

**RESPONSABILITÀ DEGLI ENTI:
PROBLEMATICHE E PROSPETTIVE
DI RIFORMA A VENTI ANNI
DAL D. LGS. 231/2001**

2021 / 1-BIS

**Quali occasioni di ravvedimento per l'ente sotto
processo?**

di Cesare Trabace

Abstract

Animato dalla volontà di predisporre un microsistema normativo che tendesse, oltre che all'infrazione di una sanzione, anche (e soprattutto) alla prevenzione della criminalità di matrice economica, il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 ha concesso ampio spazio alle condotte riparatorie. Si tratta di attività di ravvedimento *post factum* – quali il risarcimento del danno, l'eliminazione delle conseguenze del reato nonché l'adozione postuma di un idoneo modello di organizzazione – che, a seconda del momento in cui vengono compiute, permettono all'ente di conseguire diversi vantaggi. Il contributo si propone di analizzare la morfologia e le ricadute processuali delle condotte riparatorie realizzabili in fase vuoi di cognizione (artt. 12, 17 e 49 d.lgs. n. 231 del 2001) vuoi di esecuzione (art. 78 d.lgs. n. 231 del 2001), per poi interrogarsi sulla possibilità che le stesse sortiscano un effetto più allettante, rappresentato dalla fuoriuscita dell'ente dal proprio circuito processuale, sul modello di quanto avviene nel rito ordinario, da qualche anno a questa parte, in forza degli artt. 162 *ter* e 168 *bis* ss. c.p.

*With the aim of building up a regulatory micro-system that tends, in addition to the infliction of a sanction, also (and above all) to the prevention of economic crimes, Legislative Decree 8th June 2001, no. 231 awards great importance to “compensative actions”. These are post factum repentance activities – such as compensation for damages, the elimination of the consequences of the crime and the posterior adoption of a compliance program – which give rise to different benefits for the company, depending on the timescales in which they are carried out. The paper intends to analyze the structure and the procedural consequences of such “compensative actions” that can be performed before (Arts. 12, 17 and 49 Legislative Decree no. 231 of 2001) and after (Art. 78 Legislative Decree no. 231 of 2001) the final judgement. Finally, it will consider the possibilities of making them more attractive, allowing the corporation to escape from the criminal proceeding, similarly to what happens in the proceedings against an individual (Arts. 162 *ter* and 168 *bis* ad following of the Criminal Code).*

Sommario:

1. Premessa: il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231. – **2.** Le condotte riparatorie nel sistema sanzionatorio: l'abbattimento della *pecunia doloris*. – **2.1.** L'inapplicabilità delle sanzioni interdittive e la sospensione del processo. – **2.2.** L'“ultima spiaggia”: la conversione in *executivis*. – **3.** Le condotte riparatorie nel sistema cautelare. – **4.** L'(in)applicabilità della causa di estinzione del reato di cui all'art. 162 *ter* c.p. – **5.** La sospensione del procedimento con messa alla prova.

1. Premessa: il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231

L'introduzione, nel nostro ordinamento, della responsabilità da reato degli enti collettivi ha rappresentato uno dei fenomeni più rivoluzionari e gravidi di implicazioni dell'ultimo ventennio¹.

Come è noto, con il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 – recante la «[d]isciplina 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» –, il legislatore, animato dalla volontà di onorare gli impegni assunti in ambito sovranazionale² nonché di far fronte alla multiforme e dilagante criminalità di impresa³, ha sancito il tramonto del principio *societas delinquere non potest*, che identificava, quale unico destinatario del precetto penale e della relativa sanzione, l'individuo in “carne e ossa”⁴. Da allora anche i soggetti «metaindividuali»⁵ possono essere chiamati a rispondere di un fatto penalmente rilevante, purché sia stato commesso, nell'interesse o a vantaggio degli stessi, da un *intraeus*,

rivista egli una posizione apicale o subordinata. Per l'integrazione della complessa fattispecie in esame, oltre ai predetti requisiti materiali, è altresì necessaria – nel rispetto nel principio di colpevolezza – la sussistenza di un elemento soggettivo, consistente nella rimproverabilità all'ente di non aver approntato i presidi necessari a contenere il rischio di verifica di reati al proprio interno: si tratta della c.d. colpa in organizzazione, categoria evanescente e dai contorni mobili⁶, nella cui valutazione un ruolo primario giocano i modelli di organizzazione e gestione – «vera architrave [...] del sistema»⁷ –, i quali, se correttamente adottati e resi operativi, concorrono a sollevare l'ente da ogni addebito.

