

IL MODELLO DI PREVENZIONE DEL RISCHIO-REATO  
TRA OBBLIGATORIETÀ E LIBERTÀ AUTOREGOLATIVA

*COMPLIANCE PROGRAM BETWEEN MANDATORY NATURE  
AND SELF-REGULATORY FREEDOM*

*Actualidad Jurídica Iberoamericana N° 18, febrero 2023, ISSN: 2386-4567, pp. 240-255*



Davide  
BIANCHI

ARTICOLO CONSEGNATO: 13 de octubre de 2022

ARTICOLO APPROBATO: 5 de diciembre de 2022

**ABSTRACT:** Il contributo si occupa di un duplice interrogativo: il Modello organizzativo di contrasto al rischio-reato previsto dalle norme fondative della responsabilità penale degli enti collettivi (D.lgs. n. 231/2001 in Italia; art. 31 bis Código Penal in Spagna) è obbligatorio per l'ente stesso e per i suoi amministratori? Sebbene la normativa penale appaia configurare il Modello organizzativo come un onere e non come un obbligo, sembra difficile negare l'esistenza di un dovere di autoregolazione involgente anche il rischio-reato e gravante sia sulla persona giuridica nel suo complesso sia sugli organi gestori di quest'ultima. Riconosciuto tale (duplice) dovere autoregolativo, bisogna però riconoscere anche che esso implica un significato spazio di discrezionalità per l'ente – responsabile anzitutto sul piano penalistico – e per i suoi amministratori – responsabili sul piano privatistico: sia la fase di (crime) risk assessment sia – soprattutto – quella di (crime) risk management comportano scelte discrezionali che non sono estranee alla dimensione economica e che devono ritenersi intangibili nel loro nucleo, salvi gli obblighi modali di informazione, coerenza e razionalità.

**PAROLE CHIAVE:** Modello organizzativo; Responsabilità da reato degli enti collettivi; Doveri e responsabilità degli amministratori societari; Autonormazione; Discrezionalità imprenditoriale.

**ABSTRACT:** *The paper deals with a twofold question: is the Criminal Compliance Program provided for by corporate criminal law (Legislative Decree no. 231/2001 in Italy, Article 31 bis Código Penal in Spain) mandatory for the corporation itself and its directors? Although the criminal legislation appears to configure the Compliance program as not mandatory, it seems difficult to deny the existence of a duty of self-regulation on both the legal person as a whole and on its management also covering crime risks. Acknowledging this (dual) self-regulatory duty, it must however be recognised that it implies a significant discretion for the corporation – primarily responsible under criminal law – and for its directors – responsible under private law: both the (crime) risk assessment phase and – above all – the (crime) risk management phase involve discretionary choices that are not extraneous to the economic dimension and that must be considered intangible at their core, subject to the modal obligations of information, consistency and rationality.*

**KEY WORDS:** Compliance program; Corporate criminal liability; Directors' duties and responsibilities; Self-regulation; Business Judgment Rule.

**SOMMARIO.- I. CONTESTO E INQUADRAMENTO DELLA PROBLEMÁTICA.- II. IL MODELLO ORGANIZZATIVO ANTI-REATO: OBBLIGO OD ONERE PER L'ENTE COLLETTIVO?.- III. SEGUE: OBBLIGO OD ONERE PER GLI ORGANI GESTORI?.- IV. CONCLUSIONI: DOVERE AUTOREGOLATIVO E (TENDENZIALE) LIBERTÀ DELLE FORME.**

---

## I. CONTESTO E INQUADRAMENTO DELLA PROBLEMÁTICA.

Pur nella sua banalità, la seguente premessa appare necessaria: il legislatore della post-modernità si è viepiù interessato all'organizzazione interna dell'impresa, erodendo via via gli spazi di autoregolazione spontanea (sub specie d'autonomia privata) ed espandendo, in vari settori e varie branche, il dovere di adeguatezza degli assetti organizzativi, ormai assunto a canone generale per ogni realtà aziendale non puramente individuale.

Nell'ordinamento italiano, una tappa fondamentale di tale tendenza legislativa è rappresentata dal D.lgs. n. 231/2001, il quale, incentrando la responsabilità punitiva (ancorché formalmente amministrativa) *ex crimine* degli enti collettivi sulla presenza o meno dei "modelli di organizzazione e di gestione" (in ordine sia all'*an* sia al *quantum* della responsabilità), ha fomentato e guidato processi autoregolativi del rischio-reato promanante dai soggetti meta-individuali, *in primis* da quelli a carattere societario. Poco più tardi, un'altra riforma storica, portata dal D.lgs. n. 6/2003, ha consacrato il dovere di adeguatezza organizzativa delle società per azioni, ponendo a carico degli amministratori delegati la cura dell'idoneità dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile in rapporto "alla natura e alle dimensioni dell'impresa" e a carico del consiglio d'amministrazione e del collegio sindacale, ciascuno nella loro sfera di competenza, la valutazione delle scelte degli organi delegati in punto d'organizzazione aziendale (artt. 2381 e 2403 c.c. per come riformati). Nel 2019, con l'interpolazione dell'art. 2086 c.c. da parte del D.lgs. n. 14/2019, il "dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa" è stato esteso alla totalità degli imprenditori operanti in forma societaria o collettiva<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cfr., *ex plurimis*, BATTELLI, E.: "Art. 2086", in *Codice civile* (a cura di P. RESCIGNO), tomo II, Giuffrè, Milano, 2022, p. 4318 s.; DI CIOMMO, F.: "La responsabilità civile di inizio millennio. Il caso del nuovo art. 2086 c.c. in tema di responsabilità di imprenditore e amministratori", *Danno e resp.*, 2022, p. 413 ss.; DE SIMONE, GIAN.: "L'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa nel nuovo codice della crisi di impresa e dell'insolvenza: il ruolo dei modelli organizzativi 231", *La resp. amm. soc. enti*, 2019, p. 141 ss.; per taluni, però, il nuovo comma secondo dell'art. 2086 c.c. non costituirebbe una vera e propria innovazione normativa ma piuttosto una esplicitazione del generale "dovere di cautela e prudenza", confermativa delle altre disposizioni in materia di adeguatezza degli assetti organizzativi dell'impresa: v. DEL PRA, A.: "Art. 2086", in *Commentario breve al codice civile* (a cura di G. CIAN – A. TRABUCCHI), Cedam, Padova, 2020, p. 2302. In generale, tra i molti contributi in tema di dovere d'adeguatezza dell'organizzazione dell'impresa:

### • Davide Bianchi

Assegnista di ricerca in Diritto penale nell'Università di Firenze  
davide.bianchi@unifi.it

Un percorso non dissimile pare essersi verificato in Spagna, dove, per un verso, vige una responsabilità penale delle persone giuridiche largamente ispirata al sistema italiano (la Ley Orgánica n. 1/2015 ha incisivamente rimodellato l'art. 31 bis del Código Penal sulla falsariga degli artt. 6 e 7 D.lgs. n. 231/2001)<sup>2</sup> e, per altro verso, il “deber general de diligencia”, incombente sugli amministratori societari ai sensi dell'art. 225 Ley de Sociedades de Capital, si declina anche come dovere di adozione delle “medidas precisas para la buena dirección y el control de la sociedad”, ossia come dovere di adeguatezza organizzativa in correlazione con le dimensioni, complessità e tipologia di attività dell'impresa<sup>3</sup>.

