circostanze concorrenti: adozione ed efficace attuazione del modello preventivo; predisposizione di un adeguato sistema di vigilanza; elusione fraudolenta da parte della persona fisica autrice del reato; che non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell’organismo preposto.

Diverso il caso di commissione del reato da parte di un soggetto subordinato, il modello vicariale: qui l’ente risponde se l’illecito è stato reso possibile dall’inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza. In questa ipotesi, l’onere della prova grava sull’accusa, ma si tratta – bisogna rilevarlo – di un’ipotesi che riveste un carattere residuale nella prassi, apparendo difficile immaginare casi concreti di illeciti in cui il vertice non sia coinvolto¹⁶.

A questa stregua, non è difficile notare che il d.lgs. 231 del 2001, per il caso del reato commesso dal vertice, confligge apertamente con la presunzione costituzionale di innocenza¹⁷, perché a tutta evidenza grava sull’ente-imputato il rischio della mancata prova dell’assenza di colpa di organizzazione. La previsione in verità non contrasta solo con il dettato costituzionale, ma anche con quella più riduttiva accezione della regola probatoria avallata dalla giurisprudenza di Strasburgo¹⁸ che, a certe condizioni, tollera presunzioni di colpevolezza: è una lettura che abbassa il livello di tutela del principio e che si avverte anche nel testo della dir. europea 343/2016¹⁹, nella quale esplicitamente si ammettono presunzioni di colpevolezza se confinate entro limiti ragionevoli e, in una

¹⁴ Sul rapporto tra adozione ed efficace attuazione del modello e fondamento del rimprovero, cfr. SABIA (2022), pp. 104 ss. Più in generale, sulla colpa di organizzazione, sono fondamentali: PALIERO e PIERGALLINI, (2006), pp. 167 ss.; PALIERO, (2018), pp. 175 ss.

¹⁵ Al riguardo parla di «sfida probatoria» FERRUA (2001), p. 1482.

¹⁶ Secondo PAULESU (2013), p. 848, il più agevole compito probatorio per l’ente, in caso di responsabilità del sottoposto, potrebbe essere “aggirato” dalla costruzione di un’imputazione che coinvolga comunque anche il vertice, facendo leva sulla complessità strutturale della società.

¹⁷ Così CERESA-GASTALDO (2026), pp. 219; TAVASSI (2020), p. 252; nonché, volendo, CANESCHI (2021), pp. 49-50.

¹⁸ Corte eur., 7 ottobre 1988, Salabiaku c. Francia, § 28, nella quale si è sostenuto che il principio di cui all’art. 6 par. 2 Cedu, a determinate condizioni, possa tollerare presunzioni di colpevolezza.

¹⁹ Dir. 9 marzo 2016 del Parlamento europeo e del Consiglio, n. 2016/343/UE, sul rafforzamento di alcuni aspetti della presunzione di innocenza e del diritto di presenziare al processo nei procedimenti penali, in G.U.U.E., 11 marzo 2016 L 65, p. 1, sulla quale v., tra i molti, DELLA TORRE (2016), p. 1872. Particolarmente degno di nota è il *Considerando 14* che esclude dall’ambito di applicazione della direttiva soggettiva le persone giuridiche, pur riconoscendo anche ad esse l’estensione dei principi affermati dalle Corti sovranazionali in relazione alla presunzione di innocenza. Sulla necessità di riconoscere la presunzione di innocenza nel processo *de societate*, VARRASO (2020), p. 25.

logica di bilanciamento, se non conegname in modo da annichilire i diritti difensivi (come accade invece proprio nel processo agli enti).

Pur rilevando in modo parzialmente differente a seconda che l'addebito del reato coinvolga apicali o subordinati, sull'esistenza del modello e sulla sua idoneità si giocano le principali sfide probatorie nel processo 231. È dunque intorno al modello di organizzazione, gestione e controllo che deve essere costruito l'addebito nei confronti della società e si può dire, pertanto, che il modello sia il perno stesso dell'imputazione, il *thema probandum*.

Nel processo *de societate* l'imputazione assume caratteristiche strutturali proprie, perciò il legislatore ha preferito qualificare diversamente l'atto, prevedendo che il pubblico ministero eserciti l'azione penale a carico dell'ente attraverso la «contestazione» dell'illecito, disciplinata dall'art. 59 d.lgs. 231/2001. La contestazione dell'illecito all'ente contiene «gli elementi identificativi dell'ente, l'enunciazione, in forma chiara e precisa, del fatto che può comportare l'applicazione delle sanzioni amministrative, con l'indicazione del reato da cui l'illecito dipende e dei relativi articoli di legge e delle fonti di prova»²⁰.

Nell'art. 59 d.lgs. 231/2001, soprattutto la puntuale descrizione del fatto illecito dell'ente in tutti i suoi elementi è fondamentale per la corretta instaurazione del processo, non potendo essa appiattirsi su un mero richiamo al capo di imputazione formulato nei confronti della persona fisica²¹. Anzi, proprio perchè il difetto organizzativo rappresenta il connettore tra l'agire del singolo e quello dell'ente esso va puntualmente individuato, non potendosi desumere la responsabilità della società dalla mera commissione del reato. In altri termini, l'«enunciazione del fatto che può comportare l'applicazione delle sanzioni amministrative» è evidentemente un adempimento diverso ed ulteriore rispetto alla «indicazione del reato da cui l'illecito dipende». E questo vale sia quando il reato-presupposto è addebitato al subordinato, sia quando l'imputazione della responsabilità penale è rivolta al vertice. Il fatto che in questo secondo caso la legge assegni all'ente l'onere della prova negativa circa la colpa di organizzazione non esonera il pubblico ministero dalla individuazione delle condotte omissive che fondano la contestazione.

