PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6138 di Giovedì 27 agosto 2026

La revisione del D.Lgs. 231/2001: un passo avanti e due indietro

Luci e ombre di una riforma che migliora alcune garanzie, ma rischia di indebolire la funzione preventiva della responsabilità degli enti.

Non c'è dubbio che la più volte preannunciata ***revisione del D.Lgs. 231/2001****, che ha introdotto in Italia la* responsabilità amministrativa *degli enti per reati commessi da apicali o sottoposti a vantaggio dell'azienda, sia qualcosa di importante, delicato e, al tempo stesso, rischioso, tenendo conto degli equilibri in gioco.*

Nei giorni scorsi, come indicato nel " Comunicato stampa del Consiglio dei Ministri n. 185", il Consiglio dei Ministri il ***4 agosto 2026*** *ha approvato il disegno di legge di "****Revisione della disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231****". E alcune prime indicazioni su questa riforma erano scritte anche nella "****Relazione ministeriale e proposta di articolato****", del novembre 2025, del Tavolo tecnico per la revisione della disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche ? d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231.*

*Per cominciare a parlare di questa revisione, evidenziandone anche le eventuali criticità, ospitiamo oggi un lungo contributo, dal titolo "****Revisione 231: un passo avanti e due indietro****" dell'avvocato Rolando Dubini.*

Pubblicità

REVISIONE 231: UN PASSO AVANTI E DUE INDIETRO

La revisione del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 parte da problemi reali. Dopo venticinque anni di applicazione, il sistema presenta incertezze interpretative, un catalogo dei reati presupposto cresciuto per stratificazioni successive, un giudizio in sede giudiziaria sull'idoneità dei Modelli organizzativi non sempre prevedibile e una disciplina processuale che conserva alcune anomalie.

Per questo una revisione era opportuna.

Ma **riformare non significa necessariamente rafforzare**.

Il criterio con cui valutare il progetto dovrebbe essere quello indicato dalla stessa Relazione ministeriale: il D.Lgs. 231/2001 è «permeato da una forte vocazione preventiva» e attribuisce al Modello organizzativo una funzione che esprime una «scelta per la legalità da parte dell'ente». Lo scopo dichiarato della revisione è addirittura quello di «implementarne la vocazione preventiva».

La domanda, allora, è precisa: **le nuove disposizioni rendono realmente più efficace la prevenzione dei reati nelle organizzazioni oppure rendono soprattutto più difficile l'accertamento giudiziario della responsabilità dell'ente?**

La risposta non è univoca. Vi sono innovazioni positive. Ma, considerate nel loro insieme, le criticità appaiono prevalenti.

Va precisato che l'analisi riguarda lo **schema di disegno di legge approvato dal Consiglio dei ministri il 4 agosto 2026**, testo che potrà naturalmente essere modificato nel corso dell'iter parlamentare. Commentiamo norme che potrebbero entrare in vigore, così come sono scritte o modificate, ma che attualmente NON sono in vigore.

LA COLPA DI ORGANIZZAZIONE: UNA SCELTA CORRETTA, MA MENO RIVOLUZIONARIA DI QUANTO SEMBRI

Lo schema del 4 agosto pone espressamente al centro della responsabilità dell'ente la **colpa di organizzazione**.

Tecnicamente, però, occorre essere precisi: non viene introdotto un nuovo art. 6. Il criterio di imputazione viene collocato nel nuovo **art. 5, comma 3**, mentre l'attuale art. 6 viene espressamente abrogato.

La disposizione stabilisce: «La responsabilità dell'ente sussiste se la commissione dei reati è stata determinata o agevolata dalla mancata adozione o dall'inefficace attuazione del modello di organizzazione e di gestione [...] idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi».

La scelta è giuridicamente corretta.

Il reato commesso dall'amministratore, dal dirigente o dal dipendente non può comportare automaticamente la responsabilità della società. Il fatto della persona fisica e la responsabilità dell'ente sono due piani distinti.

Occorre quindi provare una carenza propria dell'organizzazione dell'ente.

Questo è coerente con il principio di colpevolezza e consente di abbandonare definitivamente l'idea secondo cui il reato dell'apicale farebbe presumere l'inadeguatezza organizzativa.

Ma la novità va collocata nella sua esatta dimensione.

La giurisprudenza aveva già compiuto gran parte di questo percorso. Le Sezioni Unite ***ThyssenKrupp*** avevano ricondotto all'accusa l'onere di provare la colpa organizzativa; la sentenza ***Impregilo bis*** ha poi escluso che l'art. 6 vigente configuri una vera inversione dell'onere della prova. Sotto questo profilo la revisione ha dunque un valore in larga misura ricognitivo del diritto vivente.

È quindi profondamente improprio presentare questo passaggio come la liberazione dell'impresa da un sistema fino ad oggi fondato sulla responsabilità oggettiva. Quel sistema, almeno nella migliore giurisprudenza, era già stato superato.