Si può dire che tale evoluzione delle normative nazionali si collochi in una tendenza 'globale' alla co-regolazione pubblica-privata dei rischi: sin dalle “OECD Guidelines for Multinational Enterprises” del 1976 i decisori pubblici, a livello internazionale e sovranazionale, hanno esortato gli enti privati economici a introiettare principi di buona organizzazione che li portassero a minimizzare le esternalità negative della loro attività e li supportassero nell'adempimento dei loro obblighi legali, alla luce del *risk-based approach*. Dagli atti di *soft law* si è progressivamente passati all'imposizione, a livello eurounitario e domestico, di veri e propri doveri autonormativi in funzione dell'analisi e gestione dei rischi più disparati: da quelli gravitanti su interessi economico-finanziari diffusi (*rectius* sistemici), come quelli derivanti dall'attività di banche e imprese assicurative, a quelli direttamente incombenti sul patrimonio sociale e dunque sulla continuità dell'attività d'impresa e sulla garanzia dei creditori sociali; da quelli connessi a determinate *species* d'illecito, come in materia di antiriciclaggio o di trattamento dei dati personali, a quelli legati alla prevenzione criminale *tout court*. In tal modo, i *public regulators*, preso atto della loro insufficienza nella decrittazione e gestione di una costellazione di rischi sempre più opachi e ramificati, hanno coinvolto le organizzazioni private nella regolazione dei rischi loro ‘prossimi’ (perché da esse

---

ABRIANI, N.: “Organizzazione dell'impresa societaria e modello di prevenzione dei reati: recenti linee evolutive”, *Riv. dir. impresa*, 2018, p. 543 ss.; BARACHINI, F.: “Art. 2381”, in *Le Società per azioni* (a cura di P. ABBADESSA – G.B. PORTALE), Giuffrè, Milano, 2016, p. 1181 ss.; BUONOCORE, V.: “Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del codice civile”, *Giuris. comm.*, 2006, p. 5 ss.; CERRATO, S.A. – PEIRA, G.: “*Risikogesellschaft* e *corporate governance*: prolegomeni sulla costruzione degli assetti organizzativi per la prevenzione dei rischi”, *Riv. soc.*, 2019, p. 79 ss.; MAUGERI, M.: “Note in tema di doveri degli amministratori nel governo del rischio di impresa (non bancaria)”, *Orizzonti del diritto commerciale*, 2014, p. 1 ss. (scritto destinato agli *Studi in onore di Mario Libertini*).

- 2 V. tra gli altri CUGAT MAURI, M.: “La reforma de la responsabilidad penal de las personas jurídicas: el papel del juez ante el peligro de hipertrofia de las compliance”, *Estudios Penales y Criminológicos*, 2015, p. 919 ss.; DOPICO GÓMEZ-ALLER, J.: “La responsabilidad penal de las personas jurídicas”, in *Derecho penal económico y de la empresa* (a cura di N.J. DE LA MATA BARRANCO – J. DOPICO GÓMEZ-ALLER – J.A. LASCURAÍN SÁNCHEZ – A. NIETO MARTÍN), Dykinson, Madrid, 2018, p. 129 ss.; RAYÓN BALLESTEROS, M.C.: “Cuestiones controvertidas sobre la responsabilidad de las persona jurídicas en el proceso penal y la eficacia de los programas de cumplimiento”, *Foro, Nueva época*, 2019, p. 233 ss.
- 3 V. per tutti ALFARO, J.: “Artículo 225. Deber general de diligencia”, in *Comentario de la reforma del régimen de las sociedades de capital en materia de gobierno corporativo (Ley 31/2014)*, Civitas Thomson Reuters, Cizur Menor, p. 313 ss.; FLORES SEGURA, M.: “Cumplimiento normativo, deber de diligencia y responsabilidad de administradores”, *Almacén de Derecho*, 19 luglio 2018.

stesse prodotti o perché da esse più facilmente dominabili): così facendo, sono stati sì riconosciuti i “poteri privati” (normativi e più ampiamente regolativi) ma questi sono stati indirizzati anche alla tutela di interessi pubblici o comunque extra-societari<sup>4</sup> e, in quest’opera di indirizzo, sono stati anche (parzialmente) conformati e collegati a precise responsabilità giuridiche per le ipotesi di loro deficitario svolgimento<sup>5</sup>.

Ciò premesso, ci si vuol concentrare su di un duplice interrogativo, a cavallo tra “penale” e “civile” (*rectius* “privato”, abbracciando sia aspetti civilistici che giuscommercialsistici): il Modello organizzativo di prevenzione del rischio-reato, prefigurato quale frutto dell’ora richiamata logica co-regolativa sia dal legislatore italiano che da quello spagnolo (rispettivamente, artt. 6, 7, 12 e 17 D.lgs. n. 231/2001; artt. 31 *bis* e 31 *quater* C.P.E.), ha carattere di obbligatorietà? La sua adozione e implementazione è oggetto di un obbligo per l’ente societario e per i soggetti che la rappresentano e amministrano? In altri termini, l’omissione del Modello organizzativo delineato dal legislatore penale costituisce di per sé fonte di responsabilità per la *societas* – in primo luogo sul piano punitivo – e per i suoi amministratori – sul piano privatistico?