Se si considerano i fattori indicativi della colpa di organizzazione quali elementi costitutivi dell'illecito, allora essi devono essere oggetto di puntuale contestazione da parte del pubblico ministero. Pertanto, se il reato è imputato al subordinato (art. 7), il pubblico ministero dovrà enunciare specificamente il fatto organizzativo sintomatico del difetto di direzione o vigilanza nei confronti dei sottoposti, nonché gli elementi rivelatori dell'inidoneità o dell'inefficacia del modello organizzativo. Quando invece il reato è addebitato al vertice (art. 6), la contestazione deve indicare le circostanze in base alle quali si ritiene che l'autore soggetto apicale abbia agito esercitando i poteri che derivano dalla carica secondo i piani della società. Qui, pur essendoci quella discutibile inversione dell'onere della prova, non può ritenersi il pubblico ministero esonerato dal dovere di

²⁰ A commento della previsione, v. DI BITONTO (2010), pp. 591-647; DELL'ANNO (2008), pp. 506 ss.; GARUTI (2010), pp. 661 ss.; MAZZA (2020), pp. 229 ss.

²¹ CIMADOMO (2016), pp. 259 ss.

contestazione. Argomentare diversamente porterebbe a rinnegare l'idea – cardine dei sistemi processuali più evoluti – secondo cui l'organo dell'accusa dovrebbe essere maggiormente responsabilizzato rispetto all'imputato sul piano cognitivo²². L'individuazione del *deficit* organizzativo è pertanto una condizione di esistenza stessa dell'accusa nei confronti della società.

La prassi, tuttavia, testimonia un diffusissimo ricorso a contestazioni implicite, a meri duplicati appiattiti sull'imputazione formulata nei confronti della persona fisica, e ciò perché – si dice – i fatti descritti nell'art. 6 d.lgs. 231/2001 non sarebbero costitutivi dell'illecito, bensì impeditivi, e riconducibili cioè alla categoria delle esimenti²³. Così argomentando, alcuni hanno sostenuto che la carenza organizzativa non deve essere oggetto di contestazione da parte dell'organo dell'accusa, essendo invece l'interessato a dover fornire la prova della sua insussistenza²⁴.

La formulazione in negativo della norma («l'ente non risponde se...») non basta però per ritenere la colpa di organizzazione un'esimente. Un effetto impeditivo dell'illecito amministrativo potrebbe averlo anche l'insussistenza del reato, ovvero la sua commissione da parte di un soggetto estraneo alla società, o nell'esclusivo interesse dell'autore o di terzi: tutti elementi, questi, della cui natura costitutiva non si può dubitare²⁵. Nemmeno può contribuire a qualificare la colpa di organizzazione come fatto impeditivo la regola – assai discutibile sul piano dei principi – che inverte l'onere della prova (art. 6 d.lgs. 231/2001): essa non incide sul piano sostanziale della ricostruzione del fatto tipico, ma su quello processuale delle modalità di accertamento del fatto.

La ricaduta dell'infelice formulazione normativa è che nel sistema attuale, l'imputazione all'ente è spesso formulata in termini estremamente generici: si contesta il reato-presupposto e si aggiunge, in forma pressoché stereotipata, l'assenza o inefficacia del modello organizzativo.

3. Sforzi giurisprudenziali.

Si deve alla giurisprudenza di legittimità lo sforzo di ricostruire il criterio di imputazione in termini costituzionalmente compatibili: la sentenza Thyssen Krupp prima e la Impregilo-*bis* poi hanno sostenuto molto chiaramente che per l'attribuzione della responsabilità all'ente occorre che sussista la colpa di organizzazione, e che solo il riscontro di un tale *deficit* organizzativo consente una piana e agevole imputazione

²² Così PAULESU (2013), p. 844.

²³ Sono di questa opinione FERRUA (2016), p. 706; ID. (2009), p. 1845; FIORIO, (2016), pp. 145 ss.; BERNASCONI (2018), p. 93; nonché CHIMICHI, (2004), p. 618.

²⁴ Sulle difficoltà di questa prova v. DINACCI (2022), p. 10 e, in senso critico, GARUTI (2026), p. 6.

²⁵ Lo nota CERESA-GASTALDO (2026), p. 217. Secondo la Corte di cassazione, l'organo dell'accusa deve specificare quale sia il vantaggio che la società ha ottenuto o l'interesse perseguito mediante la commissione del reato. Quando tale elemento non sia esplicitato nella contestazione, il giudice dovrà invitare il pubblico ministero ad integrare l'accusa e, in caso di mancato adempimento alla sollecitazione, potrà dichiarare la nullità dell'atto di esercizio dell'azione penale: Cass., sez. V, 29 settembre 2020, n. 30753.

all'ente dell'illecito penale realizzato nel suo ambito operativo²⁶. Sono stati così ridistribuiti gli impegni probatori tra le parti processuali: l'onere della prova in capo al pubblico ministero e un meno impegnativo "onere di allegazione" dei fatti impeditivi per la difesa.

L'orientamento ha il pregio di censurare ogni forma di automatismo imputativo tra l'accusa inerente al reato presupposto commesso dal soggetto apicale e la responsabilità dell'ente e promuove – difficile dire con quanto seguito nella prassi – la formulazione di contestazioni complete, anche sotto il profilo del "fatto organizzativo" dell'ente.

E ancora, pur ammettendo la giurisprudenza di legittimità le imputazioni formulate *per relationem*, ove la conoscenza piena dell'addebito possa comunque scaturire dagli atti contenuti nel fascicolo processuale, si è chiarito che l'incolpazione non può derivare automaticamente dalle imputazioni o dagli atti di indagine che riguardano le responsabilità penali personali contestate alle persone fisiche: «l'addebito di responsabilità all'ente» – si legge ancora in una recente decisione – «non si fonda su un'estensione, più o meno automatica, della responsabilità individuale al soggetto collettivo, bensì sulla dimostrazione di una difettosa organizzazione da parte dell'ente, a fronte dell'obbligo di auto-normazione volta alla prevenzione del rischio di realizzazione di un reato presupposto, secondo lo schema legale dell'attribuzione di responsabilità mediante analisi del modello organizzativo»²⁷.