L'ONERE DELLA PROVA: IL PROBLEMA NON È CHE GRAVI SULL'ACCUSA, MA QUANTO DIVENTA DIFFICILE ASSOLVERLO

È corretto che sia il pubblico ministero a provare la colpa di organizzazione.

Il problema nasce quando questa regola viene letta insieme alle altre innovazioni.

L'accusa dovrà individuare la specifica carenza organizzativa e dimostrare che proprio quella carenza abbia **determinato o agevolato** il reato.

Nelle **organizzazioni complesse** non è un accertamento semplice. Significa ricostruire il funzionamento concreto dell'impresa, individuare il rischio non adeguatamente governato, collegare quel difetto al fatto criminoso e verificare quale effetto avrebbe ragionevolmente prodotto una diversa organizzazione.

Si entra inevitabilmente in un giudizio anche controfattuale: **che cosa sarebbe accaduto se il Modello fosse stato adeguatamente costruito e attuato?**

Non si tratta di una prova impossibile. Sarebbe scorretto sostenerlo.

Ma è certamente una prova assai difficile e impegnativa, e questa difficoltà cresce quando il Modello presentato dall'ente

beneficia contemporaneamente di parametri normativi e presunzioni favorevoli.

Qui occorre evitare un errore di prospettiva. Una lettura della riforma concentrata quasi esclusivamente sulla tutela dell'ente contro possibili eccessi giudiziari coglie soltanto metà del problema. Ma neanche la metà, forse un decimo.

Il sistema 231 soffre certamente di alcune applicazioni discutibili, ma soffre anche del fenomeno opposto: **una applicazione fortemente disomogenea della responsabilità degli enti**, fino alla sostanziale irrilevanza della colpa organizzativa in non poche realtà giudiziarie. Dove non si fanno MAI processi 231, e sono la maggioranza delle sedi di Tribunale.

Il nuovo sistema processuale prova, peraltro, a correggere almeno in parte questo problema, di limitato impatto nella realtà del diritto vivente, attraverso l'obbligo di immediata iscrizione dell'illecito e il controllo giudiziale sull'archiviazione.

Questo dato è essenziale.

Se una disciplina fosse sistematicamente applicata in eccesso, aumentarne le garanzie potrebbe ristabilire l'equilibrio.

Se invece una disciplina è anche ampiamente sotto-applicata, innalzare ulteriormente la difficoltà della prova può produrre l'effetto opposto: **non maggiore garantismo, ma minore effettività della legge.**

INTERESSE E VANTAGGIO NEI REATI COLPOSI: UN CHIARIMENTO NECESSARIO, MA NON ANCORA RISOLUTIVO

Il progetto interviene anche sull'art. 5 per disciplinare espressamente i reati colposi.

L'interesse o il vantaggio dell'ente sussisterebbero quando dall'inosservanza delle regole che disciplinano l'attività derivi, «**in misura apprezzabile**», un risparmio di spesa o un incremento della produzione. Anche qui il tentativo di positivizzare gli approdi giurisprudenziali è apprezzabile.

È corretto riferire interesse e vantaggio non all'evento lesivo ? nessuna impresa ha normalmente interesse a provocare un infortunio mortale ? ma alla condotta che viola la regola cautelare.

Resta però aperto il significato di «misura apprezzabile»: ogni misura di sicurezza omessa comporta, almeno astrattamente, un risparmio.

Se il requisito fosse identificato nel semplice costo evitato, la norma perderebbe capacità selettiva.

Il criterio dovrebbe quindi essere riferito non al mero dato contabile, ma a una **scelta organizzativa qualificata**: ad esempio una politica aziendale volta alla sistematica compressione dei costi della sicurezza o all'aumento della produzione attraverso la violazione delle cautele.

Diversamente, il rischio è sostituire un'incertezza con un'altra.

IL MODELLO 231: FINALMENTE PIÙ CHIARO E PROPORZIONATO

Una delle parti migliori della proposta riguarda la struttura del Modello.

Il nuovo **art. 7** specifica che esso deve essere costruito **tenendo conto della natura dell'attività, dei poteri delegati, delle dimensioni dell'ente, della sua configurazione organizzativa e dell'intensità del rischio**.

Sono espressamente previsti **la mappatura delle attività a rischio, i protocolli decisionali, la segregazione delle funzioni, la gestione delle risorse finanziarie, l'Organismo di Vigilanza, i flussi informativi, la formazione, il sistema dei controlli interni, il whistleblowing, il sistema disciplinare e l'aggiornamento periodico del Modello**.

È una codificazione utile della migliore prassi.

Più problematica è la prevista introduzione di procedure semplificate per le piccole e medie imprese. L'intenzione è comprensibile. La proporzionalità è necessaria: una piccola società non può essere obbligata a riprodurre l'apparato di controllo di una multinazionale.