L’interrogativo, a differenza della premessa, non sembra così banale: se l’approntamento del Modello di gestione e controllo del rischio-reato assurgesse ad obbligo c.d. specifico per gli organi gestori dell’impresa, la sua integrale omissione od anche la sua configurazione in dissonanza dalle forme legalmente precostituite aprirebbe non solo ad una responsabilità risarcitoria sostanzialmente ‘automatica’ in caso di danni derivati alla società in conseguenza della realizzazione di un reato-presupposto nel suo interesse da parte di uno dei suoi membri o collaboratori (quali quelli consistenti negli esborsi monetari dovuti in forza dell’irrogazione di sanzioni punitive corporative o dei risarcimenti per i danni *ex crimine* provocati a terzi)<sup>6</sup> ma anche – *ex ante* – all’attivazione di rimedi preventivi, quali la revoca degli amministratori per giusta causa (art. 2383 c.c.), la denuncia al Collegio sindacale (art. 2408 c.c.) o la denuncia al Tribunale (art. 2409 c.c.). Per rispondere all’interrogativo sul piano privatistico, però, pare necessario partire dal “penale”, che, una volta tanto, sembra dover ‘condurre le danze’. Infatti, se l’adozione del

4 Indirizzo ‘pubblicistico’ palese nel D.lgs. n. 231/2001 (come nell’art. 31 *bis* C.P.E.) ma emergente pure nella normativa extra-penale: appare a tal proposito esplicitiva Cass. civ., Sez. I, 29 dicembre 2017, n. 31204, secondo cui l’ordinamento impone alle imprese societarie un “sistema di controllo policentrico” il cui “fine è quello di ottenere, grazie all’eterogeneità dei controlli, una garanzia rafforzata dell’osservanza delle regole di corretta amministrazione; e lo scopo ultimo potrebbe ritenersi quello della diffusione di una cultura della legalità imprenditoriale”.

5 Sia consentito il rinvio a BIANCHI, D., *Autonormazione e diritto penale. Intersezioni, potenzialità, criticità*, Giappichelli, Torino, 2021, *passim*.

6 Sulla presunzione di colpa degli amministratori in caso di violazione di un obbligo legalmente positivizzato, v. BRIOLINI, F.: “Art. 2392”, in *Le Società per azioni* (a cura di P. ABBADESSA – G.B. PORTALE), Giuffrè, Milano, 2016 p. 1390 ss.; TAMBORLINI, E.: “Art. 2392”, in *Codice civile* (a cura di P. RESCIGNO), Giuffrè, Milano, 2022, p. 5137 ss.; v. anche FLORES SEGURA, M., *op. cit.*, par. III.

Modello 'tipizzato' nel D.lgs. n. 231/2001 e nel C.P.E. costituisse oggetto di un obbligo giuridico-penale per l'ente collettivo, difficilmente si potrebbe escludere la sua stretta obbligatorietà – a livello civilistico – anche per gli amministratori della *societas*; se, viceversa, esso fosse facoltativo già per il legislatore penale, si potrebbe sostenere che la decisione sul suo apprestamento rientri nella discrezionalità imprenditoriale e dunque risponda ai generali criteri di diligenza ex art. 2392 c.c. e artt. 225, 226 L.S.C.

## II. IL MODELLO ORGANIZZATIVO ANTI-REATO: OBBLIGO OD ONERE PER L'ENTE COLLETTIVO?

All'interno del campo penalistico persiste la disputa tra quanti ritengono che il Modello organizzativo sia oggetto di un onere e quanti ne affermano invece l'obbligatorietà<sup>7</sup>. Ora, la questione non sembra risolvibile in base al mero dato letterale e all'*intentio legislatoris*, i quali indicherebbero la facoltatività del Modello<sup>8</sup>, apparendo necessario un approfondimento della struttura dell'illecito corporativo dipendente da reato. A tal proposito si registra una perdurante divaricazione tra concezioni di fondo della responsabilità punitiva delle persone giuridiche: da un lato, si perpetua la tradizionale visione "antropocentrica", che tende ad identificare l'illecito dell'organo-persona fisica con l'illecito dell'ente collettivo, per cui, una volta integrato il reato-presupposto da parte di un 'agente' dell'ente nell'interesse di quest'ultimo (*hecho de conexión*), si dà per integrato pure l'illecito corporativo (*modelo de heterorresponsabilidad*)<sup>9</sup>; dall'altro lato, si punta ad individuare un fatto

7 Si esprime per la qualificazione come "onere" della "posizione dell'ente collettivo di fronte all'adozione dei modelli organizzativi" DE VERO, G., *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, Giuffrè, Milano, 2008, p. 177; v. anche MUSCATELLO, V.B., *Il ruolo della autonormazione nel diritto penale della società del rischio*, in *Riv. trim. dir. pen. ec.*, 2020, p. 340 s., il quale riporta il Modello ex D.lgs. n. 231/2001 ad un'autonormazione di tipo facoltativo. Propendono invece per l'obbligatorietà del Modello organizzativo, tra gli altri, GIUNTA, F.: "Il reato come rischio d'impresa e la colpevolezza dell'ente collettivo", *Analisi giur. ec.*, 2009, p. 247 ss.; PULITANÒ, D.: "La responsabilità "da reato" degli enti: i criteri d'imputazione", in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2002, p. 431 ss. (limitando però l'obbligatorietà alla prevenzione dei reati dei sottoposti); SALCUNI, G.D.: "La valutazione di idoneità dei modelli ed il requisito dell'elusione fraudolenta", in *Responsabilità da reato degli enti*, *Un consuntivo critico* (a cura di R. BORSARI), Padova University Press, Padova, 2016, p. 113 s. Secondo TURIEÑO FERNÁNDEZ, A., "Una aproximación heterodoxa al fenómeno del compliance. A propósito de la Sentencia del Tribunal Supremo de 28 de junio de 2018", *www.criminaljusticenetwork.eu*, 28 settembre 2018, l'approntamento di un "programa de cumplimiento" non si articola come "deber jurídico-penal" ma come "incumbencia".

8 Nessuna sanzione consegue al mero fatto dell'omissione del Modello organizzativo e la Relazione illustrativa del D.lgs. n. 231/2001, al par. 3.5 ("I criteri di imputazione soggettiva nel caso di reato commesso dai sottoposti"), qualifica espressamente l'adozione del Modello come "onere" per l'ente.

9 Questo paradigma organicistico è sostenuto soprattutto in riferimento all'ipotesi di reato realizzato da un soggetto apicale ma, facendo riferimento ad un difetto di sorveglianza direttamente imputabile sempre ai soggetti apicali in carne ed ossa, viene esteso pure alla differente ipotesi di reato commesso da un dipendente: v., per tutti, BASSI, A. – EPIDENDIO, T.E., *Enti e responsabilità da reato*, Giuffrè, Milano, 2006, *passim*; GONZALEZ CUSSAC, J.L.: "La eficacia exigente de los programas de prevención de delitos", *Estudios Penales y Criminológicos*, 2019, p. 593 ss.; per una panoramica delle posizioni dottrinali spagnole in tema di struttura dell'illecito corporativo: MORENO-PIEDRAHITA, C.: "El ocaso del los modelos de responsabilidad penal de las personas jurídicas en la jurisprudencia y doctrina españolas", *Política Criminal*, 2019, p. 323 ss. Sui diversi paradigmi ricostruttivi della responsabilità penale degli enti collettivi, v. per tutti MONGILLO, V., *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, Giappichelli, Torino, 2018, *passim*; PALIERO, C.E.: "La colpa

effettivamente “proprio” della *societas*, richiedendosi una condotta corporativa distinta ed ulteriore rispetto al reato individuale, condotta corporativa solitamente individuata in una lacuna organizzativa agevolatrice (se non addirittura causativa) del fatto criminoso materialmente commesso dalla persona fisica (modello de autorresponsabilidad)<sup>10</sup>.