Si è ulteriormente affermato che la "chiarezza" dell'imputazione non può ridursi alla mera descrizione delle condotte ascritte alla persona fisica, ma deve includere l'esplicita ricostruzione del collegamento eziologico tra tali condotte e le deficienze organizzative dell'ente; la "precisione", a sua volta, impone l'indicazione analitica degli elementi fattuali da cui risulti il mancato rispetto degli obblighi di prevenzione e controllo, nonché l'eventuale inadeguatezza o elusione dei modelli di organizzazione e gestione adottati²⁸.

Sono recenti alcune pronunce di merito²⁹ che hanno messo in luce come la mancata adozione del modello di organizzazione o la sua inefficace attuazione non siano

²⁶ Cfr. Cass., Sez. un., 24 aprile 2014, n. 38348, Thyssen Krupp, cit., e Cass., sez. VI, 11 novembre 2021, n. 23401, Impregilo s.p.a., in C.E.D. Cass., 283437; nonché Cass., sez. V, 2 marzo 2023, n. 21640, in C.E.D. Cass., 284675. In dottrina v. FUSCO e PALIERO, (2022), p. 144; MONGILLO (2023), p. 708; nonché RENZETTI (2023), pp. 109 ss. Come precisato anche dal Tribunale di Milano, nella sentenza n. 1070/2024 (caso British telecom), il controllo giudiziario della *compliance* è rivolto «ad escludere la reiterazione degli illeciti già commessi. Il modello organizzativo, cioè, non viene testato dal giudice nella sua globalità, bensì in relazione alle regole cautelari che risultano violate e comportano il rischio di reiterazione di reati della stessa specie. È all'interno di questo giudizio che occorre accertare la sussistenza della relazione causale tra reato, ovvero illecito amministrativo, e violazione dei protocolli di gestione del rischio».

²⁷ Così Cass., sez. V, 2 marzo 2023, Mimma e c. s.r.l., sulla quale v. SABIA (2024), pp. 413 ss.; in termini analoghi v. Cass., sez. IV, 15 febbraio 2022, Cartotecnica Grafica Vicentina s.r.l. e Cass., sez. IV, 8 gennaio 2021, Castaldo e al. (strage di Viareggio).

²⁸ Cfr., in giurisprudenza, Cass., sez. IV, 15 febbraio 2022, n. 18413, in *Giur. pen.*, 11 maggio 2022; Cass., sez. IV, 11 gennaio 2023, n. 570, in *Sist. pen.*, 2 marzo 2023, con nota di PARODI; nonché Cass., Sez. un., 24 aprile 2014, n. 38343, Thyssen Krupp, cit.

²⁹ V. Trib. Milano, 15 luglio 2025, Visibilia s.r.l., in *Giur. pen.*, 20 luglio 2025; Trib. Biella, 16 ottobre 2024, *ivi*,

elementi del fatto tipico, ma «elementi di prova della colpa di organizzazione, la quale ultima è elemento costitutivo della fattispecie». In particolare, nell'ordinanza del Trib. Milano, 15 luglio 2025, è stato censurato il richiamo all'omissione di procedure senza che fosse stata definita in concreto la condotta omissiva oggetto dell'accusa alla società, con conseguenze in punto di compressione del diritto di difesa, ma con ricadute – si sottolinea correttamente – anche in ordine alla possibilità di perimetrare correttamente l'ammissione delle prove in punto di rilevanza o superfluità.

4. Nuovo modello imputativo e contestazione dell'illecito all'ente nel progetto di riforma del d.lgs. 231/01.

Lo sforzo giurisprudenziale di ricostruire il criterio di imputazione in termini costituzionalmente compatibili, e di prescrivere la necessità di contestazioni complete anche in relazione al profilo della colpa di organizzazione, è sicuramente apprezzabile, anche se non può da solo considerarsi risolutivo. Serve un intervento chiaro sul testo di legge ed è qui che si colloca la proposta del Tavolo tecnico.

Da una parte c'è l'idea di coniare un nuovo modello imputativo che, valorizzando e rivitalizzando il modello dell'autoresponsabilità originario, di quel modello supera il sistema dualista basato sulla responsabilità del vertice o su quella del sottoposto³⁰ e introduce espressamente tra gli elementi costitutivi della fattispecie la colpa di organizzazione³¹, con il giusto correttivo della soppressione del riferimento all'elusione fraudolenta; dall'altra parte, coerentemente, si ridisegnano i requisiti contenutistici della contestazione, che deve includere la descrizione chiara delle carenze organizzative causalmente rilevanti, l'interesse perseguito e l'eventuale vantaggio conseguito, con l'indicazione del reato e delle fonti di prova, così da eliminare l'inversione probatoria della previsione attuale e rendere la disciplina finalmente compatibile con il principio costituzionale dell'art. 27 c. 2 Cost. nella sua dimensione funzionale di regola di giudizio.

È ben visibile l'importanza che viene attribuita alla connessione tra reato e difetto organizzativo quale nesso imputativo in chiave di determinazione o di agevolazione (poiché è molto importante valorizzare anche il nesso meramente agevolativo, attese le difficoltà dell'accertamento di un nesso esclusivamente deterministico).

27 luglio 2025; Trib. Firenze, 30 maggio 2025, *ivi*, 27 luglio 2025. Sul tema, v. SANTORIELLO (2025), p. 9.

³⁰ L'idea di superare la differenziazione dell'imputazione a seconda dell'autore è stata avanzata da DI GIOVINE, DOVERE e PIERGALLINI (2023), p. 370.