Ma occorre mantenere ferma una distinzione elementare: **semplificazione non significa minore effettività.**

Una procedura semplificata deve consentire di raggiungere il medesimo obiettivo preventivo con una struttura meno complessa. Non può diventare una scorciatoia organizzativa.

L'esperienza delle procedure semplificate in materia di salute e sicurezza sul lavoro dovrebbe, del resto, suggerire particolare prudenza proprio su questo terreno: le procedure standardizzate previste dal D.Lgs. n. 81/2008 si sono rivelate profondamente fallimentari. Sono diventate nella maggior parte dei casi un espediente per NON valutare tutti i rischi in modo sufficiente e adeguato.

Un Modello può essere semplice e ottimo. Può essere estremamente sofisticato e completamente cartolare.

La qualità del Modello non dipende dal numero delle pagine, ma dalla capacità delle regole organizzative di incidere realmente sui comportamenti a rischio di commissione del reato.

E, soprattutto: **piccola impresa non significa necessariamente piccolo rischio.**

Una società con pochi dipendenti può svolgere attività ad altissimo rischio ambientale, industriale o antinfortunistico. Come l'edilizia, l'agricoltura e la logistica ci dimostrano ogni giorno dell'anno.

IL NODO CENTRALE: LE PRESUNZIONI DI CONFORMITÀ

La parte più delicata della revisione è probabilmente il nuovo **art. 7-bis**.

Nel valutare l'idoneità del Modello, il giudice dovrà «tenere specificamente conto» della **conformità alle linee guida delle associazioni rappresentative, alle procedure semplificate, alle norme accreditate dalla comunità tecnico-scientifica e alle buone prassi**.

I Modelli costruiti sulla base delle linee guida comunicate al Ministero «**si presumono conformi**» ai requisiti strutturali previsti dall'art. 7.

La Relazione ministeriale chiarisce ulteriormente l'obiettivo: le best practices devono avere una funzione «orientativa e "conformativa" della valutazione giudiziale».

L'esigenza sottostante è seria. L'impresa deve poter sapere **prima del reato** quali presidi organizzativi siano ragionevolmente esigibili. Sarebbe contrario ai principi fondamentali giudicare il Modello sulla base della cautela perfetta individuata soltanto dopo che il fatto si è verificato. Ma il rimedio proposto porta con sé il rischio opposto. **La conformità a uno standard non equivale all'idoneità concreta. Una certificazione non dimostra necessariamente che la procedura sia stata applicata. Un audit positivo non dimostra che i controlli abbiano funzionato ogni giorno**.

Una linea guida può indicare una corretta architettura organizzativa senza dimostrare che quell'architettura abbia realmente governato il processo nel quale il reato si è verificato.

In termini più espliciti: **conformità documentale e prevenzione effettiva non sono la stessa cosa.**

La stessa disposizione contiene, è vero, un correttivo importante: **linee guida, norme tecniche e buone prassi** devono risultare comunque «adeguate a prevenire il reato».

La presunzione riguarda inoltre la conformità ai requisiti dell'art. 7, comma 1.

Ma proprio per questo essa non può diventare una presunzione generale di assenza della colpa organizzativa.

UN ULTERIORE PROBLEMA: CHI CONTRIBUISCE A DEFINIRE LO STANDARD?

Il nuovo art. 7 consente che i Modelli vengano costruiti sulla base di linee guida o distinti protocolli redatti dalle **associazioni rappresentative degli enti** e comunicati al Ministero della Giustizia, che può formulare osservazioni entro trenta giorni.

La scelta valorizza comprensibilmente la conoscenza tecnica maturata nel mondo delle imprese.

Ma determina anche una particolare circolarità. I soggetti che rappresentano gli enti regolati concorrono, attraverso le loro associazioni, a elaborare il parametro organizzativo.

L'impresa adotta un Modello conforme a quel parametro. La conformità acquista poi una specifica rilevanza nel giudizio sulla responsabilità dell'ente.

Non significa che la linea guida associativa diventi legge.

Ma significa che la **soft law privata acquista una considerevole forza processuale**.

Per questo il controllo giudiziale sulla concreta attuazione deve rimanere pieno, e non può in alcun modo essere accantonato.

IL GIUDIZIO EX ANTE: UNA GARANZIA CHE DOVREBBE ESSERE SCRITTA NELLA LEGGE

Qui emerge anche una lacuna evidente del progetto. Il nuovo art. 7-bis non stabilisce espressamente che l'idoneità del Modello debba essere valutata **ex ante**, cioè sulla base delle conoscenze e degli standard disponibili al momento del fatto. È un'omissione importante. Dopo un grave incidente o un reato, è facile individuare retrospettivamente la misura che avrebbe potuto evitarlo.

Ma il ragionamento: **il reato è avvenuto e di conseguenza il Modello era inadeguato** è circolare.