Quella introdotta dal d.lgs. n. 231 del 2001 si configura come una forma di responsabilità non solo diretta, ma anche autonoma, in grado, cioè, di sopravvivere vuoi alla mancata individuazione o imputabilità dell'autore del reato-presupposto vuoi alla estinzione di quest'ultimo per una causa diversa dall'amnistia (propria)⁸. Pur avendole incredibilmente attribuito una veste «amministrativa»⁹, il legislatore ha ritenuto di affidare al giudice penale il suo accertamento, come attesta il discusso tenore dell'art. 35¹⁰, a mente del quale «[p]er il procedimento relativo agli illeciti amministrativi dipendenti da reato, si osservano le norme d[el III] capo nonché, in quanto compatibili, le disposizioni del codice di procedura penale e del decreto legislativo 28 luglio 1989, n. 271». È stato quindi istituito un *corpus* di norme *ad hoc* per l'ente sotto processo – bollato ora come «vero e proprio ordinamento “satellitare”»¹¹ ora come «microcodice»¹² – ove non mancano congegni sconosciuti al rito ordinario, come, ad esempio, l'archiviazione priva di controllo giurisdizionale e la sospensione delle misure cautelari interdittive. Per gli aspetti ivi non disciplinati – similmente a quanto impongono gli artt. 549 c.p.p., 1 d.P.R. 22 settembre 1988, n. 448 e 2 d.lgs. 28 agosto 2000, n. 274¹³ –, l'interprete è chiamato ad applicare le regole contenute nell'ordito codicistico, dopo aver verificato la loro compatibilità con il modello *de quo*, onde evitare una “crisi di rigetto”: insomma, per dirla con la dottrina, «al procedimento che si sviluppa nei confronti degli enti non manca l'autonomia, ma la compiutezza»¹⁴.

Oltre a quello generale appena richiamato, il decreto contempla anche rinvii più specifici. Particolare attenzione merita in proposito l'art. 35, che, orientato alla tutela del diritto di difesa, estende al soggetto collettivo «le disposizioni processuali relative all'imputato, in quanto compatibili». Redatta, secondo alcuni, sulla falsariga dell'art. 61 c.p.p.¹⁵, tale «norma manifesto»¹⁶ consente di

trasferire automaticamente, nel rito *de societate*, il bagaglio di garanzie e di diritti riconosciuto alla persona fisica – indagata o imputata che sia¹⁷ –; bagaglio, questo, da ritenersi comprensivo non solo delle regole del codice di procedura penale ma anche degli irrinunciabili principi costituzionali e sovranazionali che mettono a riparo l'accusato dai possibili arbitri dell'autorità, quali, ad esempio, quello del giudice terzo e imparziale, del contraddittorio, dell'*égalité des armes*, della ragionevole durata del processo e della presunzione di innocenza¹⁸. A causa della imperfetta coincidenza tra i due termini di comparazione cui allude l'art. 35, nessuna applicazione troveranno, al contrario, le previsioni che «implicano o presuppongono[on] la fisicità dell'atto da compiere»¹⁹, inapplicabili a un soggetto privo di una dimensione corporea.

Il sistema istituito dal d.lgs. n. 231 del 2001 ha attribuito grande peso alle condotte riparatorie, risarcitorie e riorganizzative. In un'ottica spiccatamente specialpreventiva²⁰, esso offre all'«incolpato»²¹ svariate occasioni per porre in essere un contegno virtuoso *post factum*, garantendogli, come contropartita, un sollievo sul piano tanto sanzionatorio quanto cautelare. Detto *favor riparationis* permea pressoché tutte le fasi del rito in parola, che tende palesemente più alla prevenzione che alla repressione, più alla *compliance* che all'irrogazione della pena²²: in altre parole, qui, «la rielaborazione del conflitto sociale sotteso all'illecito e al reato [passa anche e soprattutto dal]la valorizzazione di modelli compensativi dell'offesa»²³.