Orbene, se si aderisce alla prima concezione (teoria dell'immedesimazione organica, modello de heterorresponsabilidad, *identification doctrine*), il Modello organizzativo appare in effetti riconducibile alla categoria dell'onere: la sua presenza non vale ad escludere l'illecito punitivo corporativo, già sussistente in virtù della realizzazione del “fatto di connessione”, ma incide sulla sola punibilità dell'ente collettivo o al più sulla sua rimproverabilità ‘soggettiva’; di conseguenza, non vi sarebbe alcun obbligo di adozione e attuazione del *Compliance program* e quest'ultimo giocherebbe come mero fattore d'esonero dalla responsabilità *ex crimine*, rimesso alla discrezionalità dell'ente collettivo (*id est* del suo organo amministrativo). Se la *societas* vuol beneficiare di un elemento “impeditivo” della sua responsabilità punitiva, dovrà dotarsi dello ‘scudo’ offerto dal Modello organizzativo<sup>11</sup>, altrimenti starà al rischio d'incorrere in siffatta forma di responsabilità per il caso che un suo membro o incaricato commetta un reato-presupposto per suo conto. Sembra affiorare lo schema dell'onere bobiano: la persona giuridica resta libera nel fine, ossia nella decisione se approntare o meno il Modello anti-reato; se però decide di usufruire del fattore esimente previsto dalla legge, dovrà seguire i modi e le formalità prescritti da quest'ultima, non potendosi altrimenti ottenere l'effetto d'esonero dalla responsabilità penale<sup>12</sup>.

Se, al contrario, si muove dalla seconda concezione (olistica, coerente con un modello di autoreponsabilità), l'omissione del Modello organizzativo assume tratti d'antidoverosità, poiché il precetto rivolto alla persona giuridica non coincide col precetto penale destinato alla persona fisica ma è autonomo e, inevitabilmente, va a caratterizzarsi per un comando di tipo autoregolativo: l'adempimento specifico richiesto all'organizzazione pluripersonale non può che consistere nella valutazione e minimizzazione del rischio-reato, ossia nell'elaborazione e implementazione proprio di un Modello di organizzazione, gestione e controllo. In tale prospettiva il

---

di organizzazione tra responsabilità collettiva e responsabilità individuale”, *Riv. trim. dir. pen. ec.*, p. 175 ss., in particolare p. 185 ss.

- 10 Cfr., *ex multis*, MANES, V.: “Realismo e concretezza nell'accertamento dell'idoneità del modello organizzativo”, *Giuris. comm.*, 2021, p. 633 ss.; NIETO MARTÍN, A.: “Responsabilidad social, gobierno corporativo y autorregulación: sus influencias en el derecho penal de la empresa”, *Política Criminal*, 2008, p. 9 ss.; PALIERO, C.E., *op. cit.*, p. 206 ss.; PIERGALLINI, C.: “Aspettative e realtà della (ancor breve) storia del d.lgs. n. 231/2001 in materia di responsabilità da reato degli enti”, *Dir. pen. proc.*, 2022, p. 862 s.
- 11 Peraltro di per sé solo insufficiente in caso di reato commesso da soggetti apicali, stando al disposto dell'art. 6 D.lgs. n. 231/2001 e dell'art. 31 bis C.P.E., i quali sembrerebbero prevedere una fattispecie esimente complessa.
- 12 Cfr. BOBBIO, N., *Teoria della norma giuridica*, Giappichelli, Torino, 1958, p. 162 ss. Non è certo l'unica definizione di “onere”: per una ricostruzione completamente diversa SCOZZAFAVA, O.T., voce *Onere (nozione)*, in *Enc. dir.*, XXX, 1980, p. 104 ss.

Modello acquista un ruolo “tipizzante” (in negativo), nel senso che la sua presenza segna addirittura l'assenza del fatto tipico corporativo: l'adozione ed efficace attuazione d'ideoneo *Compliance program* rappresenta l'adempimento del precetto autonormativo indirizzato all'ente collettivo, sicché l'eventuale reato che venisse a verificarsi nel *milieu* organizzativo dovrebbe considerarsi del tutto irrilevante ai fini dell'inesistenza di una responsabilità punitiva corporativa. Qui però occorre fare una precisazione, poiché il fronte 'organizzativistico', accomunato dall'intento di rintracciare un illecito corporativo autenticamente personale, presenta delle significative spaccature: per un verso, v'è una diversa ricostruzione del nesso tra il fatto-reato individuale e la carenza autoregolativa, contrapponendosi chi richiede un legame propriamente causalistico (omissivo)<sup>13</sup> e chi invece ritiene sufficiente una correlazione di rischio tra il tipo di reato concretatosi e la funzione della misura organizzativa omessa<sup>14</sup>; per altro verso (di più diretto interesse in questa sede), non v'è comunanza di vedute sulla esigenza o meno di adottare un Modello di organizzazione, gestione e controllo 'nominato', dotato cioè di tutti i crismi legali (quelli posti agli artt. 6 e 7 D.lgs. n. 231/2001 e 31 bis C.P.E.), al fine di adempiere al comando autonormativo, sostenendo taluni la necessità di un Modello perfettamente corrispondente alla – pur 'ariosa' – fattispecie legale<sup>15</sup> e aprendo invece tal altri a sistemi autoregolativi 'innominati' ma funzionalmente equivalenti<sup>16</sup>. Quest'ultimo distinguo non è di poco conto: data la base comune di un dovere per l'ente collettivo di autonormarsi in funzione della prevenzione dei reati-presupposto, se si propende per la necessità di un Modello 'tipico', quest'ultimo diviene sostanzialmente obbligatorio, anche se formalmente non

13 In tal senso pare ad esempio orientata l'importante pronuncia Cass. pen., Sez. VI, 11 novembre 2021, n. 23401, Impregilo, in [www.sistemapenale.it](http://www.sistemapenale.it), con commenti di C. Piergallini, E. Fusco – C.E. Paliero, D. Bianchi.