La valutazione corretta deve invece chiedersi se, **prima del fatto**, alla luce delle conoscenze allora disponibili e dei rischi ragionevolmente prevedibili, l'organizzazione fosse adeguata.

Ma occorre evitare anche l'errore speculare: **il Modello era conforme o certificato e di conseguenza era necessariamente adeguato.** Anche questa conclusione non segue.

Il giudice deve valutare contemporaneamente standard, rischio, organizzazione e concreta attuazione. E la norma di legge dovrebbe affermare questa modalità di giudizio.

IL PARADOSSO: SI VUOLE SUPERARE IL MODELLO DI CARTA, MA SI RISCHIA DI DARE ANCORA PIÙ FORZA ALLA CARTA

È qui che emerge la contraddizione più evidente: la revisione dichiara di voler favorire una compliance sostanziale. Ma, nello stesso tempo, aumenta il peso processuale di linee guida, protocolli, certificazioni, procedure e documentazione.

Tutti elementi necessari. Nessuno, però, sufficiente.

Se l'impresa dispone di un Modello formalmente conforme mentre l'accusa deve dimostrare quale precisa carenza organizzativa abbia determinato o agevolato il reato, il rischio è che il Modello acquisti progressivamente una funzione soprattutto difensiva.

L'incentivo economico può quindi cambiare. Non necessariamente costruire l'organizzazione **più efficace nel prevenire**. Ma costruire l'organizzazione **più difficile da contestare nel processo**.

Sono due cose profondamente diverse.

Ed è qui che il sistema rischia di passare dal **diritto dell'organizzazione al diritto della documentazione**, trasformando la rappresentazione documentale della compliance nel principale argomento difensivo dell'ente.

L'ORGANISMO DI VIGILANZA: RAFFORZATO SOTTO ALCUNI PROFILI, INDEBOLITO SOTTO ALTRI

Il nuovo art. 7 richiede che l' Organismo di Vigilanza sia un «organismo interno», disponga di autonomi poteri di iniziativa e controllo, adeguate risorse finanziarie e componenti professionalmente qualificati.

Sono indicazioni positive. **Non viene tuttavia espressamente indicato il requisito dell'indipendenza.**

E soprattutto, con l'abrogazione integrale dell'attuale art. 6, non vengono riprodotti né il riferimento all'«omessa o insufficiente vigilanza» dell'OdV né l'attuale comma 4-bis, che consente nelle società di capitali di attribuire le funzioni dell'Organismo al collegio sindacale, al consiglio di sorveglianza o al comitato per il controllo sulla gestione.

La scelta ha una giustificazione secondo chi ha scritto questa ipotesi di revisione: l'OdV non deve essere trasformato nel responsabile universale di qualsiasi illecito commesso nell'impresa e il sistema dei controlli deve essere valutato nel suo complesso.

Ma una precisazione è indispensabile.

Chi ha sostenuto che l'**omessa o insufficiente vigilanza dell'OdV fosse, nell'attuale disciplina, giuridicamente irrilevante ai fini dell'esimente dell'ente**, si è scontrato con il tenore testuale dell'art. 6 vigente.

Altra cosa, completamente distinta, è affermare una generale responsabilità penale personale dei componenti dell'OdV: questione assai diversa, che non può essere dedotta automaticamente dalla disciplina della responsabilità dell'ente, e che è pertinente l'applicazione del codice penale alle persone fisiche.

Nel nuovo assetto, comunque, non si può parlare senza qualificazioni di semplice "rafforzamento" dell'Organismo.

La realtà è più complessa:

- aumentano alcuni requisiti organizzativi;
- diminuisce la sua autonoma rilevanza nel criterio legislativo di imputazione.

Il rischio è di avere Organismi dotati di budget, verbali, programmi annuali e flussi informativi formalmente impeccabili ma scarsamente capaci di incidere sull'organizzazione reale.

Ancora più di quanto avviene oggi, ove il quadro non è certo idilliaco.

Il verbale dell'OdV non è la vigilanza: questo va chiarito fino in fondo.

LA PREMIALITÀ POST DELICTUM: RIORGANIZZARSI È POSITIVO, MA NON EQUIVALE A PREVENIRE

Un'altra innovazione molto rilevante è il nuovo art. 8-bis.

L'ente che **prima del reato abbia adottato e attuato un Modello** potrà chiedere al giudice un termine per correggere le carenze organizzative contestate dal pubblico ministero.

La richiesta deve contenere una proposta di adeguamento del Modello, l'indicazione delle attività che l'ente si impegna a svolgere per eliminare le conseguenze dannose o pericolose del reato e l'impegno a mettere a disposizione il profitto eventualmente conseguito.

Il giudice valuta la proposta nel contraddittorio, può nominare un perito, determina una cauzione e sospende il procedimento.

Se le attività integrative vengono realizzate, dichiara con sentenza **l'estinzione dell'illecito amministrativo**.

Per gli illeciti dipendenti da delitto l'estinzione non potrà essere dichiarata più di due volte.