³¹ L'art. 2 della proposta del Tavolo tecnico è rubricato proprio «colpa di organizzazione» ed è formulato in questi termini: «1. L'ente risponde dei reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio dalle persone indicate nell'articolo 5, comma 1, quando la loro commissione è stata determinata o agevolata dalla mancata adozione o dall'inefficace attuazione del modello di organizzazione e di gestione di cui all'articolo 7, idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi. 2. Nel caso in cui viene esclusa la responsabilità per carenza di colpa di organizzazione, è comunque disposta la confisca del profitto che l'ente ha tratto dal reato, anche nella forma per equivalente».

Il testo del decreto, in questo modo, si riconnette a quello che già la legge-delega (art. 11, lett. e l. 300/2000) prescriveva al delegato: prevedere la responsabilità degli enti «quando la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi connessi [alle funzioni di rappresentanza o di amministrazione]», ossia regolamentare la colpa di organizzazione come elemento della fattispecie³².

Sul versante processuale, la modifica dell'art. 59 risulta quanto mai opportuna nell'ottica della compatibilità costituzionale del d.lgs. 231/2001 e della garanzia effettiva del diritto di difesa. Non bisogna comunque illudersi: è noto come la giurisprudenza abbia un approccio assai poco rigoroso con riguardo alla formulazione chiara e precisa dell'accusa: i vizi di genericità sono solitamente circoscritti alle ipotesi in cui la lamentata carenza abbia determinato una lesione concreta ed effettiva del diritto di difesa dell'imputato e del tutto incerta è la disciplina della relativa patologia.

5. Prova della responsabilità dell'ente.

Nella versione prospettata dal progetto di riforma, contestando la colpa di organizzazione, il pubblico ministero dovrà: provare l'esistenza di un *deficit* organizzativo, ossia puntualmente enucleare la procedura aziendale patologica, la regola cautelare asseritamente violata; provare il nesso eziologico tra tale *deficit* e il reato, dovrà cioè spiegare perché quel presidio organizzativo, se presente e funzionante, avrebbe impedito o reso improbabile la violazione prevenzionistica, ancorando il suo ragionamento a dati fattuali (un passaggio questo cruciale, che sposterebbe il baricentro del processo *de societate* dall'accertamento del reato all'analisi dell'assetto organizzativo dell'ente); dimostrare che il reato costituisce l'esatta manifestazione del rischio che la cautela disattesa intendeva prevenire, nei limiti della prevedibilità in concreto; provare che erano esigibili misure organizzative diverse concretamente adottabili nel contesto aziendale.

Ci si può chiedere se dall'eventuale approvazione del progetto di riforma potrebbe discendere il paradossale effetto di innalzare eccessivamente la soglia probatoria richiesta all'accusa, cioè di passare dall'inversione dell'onere della prova a rendere diabolica la prova della colpa d'organizzazione: domanda non secondaria perché, se già oggi che l'impegno probatorio del pubblico ministero in punto di colpa di organizzazione è sostanzialmente minimale, le annotazioni e le contestazioni degli illeciti amministrativi sono bassissime, non si può sottacere il rischio che, imponendo all'organo dell'accusa un'articolata prova della responsabilità dell'ente, l'ineffettività concreta della disciplina rischia di essere ulteriormente incrementata dall'eventuale varo della riforma.

³² Che non ci fosse spazio per la teoria dell'immedesimazione organica lo ha affermato anche la Corte costituzionale con la sentenza n. 218 del 2014, con la quale venne chiaramente affermato che l'illecito dell'ente non coincide con il reato ma è costituito da una fattispecie complessa, che include al suo interno anche il rimprovero per la carenza di misure di prevenzione del crimine: cfr. Corte cost., 18 luglio 2014, n. 218, in *Giur. cost.*, 2014, p. 3476, con osservazione di CERESA-GASTALDO.

In questo senso, tuttavia, la proposta elaborata dalla Commissione Fidelbo può essere letta non come un tentativo di irrigidire irrealisticamente l'onere probatorio dell'accusa, bensì come lo sforzo di ricondurre la responsabilità dell'ente entro un paradigma di imputazione autenticamente fondato sulla colpa di organizzazione, prendendo atto che essa ha una natura "epistemologicamente peculiare": non si tratta di un fatto materiale immediatamente percepibile e nemmeno di una condotta individuale puntualmente identificabile, ma di una disfunzione "sistemica" che emerge dall'interazione di procedure, flussi informativi, assetti decisionali, meccanismi di controllo, gestione del rischio. Se da un lato è necessario superare la concezione secondo cui il *deficit* organizzativo può essere dedotto dalla verifica del fatto – secondo la logica *post hoc propter hoc*³³ –, non bisogna però cadere nell'equivoco di assimilare la colpa di organizzazione alla colpa individuale³⁴.

L'illecito amministrativo ascrivibile alla società ha una specifica fisionomia, vicina al modello colposo, ma con dei correttivi: è costituito da un evento dannoso (il reato) e da una condotta a forma vincolata integrata dalla mancata adozione di un modello idoneo alla prevenzione del reato. Le peculiarità sottese alla struttura dell'illecito impongono una mitigazione del giudizio controfattuale in una logica probabilistico-organizzativa: qui il ragionamento non riguarda una condotta individuale, ma un ipotetico assetto organizzativo alternativo³⁵.

Se, infatti, il giudizio controfattuale venisse interpretato in senso forte, come necessità di dimostrare con elevata credibilità razionale che un diverso assetto organizzativo avrebbe evitato l'evento, l'onere probatorio a carico del pubblico ministero rischierebbe di trasformarsi in una vera e propria *probatio* diabolica, con il rischio di una paralisi applicativa della disciplina. Ciò deriva dalla natura intrinsecamente non deterministica dei fenomeni organizzativi, nei quali la relazione tra struttura, comportamento e verifica dell'illecito è mediata da variabili multiple.