14 Con esclusione del nesso laddove manchi tale corrispondenza funzionale, sia nel senso 'tipologico' (il presidio autonormativo omesso risulta funzionale a contrastare un tipo di reato diverso da quello perpetrato in concreto) sia nel senso di una oggettiva esorbitanza del concreto fatto criminoso dalla sfera d'influenza della misura cautelativa omessa (il reato è stato eseguito con modalità tali che sicuramente non poteva esser intercettato ed ostacolato mediante la misura cautelativa omessa): sia consentito il rinvio a BIANCHI, D.: “Verso un illecito corporativo personale. Osservazioni 'umbratili' a margine d'una sentenza 'adamantina' nel 'magma 231'”, ora in *Dir. pen. cont. – Riv. trim.*, 2022, p. 87 ss., in particolare p. 101 ss.

15 Sembra orientata in tal senso autorevole dottrina, nel rimarcare il ruolo “tipizzante” del M.O.G. e nel ritenere *ipso facto* integrata la responsabilità da reato dell'ente in caso di “totale assenza [...] di un Modello Organizzativo, quale previsto dagli artt. 6 e 7 d.lgs. 231/2001”: PALIERO, C.E., *op. cit.*, p. 208 ss., che pure non tratta esplicitamente lo specifico punto.

16 Cfr. BEDECARRATZ, F.: “La indeterminación del criminal compliance y el principio de legalidad”, *Política Criminal*, 2018, p. 214, nonché, volendo, BIANCHI, D.: “Verso un illecito corporativo personale”, *cit.*, p. 96. Il Tribunale Supremo spagnolo, con la fondamentale sentenza n. 154/2016, sembra propendere per questa seconda opzione interpretativa maggiormente 'elastica', affermando che “Núcleo de la responsabilidad de la persona jurídica que [...] no es otro que el de la ausencia de las medidas de control adecuadas para la evitación de la comisión de delitos, que evidencien una voluntad seria de reforzar la virtualidad de la norma, independientemente de aquellos requisitos, más concretados legalmente en forma de las denominadas “compliances” o “modelos de cumplimiento”, exigidos para la aplicación de la exigente que, además, ciertas personas jurídicas, por su pequeño tamaño o menor capacidad económica, no pudieran cumplidamente implementar”.

V'è anche chi distingue tra soggetti apicali e soggetti subordinati, richiedendo il Modello organizzativo 'tipico' per l'esclusione della responsabilità derivante da reato commesso da un apicale e ammettendo quello 'atipico' in ipotesi di reato di un dipendente: v. BENVENUTO, L.: “Organi sociali e responsabilità amministrativa da reato degli enti”, *Le Società*, 2009, p. 673 ss., par. VII, che pure inquadra il Modello quale onere per la società.

scatta nessuna sanzione punitiva per il semplice fatto dell'assenza del Modello (richiedendosi la verifica di un fatto criminoso individuale 'connesso' alla carenza organizzativa); se, viceversa, si ammette la libertà autoregolativa della persona giuridica, non nel fine (l'ente, come detto, deve cimentarsi nel contrasto ai reati commettabili dai propri partecipi nel proprio interesse) ma nel modo (la concreta configurazione del sistema di rilevazione, valutazione e gestione del rischio-reato), sfuma l'obbligatorietà del Modello organizzativo 'nominato', fermo restando il dovere autonormativo.

### III. SEGUE: OBBLIGO OD ONERE PER GLI ORGANI GESTORI?

L'opinione che reputa di per sé facoltativo il Modello organizzativo anti-reato trova eco anche nel campo privatistico, anche se qui appare nettamente prevalente la tesi contraria. Non sembra casuale che una chiara riconduzione allo schema dell'onere sia stata avallata da una sentenza (di merito) intervenuta a seguito non di un'azione di responsabilità (a danno avvenuto) bensì di una denuncia al Tribunale ai sensi dell'art. 2409 c.c.: l'esclusione dell'obbligatorietà del Modello '231' è risultata funzionale all'esclusione di quella "grave irregolarità" che sola giustifica l'intromissione preventiva dell'Autorità Giudiziaria nei gangli dell'organizzazione societaria<sup>17</sup>. Mentre una nitida affermazione dell'obbligo degli amministratori di dotare la società di un Modello organizzativo ex D.lgs. n. 231/2001 è contenuta in una pronuncia (anch'essa di merito) concernente la responsabilità risarcitoria degli organi gestori ai sensi degli artt. 2381 e 2392 c.c., in un caso di generalizzato 'discontrollo'<sup>18</sup>.

In dottrina è frequente il disconoscimento della facoltatività del Modello organizzativo anti-reato<sup>19</sup> ma, tanto in Italia quanto in Spagna, l'orientamento dominante sembrerebbe escludere la vigenza di un obbligo c.d. specifico all'apprestamento del *Compliance program* tratteggiato dal legislatore penale. Infatti, se la scelta di dotare o meno l'ente amministrato di un "sistema de cumplimiento normativo" pare fuoriuscire dall'ambito della pura discrezionalità economico-negoziale di cui godono gli amministratori<sup>20</sup>, nessuno nega però che l'adempimento

17 Trib. Roma, 15 dicembre 2017. In dottrina v. GALLETTI, D.: "I modelli organizzativi nel d.lgs. 231 del 2001: le implicazioni per la *corporate governance*", *Giuris. comm.*, 2006, p. 126 ss., che sottolinea come il Modello organizzativo sia configurato quale "onere" ai sensi del D.lgs. n. 231/2001 (p. 131), rilevando però che la mancata adozione del *Compliance program* in organizzazioni particolarmente esposte a rischio possa dar luogo a responsabilità sul piano privatistico sia degli organi gestori (p. 126 s.) sia, eventualmente, della società capo-gruppo per "abuso «omissivo» dell'attività di direzione e coordinamento" (p. 139 s.).

18 Trib. Milano, 13 dicembre 2008, n. 1774. V. anche Trib. Cosenza, 23 dicembre 2019, n. 2624, che riporta tra gli obblighi "a contenuto c.d. specifico" quelli "previsti dal d.lgs. 231 del 2001".

19 V. per tutti ABRIANI, N., *op. cit.*, p. 562 ss.

20 Che poi 'pura' non è mai in realtà: sui limiti della discrezionalità imprenditoriale, v. per tutti ALFARO, J.: "Art. 226. Protección de la discrecionalidad empresarial", in *Comentario de la reforma del régimen de las sociedades de capital en materia de gobierno corporativo (Ley 31/2014)*, Civitas Thomson Reuters, Cizur Menor, p. 330 ss.;

del dovere autoregolativo implichi scelte necessariamente discrezionali in punto di *risk management* e di *risk assessment*.