È una soluzione di indubbio interesse, perché il sistema 231 non deve soltanto punire: deve anche indurre l'impresa che ha fallito a correggere la propria organizzazione.

Ma occorre evitare un'altra equivalenza impropria: **riparazione post factum e prevenzione ante factum non coincidono.**

La prima interviene dopo il reato. La seconda serve proprio a evitare che il reato si verifichi.

Il rischio è concreto.

La sequenza potrebbe diventare: **Modello formalmente adeguato ? reato ? contestazione delle lacune ? riorganizzazione ? messa a disposizione del profitto ? estinzione dell'illecito.**

Il discrimine deve quindi essere severo. Il beneficio ha senso per l'impresa che disponeva realmente di un sistema preventivo serio ma imperfetto. Molto meno per quella che aveva adottato un Modello meramente documentale e lo corregge soltanto quando il reato viene scoperto.

Altrimenti la riorganizzazione successiva rischia di diventare **un premio alla prevenzione insufficiente**.

LA PREMIALITÀ NON FINISCE CON L'ART. 8-BIS

L'**art. 8-bis** non è un episodio isolato.

Il DDL introduce una vera e propria **linea sistematica di recupero post delictum dell'ente**.

In materia ambientale, quando la contravvenzione sia riconducibile a carenze organizzative, l'organo di vigilanza o di polizia giudiziaria prescrive all'ente di eliminarle. Se l'ente adempie alle prescrizioni e al pagamento previsto, l'illecito amministrativo si estingue.

In materia tributaria, le cause di non punibilità previste dalla disciplina fiscale si estendono agli illeciti 231 quando l'ente abbia eliminato le carenze organizzative che hanno determinato o agevolato il reato.

Anche la disciplina dell'applicazione della sanzione su richiesta e del procedimento per decreto introduce ulteriori effetti estintivi collegati al decorso del tempo senza commissione di nuovi illeciti della stessa indole.

Individualmente sono soluzioni giustificabili.

Ma considerate nel loro insieme confermano lo spostamento del baricentro: **dalla sola prevenzione ante delictum verso una crescente valorizzazione della riorganizzazione post delictum.**

Ancora una volta, riparare è positivo. Ma non equivale a prevenire.

PARTICOLARE TENUITÀ E "OCCASIONALITÀ" DELL'ILLECITO

Anche il nuovo art. 8 merita attenzione.

Se l'autore del reato non viene punito ai sensi dell'art. 131-bis c.p. ("Nei reati per i quali è prevista la pena detentiva non superiore nel minimo a due anni, ovvero la pena pecuniaria, sola o congiunta alla predetta pena, la punibilità è esclusa quando, per le modalità della condotta e per l'esiguità del danno o del pericolo, valutate ai sensi dell'articolo 133, primo comma, anche in considerazione della condotta susseguente al reato, l'offesa è di particolare tenuità e il comportamento risulta non abituale"), viene esclusa la responsabilità dell'ente quando l'illecito amministrativo da esso dipendente risulta «**occasionale**».

La ratio è comprensibile. Ma il legislatore introduce un nuovo criterio che dovrà essere riempito di contenuto dalla giurisprudenza.

Quando un illecito organizzativo è «occasionale»? È sufficiente l'assenza di precedenti? Occorre dimostrare l'estraneità del fatto alle prassi organizzative? Quale rapporto deve esistere tra occasionalità del comportamento individuale e carenza organizzativa dell'ente?

La riforma nasce anche per aumentare la certezza del diritto: qui invece di introdurre un nuovo terreno di discrezionalità interpretativa.

LE PICCOLE IMPRESE E LA "COINCIDENZA SOSTANZIALE" TRA ENTE E AUTORE DEL REATO

Il nuovo art. 12-bis consente inoltre al giudice di non applicare o di ridurre la sanzione pecuniaria quando l'ente, per dimensioni o struttura, non risulti concretamente distinguibile dalla persona che ha commesso il reato. È richiesto che l'autore sia un soggetto apicale che controlla l'ente e che quest'ultimo non disponga di una «apprezzabile struttura organizzativa», anche in ragione dell'esiguo numero di dipendenti e collaboratori. La ratio consiste nell'evitare una sostanziale duplicazione punitiva.

È comprensibile.

Ma anche qui la norma introduce una categoria assai elastica: **che cosa significa esattamente "apprezzabile struttura organizzativa"?**

La risposta sarà inevitabilmente affidata alla giurisprudenza.

LE MODIFICHE PROCESSUALI: QUI LE LUCI SONO PIÙ NETTE

Sul versante processuale vi sono innovazioni davvero convincenti e condivisibili. Il pubblico ministero dovrà iscrivere **immediatamente** la notizia dell'illecito dell'ente. I termini delle indagini 231 vengono coordinati con quelli relativi al reato presupposto. Soprattutto, l'archiviazione non sarà più disposta direttamente dall'accusa ma dovrà essere richiesta al giudice per le indagini preliminari, che ne controllerà i presupposti secondo il criterio della ragionevole previsione di condanna.