Il punto di equilibrio potrebbe essere la costruzione di un ragionamento controfattuale "controllato", ricondotto cioè ad una dimensione probabilistica e non deterministica. Del resto, non siamo nell'ambito della causalità omissiva: la società deve schermare dei rischi, non impedire l'evento. Non si tratta di verificare con certezza se adottando la regola cautelare si sarebbe evitato il reato, ma di verificare se il *deficit* organizzativo abbia inciso in modo significativo sull'aumento del rischio di verifica dell'evento. Qui bisognerebbe forse ritoccare il testo della proposta all'art. 2 (avente ad

³³ Una simile "scorciatoia" era stata esclusa dalla giurisprudenza che ha affermato che la commissione del reato non può valere, di per sé sola, a dimostrare l'inidoneità del modello: Cass., sez. VI, 11 novembre 2021, n. 23401, Impregilo s.p.a., cit., p. 10-11, sulla quale v. ancora CENTONZE (2022), pp. 4372 ss. In argomento PALAZZO e VIGANÒ (2018), pp. 127-128. Ritene che il giudice dovrebbe ragionare «in forza del raccordo tra la nozione di idoneità organizzativa delineata dagli artt. 6 e 7 e le prescrizioni del Codice civile in tema di adeguatezza organizzativa nel governo societario», GARUTI (2026b), p. 12.

³⁴ La *Relazione* del Tavolo tecnico sul punto afferma che l'accostamento tra i due modelli «non deve essere troppo enfaticizzato»: v. *Relazione*, in *Sist. pen.*, 22 gennaio 2026, p. 8. «Un'assimilazione troppo sbrigativa», si legge ancora, «trascura la funzione di implementazione preventiva che possono sinergicamente esplicare gli altri elementi del modello, diversi, ad esempio, dalla cautela inserita in una (isolata) procedura».

³⁵ Cfr. CONSULICH (2025), pp. 13-14.

oggetto la modifica dell'attuale art. 6 d.lgs. 231/2001) e sostituire la locuzione «idoneo a prevenire i reati» con «idoneo a ridurre il rischio che siano commessi reati»³⁶.

L'accertamento del nesso tra reato e colpa di organizzazione si trasforma in una valutazione di plausibilità organizzativa, ancorata a *standard* tecnici e *best practices*. A questo riguardo, l'intervento riformatore prevede l'introduzione di una previsione (l'art. 7-bis)³⁷ che chiude idealmente il cerchio dell'accertamento. Una volta elevata la colpa di organizzazione ad elemento costitutivo della fattispecie, l'attenzione si sposta infatti sul tentativo di contenimento della discrezionalità giudiziaria nella valutazione dell'idoneità delle cautele³⁸. Le due proposte, quella di abbandonare le inversioni probatorie e gli automatismi imputativi e quella di fornire un rigoroso argine normativo al vaglio del giudice sull'idoneità dei modelli, vincolandolo a tenere conto delle linee-guida e delle *best practices*, devono leggersi congiuntamente, nell'ottica di un complessivo rafforzamento della prevenzione³⁹.

L'intenzione di positivizzare i protocolli cautelari, in modo non dissimile da quanto già avviene nell'ambito della c.d. colpa medica, punta a contenere il potere discrezionale del giudice che, nel valutare l'idoneità del modello, dovrà tenere specificamente conto delle buone prassi e, se intenderà discostarsene nel caso concreto, sarà tenuto a dare conto di tale scelta con una sorta di motivazione rafforzata sul punto. Di conseguenza, un modello conforme alle *best practices* non sarà considerato automaticamente idoneo, ma il giudice che lo ritenga inidoneo non potrà limitarsi ad un'affermazione apodittica, dovendo invece spiegare perché, nonostante l'adesione agli *standard* riconosciuti, quel modello presenti carenze organizzative causalmente rilevanti⁴⁰.

Dal punto di vista del metodo probatorio, il giudice è e resta dipendente dagli esperti: perizia e consulenza tecnica aziendalista sono fondamentali per ricostruire la posizione e i poteri attribuiti all'autore del reato nell'organigramma aziendale, per valutare l'effettiva implementazione della *compliance* all'interno dell'organizzazione,

³⁶ Così DI GIOVINE, DOVERE e PIERGALLINI (2023), p. 372.

³⁷ L'art. 4 della proposta di articolato – incentrato sulla valutazione di idoneità dei modelli – è volto ad introdurre nel decreto un nuovo art. 7-bis, il cui comma 1 è del seguente tenore letterale: «1. Il giudice, nel valutare l'idoneità del modello a prevenire reati della specie di quello verificatosi, deve tenere specificamente conto della conformità alle linee guida elaborate dalle associazioni rappresentative degli enti ovvero alle procedure semplificate rispettivamente previste dai commi 3 e 4 dell'articolo 7, alle norme accreditate dalla comunità tecnico-scientifica nonché alle buone prassi, sempre che le stesse risultino adeguate a prevenire il reato». Viene così superata la proposta formulata dall'AREL (Agenzia di Ricerche e Legislazione), sulla quale v. MUCCIARELLI (2010), pp. 1247 ss. In tema, MONGILLO (2011), p. 72.

³⁸ Cfr. D'ARCANDELO, Fabrizio (2018), p. 347.

³⁹ Dall'inversione dell'onere della prova si passa ad una semplificazione probatoria per la difesa costituita dalla presunzione di idoneità del modello conforme alle linee-guida: così CONTI (2026), p. 15. In argomento v. VISCONTI (2026).

⁴⁰ Sul punto v. Cass., sez. IV, 1° settembre 2025, n. 30039, in *Proc. pen. giust.*, che ha affermato che l'esistenza di un modello certificato secondo *standards* internazionali riconosciuti costituisce un elemento che deve essere superato da una compiuta dimostrazione dell'inadeguatezza sostanziale del sistema organizzativo adottato.

sistemi di controllo, procedure di *audit*, modelli di *risk management*, flussi di *reporting*⁴¹. All'esperto non spetta naturalmente il compito di valutare in concreto l'idoneità del modello organizzativo, poiché così facendo il giudice gli delegherebbe l'accertamento processuale trasformando la sua perizia in una vera e propria prova legale⁴²; tuttavia il suo sapere, nella tecnicizzazione del processo all'ente, diventa imprescindibile.