Più precisamente, da un lato, si riconosce diffusamente che sugli amministratori grava un “*deber de legalidad*”, ossia un duplice obbligo di agire ‘in prima persona’ in conformità alla legge e di garantire, tramite un adeguato (sistema di) controllo, l’osservanza della legge da parte di tutti coloro che operano per conto della società ma, dall’altro lato, molti osservano che ciò non implica ineluttabilmente la costruzione e messa in marcia di un sistema formalizzato di prevenzione del rischio-reato. Se ogni violazione *diretta* del dovere di legalità da parte dell’amministratore costituisce immancabilmente la violazione di un obbligo specifico (si pensi ad una offerta corruttiva personalmente eseguita o istigata dallo stesso vertice aziendale), il quadro si complica di fronte al versante *organizzativo* del dovere di legalità, ossia nello svolgimento da parte dell’amministratore del suo compito di controllare la correttezza di tutta l’attività corporativa mediante gli opportuni presidi organizzativi e procedurali. Una volta chiarito che i vertici dell’ente non possono (non hanno la facoltà di) disinteressarsi della *compliance* societaria, v’è la tendenza ad aprire ad una significativa discrezionalità anche in quest’ambito: gli amministratori devono prendere in considerazione i *legal risks* incombenti sull’impresa e, in particolare, i *crime risks* (le possibilità che un membro o incaricato dell’ente compia un reato generativo della responsabilità penale corporativa), dovendo anzitutto condurre – col necessario supporto tecnico – una analisi dei rischi specifici allignanti nel contesto della singola organizzazione, tuttavia ciò non toglie che la valutazione di tali rischi presenti spazi incompressibili di discrezionalità, così come l’elaborazione e messa in atto degli strumenti autoregolativi volti al loro contenimento<sup>21</sup>.

Insomma, esclusa una stretta obbligatorietà discendente dalle norme fondative della responsabilità corporativa *ex crimine*, non vi sarebbe per gli amministratori un obbligo specifico di applicazione del Modello organizzativo previsto da quelle norme, poiché il dovere degli organi gestori di assicurare la *compliance* societaria sarebbe invero inquadrabile quale declinazione del generale dovere di diligenza e, almeno per quanto attiene alla specifica conformazione e concreta attuazione del “*programa de cumplimiento normativo*”, dovrebbe esser riconosciuto loro un ineliminabile tasso di autonomia, non conculcabile dall’Autorità Giudiziaria né in sede di rimedi preventivi né *ex post*, in sede di accertamento di responsabilità risarcitorie. Non manca chi, a tal proposito, richiama i criteri applicativi della *Business Judgment Rule* (regla de juicio empresarial): l’amministratore ha il dovere

---

MAUGERI, M., *op. cit.*, loc. cit.; nonché RODRIGUEZ CELADA, E.: “La criminalización del fracaso empresarial”, *InDret*, 2017, p. 29 ss.

21 Cfr. ABRIANI, N., *op. cit.*, p. 565 ss.; ALFARO, J.: “Art. 226”, *cit.*, p. 343 ss.; FLORES SEGURA, M., *op. cit.*, par. IV; MAUGERI, M., *op. cit.*, specialmente p. 8 ss. V. anche TURIENZO FERNÁNDEZ, A., *op. cit.*, che riporta l’assenza del Modello organizzativo in società di certe dimensioni e struttura all’infrazione del “*deber de diligencia de un ordenado empresario exigible a los administradores ex artículo 225 de la Ley de Sociedades de Capital*”.

di attenzionare il tema del rischio-reato e di “agire informato”, ossia deve farsi supportare da personale e consulenti adeguatamente selezionati nell’analisi dei rischi connessi all’attività societaria e nella elaborazione e implementazione delle misure organizzative e procedurali atte a minimizzare i rischi rilevati, tuttavia egli non solo ha il potere-dovere di valutare criticamente l’operato dello *staff* ma ha anche una certa libertà nella prioritizzazione e nel trattamento dei rischi, essendogli radicalmente precluse solo scelte manifestamente irrazionali o immotivatamente contrastanti con i pareri tecnici raccolti. Infatti, se certamente il rischio-reato non è riducibile ad una *species* di rischio puramente economico, pare difficile negare che il rischio-reato quale “rischio organizzativo”, ossia quale possibilità di responsabilità *ex crimine* della società non adeguatamente mitigata da meccanismi autoregolativi, sia un rischio giuridico solo in senso lato: la preparazione, configurazione e attuazione del *Compliance program* comportano decisioni complesse, nelle quali non possono mancare analisi e ragionamenti costi-benefici che necessariamente sono rimessi alla discrezionalità degli organi gestori, fermi i paletti costituiti dagli obblighi ‘modali’ di informazione, coerenza e razionalità<sup>22</sup>.

Anche accogliendo la prospettiva da ultimo esposta, resta viva la questione sulla necessità o meno di rispettare tutti i requisiti che tipizzano il Modello organizzativo anti-reato ai sensi della legge penale, resta cioè dubbio se tali requisiti rappresentino un limite, un vincolo ineludibile alla discrezionalità “imprenditoriale” autonormativa o se invece questa possa trascenderli, dando luogo a sistemi di *compliance* atipici ma egualmente legittimi (sia sul piano penalistico della responsabilità da reato dell’ente sia su quello privatistico della responsabilità dei suoi amministratori). Va comunque considerato che molti dei ridetti requisiti legali del Modello sono piuttosto vaghi – si pensi all’esigenza di “prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l’attuazione delle decisioni dell’ente in relazione ai reati da prevenire” (art. 6, comma 2, lett. b, D.lgs. n. 231/2001)<sup>23</sup> – e quindi di per sé lasciano ampio margine alla ‘creatività autopoietica’, anche se non mancano previsioni più puntuali, come l’obbligo di istituzione di un Organismo di Vigilanza *ad hoc* negli enti di dimensioni non piccole (combinato disposto dei commi 1, lett. b, e 4 dell’art. 6 D.lgs. n. 231/2001)<sup>24</sup> o l’obbligo di allestire canali di *whistleblowing* plurimi (art. 6, comma 2 *bis*, D.lgs. n. 231/2001).

22 Cfr. ALFARO, J.: “Art. 226”, cit., p. 347 ss.; MAUGERI, M., *op. cit.*, p. 11 s.; v. anche BENVENUTO, L., *op. cit.*, par. VIII, il quale, dopo aver chiarito che l’obbligo di adozione del Modello organizzativo sussiste solo per gli amministratori di società per le quali esso si rivela un plesso necessario di una più comprensiva organizzazione adeguata, distingue nettamente il caso dell’omissione *tout court* del *Compliance program* da quello di sua adozione: mentre nel primo caso vi sarebbe “un inadempimento di un obbligo specifico” (a meno che non si tratti di società che non richieda proprio l’istituzione di un Modello anti-reato), la seconda ipotesi sarebbe coperta dalle regole della discrezionalità imprenditoriale, per cui “si può considerare responsabile l’amministratore non per le scelte concretamente effettuate ma solo perché esse sono state assunte senza un idoneo procedimento valutativo”.