È un miglioramento importante.

L'attuale archiviazione rimessa sostanzialmente al solo pubblico ministero rappresenta una anomalia e ha contribuito alla disomogeneità applicativa del sistema. È altrettanto corretta la previsione secondo cui il pubblico ministero deve indicare specificamente le carenze organizzative rilevate.

La contestazione dovrà contenere, in forma chiara e precisa:

- il fatto;

- le carenze organizzative che hanno determinato o agevolato il reato;

- l'interesse perseguito;

- l'eventuale vantaggio;

- le fonti di prova.

L'ente deve sapere **quale difetto della propria organizzazione gli viene contestato**.

Non una generica "inadeguatezza", ma specifica carenza organizzativa.

IL SEQUESTRO PREVENTIVO: UNA GARANZIA NECESSARIA

Anche la nuova disciplina del sequestro preventivo presenta aspetti condivisibili.

Il nuovo art. 53 richiede «**gravi indizi sulla sussistenza della responsabilità dell'ente**» e consente la revoca del sequestro quando venga offerta una cauzione idonea a garantire la futura confisca.

La misura cautelare non deve trasformarsi in una sanzione anticipata capace di distruggere l'impresa prima della sentenza.

Resta però un problema pratico: la capacità di sostituire il vincolo con una garanzia economica favorisce inevitabilmente l'ente dotato di maggiore disponibilità finanziaria.

È una conseguenza che non rende irragionevole l'istituto. Ma che non può essere ignorata.

UNA CONTRADDIZIONE SISTEMATICA: LA CONFISCA ANCHE SENZA COLPA DI ORGANIZZAZIONE

Il nuovo art. 5, comma 3 mantiene inoltre la **possibilità di confiscare il profitto del reato anche quando la responsabilità dell'ente venga esclusa per mancanza di colpa organizzativa**.

La disposizione prevede infatti: «è comunque disposta la confisca del profitto che l'ente ha tratto dal reato, anche nella forma per equivalente».

È una scelta problematica proprio alla luce della nuova centralità attribuita alla colpa di organizzazione. **Se la colpa organizzativa diventa elemento costitutivo dell'illecito e l'ente viene prosciolto perché adeguatamente organizzato, occorre spiegare con particolare rigore quale sia il fondamento dell'ablazione patrimoniale**.

La confisca può essere giustificata dalla necessità di **impedire che l'ente conservi il profitto proveniente dal reato della persona fisica. Ma allora la sua funzione non è propriamente punitiva. Assume essenzialmente una funzione restitutoria**.

Questa qualificazione rende ancora più importante una precisa definizione del profitto confiscabile.

REATI PRESUPPOSTO E SANZIONI: RAZIONALIZZARE È NECESSARIO, MA LA DELEGA È MOLTO AMPIA

La revisione del sistema sanzionatorio è, in astratto, necessaria.

Il catalogo dei reati presupposto è cresciuto negli anni per stratificazioni successive e le relative cornici sanzionatorie non sempre rispondono a criteri perfettamente coerenti di gravità e proporzionalità.

Ma sul punto occorre essere estremamente precisi.

Lo schema approvato il 4 agosto 2026 non modifica direttamente l'art. 25-septies e non riduce da 1.000 a 350 quote la sanzione prevista per la più grave ipotesi di omicidio colposo sul lavoro.

Quella disposizione non compare nel testo governativo del 4 agosto.

Il progetto contiene invece una ampia **delega al Governo**.

Il futuro decreto legislativo dovrà:

- ridefinire i criteri di determinazione dell'importo delle quote;
- rivedere le cornici edittali delle sanzioni pecuniarie;
- rivedere le sanzioni interdittive, garantendo che siano applicabili alle più gravi ipotesi di reato;
- limitare il catalogo dei reati presupposto a quelli «più attinenti alla criminalità d'impresa»;
- contemporaneamente estenderlo a determinati delitti contro la pubblica incolumità, anche colposi;
- prevedere, per questi ultimi, sanzioni «proporzionate e dissuasive».

Razionalizzare il catalogo è opportuno.

La crescita per successive aggiunte legislative ne ha compromesso la coerenza.

Ma la **formula «criminalità d'impresa» è troppo generica per funzionare da sola come criterio selettivo. Un reato può non essere tradizionalmente classificato come "economico" e tuttavia derivare direttamente da una scelta organizzativa dell'impresa**.

Basti pensare a determinati **delitti contro l'ambiente, la persona, la salute o la pubblica incolumità**.

La selezione dovrebbe quindi basarsi non sull'etichetta del reato, ma sulla sua **concreta connessione con rischi organizzativi tipicamente governabili dall'ente**.

Quanto alle sanzioni, non sappiamo ancora quale sarà il risultato quantitativo della delega.