La proposta elaborata dalla Commissione Fidelbo appare in effetti animata da una finalità sistematica molto precisa: maggiore determinatezza della contestazione, centralità della colpa di organizzazione, rafforzamento dell'onere probatorio dell'accusa e rifiuto di automatismi presuntivi rappresentano, in questo senso, i cardini dell'intervento riformatore. In questo si legge uno degli aspetti più significativi e più ambiziosi del progetto: il tentativo di trasformare il processo all'ente da giudizio meramente riflesso del reato individuale a giudizio autonomo sull'organizzazione. L'ente seriamente organizzato potrà in questo modo fare ragionevole affidamento su un esito processuale liberatorio pure a fronte di un reato commesso nel suo interesse o a suo vantaggio: ciò grazie alla valorizzazione della portata preventiva del 231, rivitalizzata dal progetto di riforma, che incentiva l'adozione della *compliance* nell'obiettivo di rafforzare l'ottica della legalità.

6. Incompatibilità a testimoniare.

Le criticità che investono il tema della contestazione dell'illecito dell'ente e della prova della colpa di organizzazione non si esauriscono nella dimensione dell'accertamento, ma si estendono inevitabilmente all'assetto delle garanzie processuali. In tale quadro si colloca il dibattito relativo all'art. 44 d.lgs. 231/2001, ossia la disciplina dell'incompatibilità a testimoniare, unica disposizione dettata in materia di prove⁴³, che costituisce uno dei punti di maggior frizione del decreto con le garanzie accordate all'imputato, e che è oggetto di specifica attenzione nelle proposte di riforma elaborate dalla Commissione Fidelbo.

L'attuale formulazione distingue due situazioni di incompatibilità: una riferita alla persona imputata del reato da cui l'illecito amministrativo dipende⁴⁴, l'altra riferita alla persona che rappresenta l'ente indicata nella dichiarazione di costituzione e – la congiunzione “e” è centrale – che rivestiva tale funzione al momento della commissione del reato⁴⁵.

⁴¹ In argomento v. BASSI (2023), p. 675.

⁴² Lo mette in luce ancora CONTI (2026), p. 11. Sul tema, cfr. MANES (2021), p. 642. Al riguardo, si richiamano le considerazioni di AMODIO (2008), p. 1502.

⁴³ Una previsione «non autosufficiente» come evidenza CHIMICHI (2010), p. 572. Sulla previsione v. BELLUTA (2018), p. 178; in senso critico, definendola una disposizione «inutile, anzi nociva», FERRUA (2002), p. 238; *idem* BERNASCONI (2006), p. 96, che la definisce «uno dei rompicapi inerente ai profili probatori».

⁴⁴ Non ci sono in questo caso particolari dubbi esegetici: cfr. FIDELBO (2010), p. 491; nonché VARRASO (2012), p. 379, che sottolinea, oltre al conflitto di interessi, la necessaria tutela del diritto al silenzio dell'imputato.

⁴⁵ Per il rappresentante legale si è scelto di adottare un inedito regime «che non lo esclude dalle garanzie riservate all'imputato, ma in taluni casi lo considera anche un testimone»: così la *Relazione al decreto legislativo*

Con l'obiettivo di non disperdere preziose fonti di conoscenza, l'esegesi del testo attuale impone di ritenere che la garanzia del diritto al silenzio, una delle più importanti manifestazioni del diritto di difesa, non sia estesa al rappresentante subentrato in seguito alla commissione del reato: costui è dunque obbligato a deporre. Questa ricostruzione contrasta apertamente con l'equiparazione dell'ente all'imputato: indipendentemente dalla sua qualifica al momento del fatto, il rappresentante legale è colui che impersona l'ente-imputato nel procedimento e la sua sottoposizione all'obbligo di testimonianza annichilisce il diritto di difesa, sotto il profilo specifico del diritto al silenzio⁴⁶.

Il progetto di riforma propone di eliminare quella distinzione, ritenuta artificiosa e scarsamente razionale, tra rappresentante "storico" e rappresentante "successivo". Nel sistema vigente, infatti, la possibilità di escutere come testimone il nuovo rappresentante dipende da un dato meramente cronologico, privo di reale significato sul piano delle esigenze difensive. La Commissione valorizza invece il ruolo processuale concretamente svolto dal rappresentante, indipendentemente dal momento della nomina.

La modifica dell'art. 44 d.lgs. 231/2001 si inserisce dunque nella tendenza, sottesa all'intero progetto di riforma, a definire in modo più chiaro la fisionomia dell'illecito 231 e il relativo statuto probatorio, riducendo le ambiguità derivanti dall'ibridazione tra categorie penalistiche e modelli formalmente amministrativi.

La disciplina della responsabilità degli enti sembra dunque avviarsi verso una progressiva evoluzione: la valorizzazione della centralità del modello organizzativo rinvigorisce la logica preventiva e, al contempo, la rafforzata tutela delle garanzie processuali costituisce elemento imprescindibile di legittimazione della pretesa punitiva contro le società.

Bibliografia.

AMODIO, Ennio (2008), "I reati economici nel prisma dell'accertamento processuale", *Rivista italiana di diritto e procedura penale*, p. 1502

BARTOLI, Roberto (2020): "Il criterio di imputazione oggettiva", in LATTANZI, Giorgio e SEVERINO, Paola (a cura di): *Responsabilità da reato degli enti*, I, *Diritto sostanziale* (Torino, Giappichelli), p. 171

BASSI, Alessandra (2023): "La prova scientifica nel processo agli enti", in CONTI, Carlotta e MARANDOLA, Antonella (a cura di): *La prova scientifica* (Milano, Giuffrè), p. 675

BELLUTA, Hervé (2018): *L'ente incolpato* (Torino, Giappichelli)

BERNASCONI, Alessandro (2006): "Modelli organizzativi, regole di giudizio e profili probatori", in BERNASCONI, Alessandro (a cura di): *Il processo penale de societate* (Milano,

8 giugno 2001, n. 231, in *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al d. legisl. 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 50.