23 Cfr. art. 31 *bis* C.P.E., apartado 5, n. 2.

24 Cfr. art. 31 *bis* C.P.E., apartado 2, n. 2, e apartado 3.

#### IV. CONCLUSIONI: DOVERE AUTOREGOLATIVO E (TENDENZIALE) LIBERTÀ DELLE FORME.

Non sembra, in conclusione, dubitabile che le imprese, tramite i loro amministratori, siano chiamate a dotarsi di una organizzazione adeguata anche sul piano della prevenzione dei reati commettabili al loro interno e a loro beneficio: alla luce delle norme che prevedono la responsabilità *ex crimine* degli enti collettivi, lette in combinazione col generale dovere di adeguatezza degli assetti organizzativi, pare doversi riconoscere un dovere di autonormazione a carico della *societas* e dunque dei suoi organi amministrativi, che si specifica nel dovere di mitigazione del rischio-reato tramite strumenti autoregolativi. Appare quindi arduo affermare la perfetta facoltatività del Modello organizzativo anti-reato ma, d'altro canto, sembra che la discrezionalità imprenditoriale connaturata a scelte complesse e intrinsecamente valutative come sono quelle in materia di autoregolazione del rischio-reato (scelte non preconfezionate né dalla legge né da stringenti norme tecniche universalmente riconosciute) debba essere ammessa e tutelata da indebite ingerenze (tra cui quelle giudiziali, sia in sede civile che in sede penale); ciò impregiudicato il dovere 'primario' di farsi carico dell'esigenza di comprendere i tipi e livelli di rischio presenti nel contesto aziendale e di approntare le relative misure di *risk management* secondo razionalità e con un supporto tecnico idoneo (seppur di per sé quest'ultimo non possa esser esaustivo e sostituirsi alle scelte – complesse e intrinsecamente valutative – dei vertici dell'ente).

L'ammissione di un rilevante spazio di discrezionalità autopoietica, d'altronde, è intrinseca alla stessa logica co-regolativa: se le istituzioni statuali, riconoscendo le loro carenze nella chiarificazione e nel contenimento di certi rischi che risultano esser maggiormente 'prossimi' alle organizzazioni private, reclamano l'ausilio di quest'ultime nella loro regolazione, è inevitabile che ai *particulares* venga lasciata una certa libertà nella elaborazione e applicazione dei meccanismi autoregolativi, sia per un'esigenza – per così dire utilitaristica – di sfruttamento delle capacità d'analisi e gestione dei rischi che le stesse istituzioni statuali riconoscono agli enti privati sia per la concorrente esigenza – per così dire politica – di non soffocare l'autonomia di questi ultimi, riducendoli a *longa manus* del *public regulator* in un'ottica di totalizzante funzionalizzazione all'interesse generale.

Quest'ultima riflessione potrebbe corroborare l'opinione per cui non vi sia un obbligo di adozione del Modello organizzativo 'tipizzato' dal legislatore: posto il dovere autoregolativo, l'ente privato dovrebbe esser libero di osservarlo anche senza aderire compiutamente alla 'fattispecie' legale astratta. Il Modello delineato agli artt. 6 e 7 D.lgs. n. 231/2001 e 31 *bis* C.P.E., allora, ricadrebbe alla fin fine nella categoria dell'onere: se l'ente collettivo vuol avere una qualche 'garanzia' sull'adeguatezza del *Compliance program* che va ad approntare dovrà integrare

tutti i requisiti previsti dalla legge per il Modello per così dire *standard*; se invece vuole maggiore libertà discostandosi dallo schema predisposto dal legislatore dovrà anche accettare un rischio maggiore di valutazione negativa del suo sistema di *compliance* da parte delle autorità statali, *in primis* quella giudiziaria, che certamente, in difetto di una piena rispondenza ai requisiti legali, condurrà un esame più approfondito e appunto meno vincolato (fermo restando che la mera difformità dallo schema legale non basterà a bollare il Modello organizzativo come inidoneo). Comunque, per un verso, va ricordato che – in sintonia con la più volte richiamata istanza co-regolativa – molti dei suddetti requisiti legali sono scarsamente determinati e di per sé aprono ad una notevole discrezionalità e dell'ente autonormativo e – correlativamente – di chi dovrà giudicarlo, anche se, come cennato, il “merito” delle scelte autoregolative dovrebbe esser nel suo nucleo intangibile, laddove rispettoso della logica, delle evidenze empiriche e delle conoscenze tecno-scientifiche consolidate; per altro verso, va notato come buona parte di quei requisiti legali indichino dei metodi e degli elementi di costruzione del Modello talmente essenziali da non poter esser misconosciuti da nessun *Compliance program*, per quanto peculiare ed atipico (basti pensare all'esigenza di “individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati” ex art. 6, comma 2, lett. a, D.lgs. n. 231/2001)<sup>25</sup>.

In definitiva, nessun amministratore è facoltizzato a disinteressarsi della regolazione del rischio-reato all'interno dell'impresa, tuttavia il dovere autonormativo – per sua natura – richiede un articolato esercizio di discrezionalità solo parzialmente vincolata da norme tecniche e giuridiche (eteronome); agli organi gestori il complesso compito di scrutare i *crime risks* e di mitigarli con idonee misure organizzative e procedurali, alle istituzioni statuali, organi giurisdizionali in testa, il compito altrettanto complesso di valutare gli sforzi autoregolativi degli enti privati e dei suoi vertici con equilibrio e “prudenza”, senza indulgere di fronte a sistemi di *compliance* gravemente lacunosi, disfunzionali se non addirittura inesistenti ma avendo cura al contempo di non cadere nell'eccesso opposto di valutazioni viziate dall'*hindsight bias* o prevaricatrici dell'autonomia privata coesistente ad ogni strategia co-regolativa.

---

25 Cfr. art. 31 bis C.P.E., apartado 5, n. 1.

## BIBLIOGRAFIA

ABRIANI, N.: "Organizzazione dell'impresa societaria e modello di prevenzione dei reati: recenti linee evolutive", *Riv. dir. impresa*, 2018, pp. 543 ss.

ALFARO, J.: "Artículo 225. Deber general de diligencia", in *Comentario de la reforma del régimen de las sociedades de capital en materia de gobierno corporativo (Ley 31/2014)*, Civitas Thomson Reuters, Cizur Menor, pp. 313 ss.

ALFARO, J.: "Art. 226. Protección de la discrecionalidad empresarial", in *Comentario de la reforma del régimen de las sociedades de capital en materia de gobierno corporativo (Ley 31/2014)*, Civitas Thomson Reuters, Cizur Menor, pp. 325 ss.