Occorre però osservare che viene aperta una revisione molto ampia, nella quale la proporzionalità dovrà essere bilanciata con la necessità che le sanzioni rimangano realmente **effettive e dissuasive**.

Proporzionalità non significa necessariamente riduzione. Significa adeguatezza della risposta sanzionatoria alla gravità concreta dell'illecito e della colpa organizzativa.

SICUREZZA SUL LAVORO: IL PUNTO CRITICO È LA PRESUNZIONE DI CONFORMITÀ ALLA UNI ISO 45001:2023

Proprio in materia di sicurezza sul lavoro il testo del 4 agosto contiene invece una modifica diretta molto importante.

Il nuovo art. 30, comma 5, D.Lgs. 81/2008 stabilisce: «I modelli di organizzazione e gestione definiti conformemente alla norma UNI ISO 45001:2023 **si presumono conformi ai requisiti di cui al presente articolo per le parti corrispondenti**».

La precisazione «per le parti corrispondenti» è decisiva. Non siamo davanti a una automatica esenzione dalla responsabilità. Ma la norma attribuisce certamente alla conformità ISO una forza giuridica superiore a quella attuale.

Ed è qui che torna il problema centrale di tutta la riforma: c**ertificazione non significa effettività.**

Una procedura certificata può essere disattesa. Un sistema formalmente corretto può essere neutralizzato da prassi tollerate. Una catena di controllo può esistere sulla carta e non funzionare nell'attività quotidiana. La pressione produttiva può rendere sistematicamente inoperanti procedure formalmente impeccabili.

Per questo la certificazione deve essere **un elemento qualificato della prova**, non il sostituto della prova.

La norma non dice: ISO 45001 = assenza di colpa organizzativa.

E non dovrebbe mai essere interpretata in questo modo.

SICUREZZA SUL LAVORO: IL TERRENO SU CUI IL PROBLEMA DIVENTA PIÙ EVIDENTE

Il rapporto con la parallela revisione della responsabilità penale in materia di sicurezza sul lavoro rende il tema ancora più delicato e critico.

Il Modelli organizzativo potrebbe infatti assumere contemporaneamente due funzioni:

- essere determinante per valutare la colpa di organizzazione dell'ente;
- e, in un diverso intervento normativo, incidere anche sulla valutazione della colpa individuale del vertice aziendale.

Senza un coordinamento, il medesimo Modello potrebbe essere valutato secondo criteri differenti nello stesso processo, con possibili risultati contraddittori.

È necessaria quindi una nozione coerente di **adeguatezza organizzativa**, soprattutto nei reati colposi in materia di salute e sicurezza.

In questo ambito le certificazioni e gli standard tecnici devono certamente avere valore probatorio.

Ma non possono diventare scudi assoluti. Per questo la certificazione deve essere un elemento della prova ma n**on il sostituto della prova.**

LA PRESCRIZIONE: UN NODO CHE LO SCHEMA GOVERNATIVO LASCIA IRRISOLTO

È significativo anche ciò che manca. Nelle proposte elaborate durante il percorso riformatore era stata presa in considerazione la revisione della prescrizione dell'illecito dell'ente. Lo schema governativo del 4 agosto 2026, invece, non interviene sull'art. 22. Resta quindi l'attuale disciplina generale della prescrizione 231.

La lacuna è difficilmente conciliabile con l'obiettivo dichiarato di avvicinare progressivamente le garanzie dell'ente a quelle dell'imputato. Se si vuole accentuare la componente sostanzialmente penalistica delle garanzie, appare poco coerente lasciare intatto proprio uno dei settori nei quali la disciplina dell'ente continua a differenziarsi maggiormente da quella della persona fisica.

IL RISCHIO ECONOMICO: PIÙ MODELLI, PIÙ CONSULENZA, MA NON NECESSARIAMENTE PIÙ PREVENZIONE

La riforma produrrà inevitabilmente effetti anche sul mercato della compliance. Più peso assumono linee guida, standard, procedure, certificazioni e protocolli, maggiore sarà l'interesse dell'impresa a documentarne puntualmente l'adozione.

Non vi è nulla di negativo in questo, **se la documentazione rappresenta un'organizzazione reale**.

Il problema nasce se il vantaggio processuale attribuito alla conformità diventa superiore al vantaggio preventivo derivante dall'effettivo funzionamento del sistema.

In quel caso cresceranno probabilmente:

- Modelli;

- procedure;

- audit;

- certificazioni;

- consulenze;

- Organismi di Vigilanza;

- verbali.

Ma non è conseguenza logicamente necessario di questa proliferazione documentale che diminuiscano i reati. La consulenza 231 ha un valore reale quando modifica, solidifica, stimola al miglioramento l'organizzazione dell'ente. Se invece serve soprattutto a predisporre una documentazione difensiva difficilmente attaccabile, la funzione cambia. Si rischia di pagare molto per **dimostrare di essere organizzati**, anziché per **esserlo realmente**.