⁴⁶ Così CERESA-GASTALDO (2026), pp. 108 ss. Sul tema, cfr. inoltre KELLER (2023) e DI PACO (2020), pp. 217 ss. In dottrina, è stato sostenuto che opererebbe in favore della figura la previsione dell'art. 198 c. 2 c.p.p.: così CHIMICHI (2005), p. 249; *contra*, i condivisibili rilievi di CASCONE (2025), p. 53.

Giuffrè), p. 96

BERNASCONI, Alessandro (2018): "L'esimente: il modello organizzativo per i reati degli «apicali»", in PRESUTTI, Adonella e BERNASCONI, Alessandro: *Manuale della responsabilità degli enti* (Milano, Giuffrè), p. 93

CANESCHI, Gaia (2021): *L'imputato* (Milano, Giuffrè), pp. 49-50

CASCONI, Giulia (2025): "La prova dichiarativa nel procedimento penale a carico dell'ente", *Sistema penale*, 3 ottobre, p. 53

CENTONZE, Francesco (2022): "Il crimine dell'«attore decisivo», i limiti della compliance e la prova «certa» della colpa di organizzazione. Riflessioni a margine della sentenza «Impregilo»", *Cassazione penale*, pp. 4372 ss.

CENTONZE, Francesco e MANACORDA, Stefano (2023): "Introduzione. Il «circolo virtuoso» della regolazione e l'evoluzione del d.lgs. n. 231/2001", in CENTONZE, Francesco e MANACORDA, Stefano (a cura di): *Verso una riforma della responsabilità da reato degli enti. Dato empirico e dimensione applicativa* (Bologna, Il Mulino), p. 12

CERESA-GASTALDO, Massimo (2014): "La pretesa emarginazione del danneggiato nel processo penale alla società", *Giurisprudenza costituzionale*, p. 3476

CERESA-GASTALDO, Massimo (2019): "Legalità di impresa e processo penale. I paradossi di una giustizia implacabile in un caso su dieci", in *Diritto penale contemporaneo*, 7 giugno

CERESA-GASTALDO, Massimo *et al.* (2023): "Esercizio dell'azione a carico dell'ente e condotte riparatorie: valorizzazione del modello post factum e regolamentazione della discrezionalità del p.m. per rilanciare il d.lgs. n. 231/2001", in CENTONZE, Francesco e MANACORDA, Stefano (a cura di): *Verso una riforma della responsabilità da reato degli enti. Dato empirico e dimensione applicativa* (Bologna, Il Mulino), pp. 385-386

CERESA-GASTALDO, Massimo (2026): *Procedura penale delle società* (Torino, Giappichelli)

CHIMICHI, Serena (2004): "Il processo penale a carico degli enti: il *quantum* della prova della colpa di organizzazione", *Diritto penale e processo*, p. 618

CHIMICHI, Serena (2005): "Le prove dichiarative nel procedimento penale contro gli enti", *Diritto penale e processo*, p. 249

CHIMICHI, Serena (2010): "Sub art. 44", in CADOPPI, Alberto, GARUTI, Giulio e VENEZIANI, Paolo (a cura di): *Enti e responsabilità da reato* (Milano, Giuffrè), p. 572

CIMADOMO, Donatello (2016): *Prova e giudizio di fatto nel processo penale a carico degli enti. Il difficile equilibrio tra difesa e prevenzione* (Milano, Cedam), pp. 259 ss.

CONSULICH, Federico (2025): "Ente negligente e rimprovero pubblico. Breve anatomia del giudizio di colpa applicato alle organizzazioni complesse", *La legislazione penale*, 9 dicembre, pp. 13-14

CONTI, Carlotta (2026): "A un quarto di secolo dal d.lgs. 231/2001: *d'ou venons-nous? Que sommes-nous? Où allons-nous?*", *Archivio penale*, 1, pp. 11 ss.

D'ARCAANGELO, Fabrizio (2018): "Il sindacato giudiziale sui modelli organizzativi nel contesto attuale", in BORSARI, Riccardo (a cura di): *Itinerari di diritto penale dell'economia* (Padova, Padova University Press), p. 347

DELL'ANNO, Pier Paolo (2008): "Sub art. 59", in PRESUTTI, Adonella, BERNASCONI, Alessandro e FIORIO, Carlo (a cura di): *La responsabilità da reato degli enti. Commento articolo*

per articolo al d. legisl. 8 giugno 2001, n. 231 (Padova, Cedam), pp. 506 ss.

DELLA TORRE, Jacopo (2016): "Il paradosso della direttiva sul rafforzamento della presunzione di innocenza e del diritto di presenziare al processo: un passo indietro rispetto alle garanzie convenzionali?", *Rivista italiana di diritto e procedura penale*, p. 1872

DE MAGLIE, Cristina (2002): *L'etica e il mercato. La responsabilità penale delle società* (Milano, Giuffrè), pp. 349 ss.

DI BITONTO, Maria Lucia (2010): "Le indagini e l'udienza preliminare", in LATTANZI, Giorgio (a cura di): *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231* (Milano, Giuffrè), pp. 591-647

DI GIOVINE, Ombretta, DOVERE, Salvatore e PIERGALLINI, Carlo (2023): "La responsabilità dell'ente nel d.lgs. n. 231/2001: paradigmi imputativi e prospettive di riforma", in CENTONZE, Francesco e MANACORDA, Stefano (a cura di): *Verso una riforma della responsabilità da reato degli enti. Dato empirico e dimensione applicativa* (Bologna, Il Mulino), p. 370

DINACCI, Filippo Raffaele (2022): "La dimensione probatoria e del diritto al silenzio nella disciplina della responsabilità da reato degli enti. Verso letture "osservanti" dei principi", *Archivio penale*, 2, p. 10

DI PACO, Nicolò (2020): "Il "contributo dichiarativo" da parte dell'ente: l'articolo 44 e il diritto al silenzio", *Responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 3, pp. 217 ss.