BARACHINI, F.: "Art. 2381", in *Le Società per azioni* (a cura di P. ABBADESSA – G.B. PORTALE), Giuffrè, Milano, 2016, pp. 1181 ss.

BASSI, A. – EPIDENDIO, T.E., *Enti e responsabilità da reato*, Giuffrè, Milano, 2006

BATTELLI, E.: "Art. 2086", in *Codice civile* (a cura di P. RESCIGNO), tomo II, Giuffrè, Milano, 2022, pp. 4318 s.

BENVENUTO, L.: "Organi sociali e responsabilità amministrativa da reato degli enti", *Le Società*, 2009, pp. 673 ss.

BEDECARRATZ, F.: "La indeterminación del criminal compliance y el principio de legalidad", *Política Criminal*, 2018, pp. 208 ss.

BIANCHI, D., *Autonormazione e diritto penale. Intersezioni, potenzialità, criticità*, Giappichelli, Torino, 2021

BIANCHI, D.: "Verso un illecito corporativo personale. Osservazioni 'umbratili' a margine d'una sentenza 'adamantina' nel 'magma 231'", *Dir. pen. cont. – Riv. trim.*, 2022, pp. 87 ss.

BOBBIO, N., *Teoria della norma giuridica*, Giappichelli, Torino, 1958

BRIOLINI, F.: "Art. 2392", in *Le Società per azioni* (a cura di P. ABBADESSA – G.B. PORTALE), Giuffrè, Milano, 2016 pp. 1383 ss.

BUONOCORE, V.: "Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del codice civile", *Giuris. comm.*, 2006, pp. 5 ss.

CERRATO, S.A. – PEIRA, G.: “Risikogesellschaft e corporate governance: prolegomeni sulla costruzione degli assetti organizzativi per la prevenzione dei rischi”, *Riv. soc.*, 2019, pp. 79 ss.

CUGAT MAURI, M.: “La reforma de la responsabilidad penal de las personas jurídicas: el papel del juez ante el peligro de hipertrofia de las compliance”, *Estudios Penales y Criminológicos*, 2015, pp. 919 ss.

DE SIMONE, GIAN.: “L’adeguatezza dell’assetto organizzativo dell’impresa nel nuovo codice della crisi di impresa e dell’insolvenza: il ruolo dei modelli organizzativi 231”, *La resp. amm. soc. enti*, 2019, pp. 141 ss.

DE VERO, G., *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, Giuffrè, Milano, 2008

DEL PRA, A: “Art. 2086”, in *Commentario breve al codice civile* (a cura di G. CIAN – A. TRABUCCHI), Cedam, Padova, 2020, p. 2302

DI CIOMMO, F.: “La responsabilità civile di inizio millennio. Il caso del nuovo art. 2086 c.c. in tema di responsabilità di imprenditore e amministratori”, *Danno e resp.*, 2022, pp. 413 ss.

DOPICO GÓMEZ-ALLER, J.; “La responsabilidad penal de las personas jurídicas”, in *Derecho penal economico y de la empresa* (a cura di N.J. DE LA MATA BARRANCO – J. DOPICO GÓMEZ-ALLER – J.A. LASCURAÍN SÁNCHEZ – A. NIETO MARTÍN), Dykinson, Madrid, 2018, pp. 129 ss.

FLORES SEGURA, M.: “Cumplimiento normativo, deber de diligencia y responsabilidad de administradores”, *Almacén de Derecho*, 19 luglio 2018

GALLETTI, D.: “I modelli organizzativi nel d.lgs. 231 del 2001: le implicazioni per la corporate governance”, *Giuris. comm.*, 2006, pp. 126 ss.

GIUNTA, F.: “Il reato come rischio d’impresa e la colpevolezza dell’ente collettivo”, *Analisi giur. ec.*, 2009, pp. 243 ss.

GONZALEZ CUSSAC, J.L.: “La eficacia eximente de los programas de prevención de delitos”, *Estudios Penales y Criminológicos*, 2019, pp. 593 ss.

MANES, V.: “Realismo e concretezza nell’accertamento dell’idoneità del modello organizzativo”, *Giuris. comm.*, 2021, pp. 633 ss.

MAUGERI, M.: “Note in tema di doveri degli amministratori nel governo del rischio di impresa (non bancaria)”, *Orizzonti del diritto commerciale*, 2014, pp. 1 ss.

MONGILLO, V., *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, Giappichelli, Torino, 2018

MORENO-PIEDRAHITA, C.: "El ocaso del los modelos de responsabilidad penal de las personas jurídicas en la jurisprudencia y doctrina españolas", *Politica Criminal*, 2019, pp. 323 ss.

MUSCATIELLO, V.B., *Il ruolo della autonormazione nel diritto penale della società del rischio*, in *Riv. trim. dir. pen. ec.*, 2020, pp. 311 ss.

NIETO MARTÍN, A.: "Responsabilidad social, gobierno corporativo y autorregulación: sus influencias en el derecho penal de la empresa", *Politica Criminal*, 2008, pp. 1 ss.;

PALIERO, C.E.: "La colpa di organizzazione tra responsabilità collettiva e responsabilità individuale", *Riv. trim. dir. pen. ec.*, pp. 175 ss.

PIERGALLINI, C.: "Aspettative e realtà della (ancor breve) storia del d.lgs. n. 231/2001 in materia di responsabilità da reato degli enti", *Dir. pen. proc.*, 2022, pp. 861 ss.

PULITANÒ, D.: "La responsabilità "da reato" degli enti: i criteri d'imputazione", in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2002, pp. 415 ss.

RAYÓN BALLESTEROS, M.C.: "Cuestiones controvertidas sobre la responsabilidad de las persona jurídicas en el proceso penal y la eficacia de los programas de cumplimiento", *Foro, Nueva época*, 2019, pp. 233 ss.

RODRIGUEZ CELADA, E.: "La criminalización del fracaso empresarial", *InDret*, 2017, pp. 1 ss.

SALCUNI, G.D.: "La valutazione di idoneità dei modelli ed il requisito dell'elusione fraudolenta", in *Responsabilità da reato degli enti, Un consuntivo critico* (a cura di R. BORSARI), Padova University Press, Padova, 2016, pp. 111 ss.

SCOZZAFAVA, O.T., voce *Onere (nozione)*, in *Enc. dir.*, XXX, 1980, pp. 99 ss.

TAMBORLINI, E.: "Art. 2392", in *Codice civile* (a cura di P. RESCIGNO), Giuffrè, Milano, 2022, pp. 5135 ss.

TURIENZO FERNÁNDEZ, A., "Una aproximación heterodoxa al fenómeno del compliance. A propósito de la Sentencia del Tribunal Supremo de 28 de junio de 2018", *www.criminaljusticenetwork.eu*, 28 settembre 2018