LE GARANZIE SONO NECESSARIE, MA NON POSSONO SVUOTARE LA PREVENZIONE

La revisione contiene miglioramenti reali, che non possono essere disconosciuti.

È corretto riconoscere espressamente la colpa di organizzazione come elemento costitutivo dell'illecito dell'ente.

È corretto pretendere una contestazione specifica delle carenze organizzative.

È positiva la giurisdizionalizzazione dell'archiviazione.

Sono condivisibili maggiori garanzie in materia cautelare.

È corretto valorizzare la proporzionalità dei Modelli rispetto alla struttura dell'impresa.

È ragionevole attribuire valore a una riorganizzazione successiva realmente seria.

Ma il giudizio sulla riforma non può arrestarsi alle singole disposizioni.

Occorre valutarne **l'effetto combinato**.

L'accusa dovrà provare la specifica carenza organizzativa e la sua capacità di determinare o agevolare il reato.

Contemporaneamente:

- il Modello conforme alle linee guida acquista maggiore forza;
- la valutazione giudiziale viene orientata da standard e best practices;
- in materia di sicurezza la conformità alla UNI EN ISO 45001:2023 beneficia di una presunzione per le parti corrispondenti;
- la riorganizzazione post delictum può condurre all'estinzione dell'illecito;
- ulteriori meccanismi estintivi vengono introdotti in materia ambientale e tributaria;
- la coincidenza sostanziale fra ente e autore può comportare esclusione o riduzione della sanzione;
- la futura disciplina sanzionatoria e il catalogo dei reati vengono affidati a una delega molto ampia.

Nessuna di queste misure, considerata isolatamente, determina l'impunità dell'impresa.

La loro combinazione, però, **è idonea a ridurre sensibilmente il rischio effettivo di accertamento e sanzione della responsabilità organizzativa**.

Ed è qui che una visione esclusivamente garantista mostra il proprio limite. Il garantismo impone che nessun ente sia condannato senza la prova della propria colpa organizzativa. Non impone di costruire un sistema nel quale la prova diventi eccezionalmente difficile proprio mentre gli strumenti difensivi dell'ente acquistano crescente forza normativa. Le due questioni sono differenti.

Il punto di equilibrio dovrebbe essere semplice:

- l'accusa deve provare la colpa organizzativa;
- l'impresa deve poter conoscere ex ante gli standard ragionevolmente esigibili;
- il giudice deve valutare il Modello secondo una prospettiva ex ante;
- linee guida, certificazioni e standard devono restare elementi qualificati del giudizio, non sostituti dell'accertamento sulla concreta effettività dell'organizzazione;
- la riorganizzazione successiva deve premiare la compliance preventiva reale, non quella meramente cartolare.

Solo così la revisione potrà conservare quella «**forte vocazione preventiva**» che la stessa Relazione ministeriale pone alla base del sistema.

Altrimenti il rischio è concreto: avere più Modelli, più standard, più certificazioni e più Organismi di Vigilanza, ma una responsabilità 231 progressivamente più difficile da accertare.

E sul piano della prevenzione questo produrrebbe un paradosso ancora più serio: **rendere più conveniente dimostrare di essersi organizzati che organizzarsi realmente.**

La stessa Relazione ministeriale indica nella prevenzione la ratio fondamentale del sistema.

È precisamente questa la regola di giudizio alla quale la revisione deve essere sottoposta.

Se il risultato sarà maggiore certezza delle regole senza diminuire l'effettività dei controlli, la revisione avrà corretto difetti reali del sistema.

Se invece presunzioni di conformità, premialità e difficoltà probatorie finiranno per prevalere sulla capacità di accertare la reale colpa organizzativa, il risultato sarà opposto a quello dichiarato.

Un passo avanti nelle garanzie e nella certezza del diritto.

Due passi indietro se la 231, da diritto della prevenzione e dell'organizzazione, diventerà soprattutto diritto della conformità documentale e della gestione del rischio processuale.

Il D.Lgs. 231/2001 è nato per indurre l'impresa a governare concretamente il rischio di reato **prima che il reato si verifichi**. Questa deve restare la sua funzione essenziale.

Rolando Dubini

avvocato del Foro di Milano, penalista, Patrocinante in Cassazione

N.B.: L'articolo fa riferimento ad un disegno di legge che non è stato ancora discusso, modificato o approvato da Camera e Senato.

***Scarica i documenti di riferimento*:**

Ministero della Giustizia, Relazione conclusiva e proposta di articolato - Tavolo tecnico per la revisione della disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche ? d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231 (d.m. 7 febbraio 2024 e successivi) ? novembre 2025

Disegno di legge approvato in Consiglio dei ministri il 4 agosto 2026 - Revisione della disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231.

Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 - Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300.

Licenza Creative Commons
I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.

www.puntosicuro.it