FERRUA, Paolo (2001): "Procedimento di accertamento e applicazione delle sanzioni. La disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e delle associazioni", *Diritto penale e processo*, p. 1482

FERRUA, Paolo (2002): "Il processo penale contro gli enti: incoerenze e anomalie nelle regole di accertamento", in GARUTI, Giulio (a cura di): *Responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato* (Padova, Cedam), p. 238

FERRUA, Paolo (2009): "Le anomalie del regime probatorio nel processo penale contro gli enti: onere della prova e incompatibilità a testimoniare", *Giurisprudenza italiana*, p. 1845

FERRUA, Paolo (2016): "Diritti umani e tutela degli enti nel processo", *Diritto penale e processo*, p. 706

FERRUA, Paolo (2020): "Il diritto probatorio", in LATTANZI, Giorgio e SEVERINO, Paola (a cura di): *Responsabilità da reato degli enti*, II, *Diritto processuale* (Torino, Giappichelli), p. 99

FIDELBO, Giorgio (2010): "La testimonianza: casi di incompatibilità", in LATTANZI, Giorgio (a cura di): *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231* (Milano, Giuffrè), p. 491

FIORIO, Carlo (2016): "Presunzione di non colpevolezza e onere della prova", in FIORIO, Carlo (a cura di): *La prova nel processo agli enti* (Torino, Giappichelli), pp. 145 ss.

FUSCO, Eugenio e PALIERO, Carlo Enrico (2022): "L' "happy end" di una saga giudiziaria: la colpa di organizzazione trova (forse) il suo tipo", *Sistema penale*, 9, p. 144

GARUTI, Giulio (2010): "Sub art. 59", in CADOPPI, Alberto, GARUTI, Giulio e VENEZIANI, Paolo (a cura di): *Enti e responsabilità da reato* (Milano, Giuffrè), p. 661 ss.

GARUTI, Giulio (2026): "Passato, presente e futuro di un modello di accertamento processuale - il D.Lgs. n. 231/2001 - ancora in fase di "assestamento"", *Diritto penale e*

processo, pp. 6 ss.

KELLER, Alessandro (2023): "Il diritto al silenzio dell'ente accusato ai sensi del d.lgs. 231/01", *Sistema penale*, 6 ottobre

MANES, Vittorio (2021): "Realismo e concretezza nell'accertamento dell'idoneità del modello organizzativo", *Giurisprudenza costituzionale*, p. 642

MAZZA, Olivero (2020): "Indagini e udienza preliminare", in LATTANZI, Giorgio e SEVERINO, Paola (a cura di): *Responsabilità da reato degli enti*, II, *Diritto processuale* (Torino, Giappichelli), pp. 229 ss.

MONGILLO, Vincenzo (2011): "Il giudizio di idoneità del Modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001: incertezza dei parametri di riferimento e prospettive di soluzione", *Responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 3, p. 72

MONGILLO, Vincenzo (2023): "La colpa di organizzazione: enigma ed essenza della responsabilità "da reato" dell'ente collettivo", *Cassazione penale*, p. 708

MUCCIARELLI, Francesco (2010): "Una progettata modifica al d.lgs. 231/2001: la certificazione del modello come causa di esclusione della responsabilità", *Le Società*, pp. 1247 ss.

PALAZZO, Francesco e VIGANÒ, Francesco (2018): *Diritto penale. Una conversazione* (Bologna, Il Mulino), pp. 127-128

PALIERO, Carlo Enrico e PIERGALLINI, Carlo (2006): "La colpa di organizzazione", *Responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 2006, 3, pp. 167 ss.

PALIERO, Carlo Enrico (2018): "La colpa di organizzazione tra responsabilità collettiva e individuale", *Rivista trimestrale di diritto penale dell'economia*, 1-2, pp. 175 ss.

PARODI, Luigi (2023): "Illecito dell'ente e colpa di organizzazione. Una recente conferma della traiettoria garantista tracciata dalla giurisprudenza di legittimità", *Sistema penale*, 2 marzo 2023

PAULESU, Pier Paolo (2013): "Responsabilità "penale" degli enti e regole di giudizio", *Rivista di diritto processuale*, p. 848

RENZETTI, Silvia (2023): "Epilogo della "saga Impregilo": verso la realizzazione di un "sistema integrato" di responsabilità da reato degli enti", *Giurisprudenza commerciale*, pp. 109 ss.

SABIA, Rossella (2022): *Responsabilità da reato degli enti e paradigmi di validazione dei modelli organizzativi. Esperienze comparate e scenari di riforma* (Torino, Giappichelli), p. 104

SABIA, Rossella (2024): "Non c'è responsabilità (corporativa) senza colpa (di organizzazione). La Cassazione ribadisce la metodologia di accertamento delineata nel caso Impregilo bis", *Giurisprudenza italiana*, pp. 413 ss.

SANTORIELLO, Ciro (2025): "Un nuovo dubbio per il processo agli enti: come si formula l'imputazione nei confronti della società?", *Responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 3, p. 9

TAVASSI, Ludovica (2020): *L'onere della prova nel processo penale* (Milano, Cedam), p. 252

VARRASO, Gianluca (2012): *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato* (Milano, Giuffrè), p. 379

VARRASO, Gianluca (2020), "Le fonti della procedura penale degli enti", in LATTANZI, Giorgio e SEVERINO, Paola (a cura di): *Responsabilità da reato degli enti*, II, *Diritto processuale*

(Torino, Giappichelli), p. 25

VISCONTI, Stefano (2026): “Il Modello di organizzazione e gestione: dall’assetto normativo vigente al nuovo ruolo delineato dalla proposta di riforma del Tavolo tecnico”, *Indice penale online*, 19 maggio