La predisposizione di simili strumenti di ravvedimento si è rivelata non solo una delle scelte più qualificanti della epocale riforma di inizio millennio, ma anche una delle più azzeccate, a fronte di istituti che non hanno invece tardato a palesare i propri limiti applicativi e sistematici. Per questo motivo, ha senso interrogarsi non solo sulla portata delle *chances* riparativo-premiali già previste dal decreto, ma altresì sull'opportunità che le stesse sortiscano effetti più allettanti, come la fuoriuscita anzitempo dell'ente dal proprio circuito processuale, sul modello di quanto avviene nel rito ordinario da qualche anno a questa parte per effetto degli artt. 162 *ter* e 168 *bis* ss. c.p.

2. Le condotte riparatorie nel sistema sanzionatorio: l'abbattimento della pecunia doloris

In risposta alle sollecitazioni provenienti dagli accordi sovranazionali²⁴, il d.lgs. n. 231 del 2001 ha predisposto un arsenale “punitivo” dalla

struttura «essenzialmente binari[a]»²⁵, incentrato sulla sanzione pecuniaria e su quella interdittiva, cui si aggiungono la confisca e la pubblicazione della sentenza di condanna²⁶.

Avendo accolto il «*carrot and stick approach*» da tempo noto all'ordinamento statunitense²⁷, alla minaccia di sanzioni che incidono, talvolta anche pesantemente, sul patrimonio e sulla vita dell'ente, il legislatore ha affiancato disposizioni capaci di mitigarne la severità, a favore di quanti abbiano assunto, durante il procedimento, un contegno *lato sensu* riparatorio. Mediante la lusinga di un premio²⁸, viene quindi stimolata la collaborazione della persona giuridica, consistente nella neutralizzazione degli effetti negativi della propria condotta e nell'opera di (ri)organizzazione interna finalizzata a scongiurare la verifica di nuovi reati. Il che dimostra, senza timori di smentita, come l'obiettivo principale del processo *de societate* sia quello di riportare il suo protagonista entro i binari della legalità; obiettivo che l'irrogazione di una "pena" non garantisce necessariamente.

Al centro del sistema in esame, è stata collocata la sanzione pecuniaria, la cui applicazione costituisce una reazione automatica all'accertamento della responsabilità "amministrativa" dei soggetti collettivi. Abbandonato il tradizionale paradigma di commisurazione "a somma complessiva", il legislatore ha qui adottato un modello "per quote", che mutua la sua struttura bifasica dal *Tagessatzsystem* tedesco²⁹. In particolare, il giudice è chiamato, per prima cosa, a determinare il numero delle quote – variabile, a seconda della cornice edittale del reato-presupposto, tra un minimo (non inferiore a cento) e un massimo (non superiore a mille) –, sulla base di indici fattuali di natura vuoi soggettiva vuoi oggettiva, consistenti nella «gravità del fatto», nel «grado della responsabilità dell'ente» e nell'«attività realizzata per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti»³⁰; all'esito di questa operazione, egli dovrà attribuire alla singola quota un valore, oggi compreso tra 258,23 e 1.549,37 Euro, avendo riguardo per le condizioni economico-patrimoniali del suo destinatario: il prodotto dei due risultati ottenuti determina così l'ammontare della *pecunia doloris* da infliggere. In questo modo, il legislatore ha inteso limitare la discrezionalità giudiziale e onorare i principi di proporzionalità e adeguatezza fissati dalla legge-delega³¹. Ciò nonostante, qualche dubbio sorge sull'effettività della sanzione *de qua*, che ben si presta a essere concepita, soprattutto da parte di realtà imprenditoriali medio-grandi, come un mero costo di gestione preventivabile³².

In questo contesto si inserisce la prima delle

chances di risipiscenza che animano il d.lgs. n. 231 del 2001, la cui disciplina è dettata dall'art. 12, comma 2, a mente del quale «[l]a sanzione è ridotta da un terzo alla metà se, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado: a) l'ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso; b) è stato adottato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della stessa specie di quello verificatosi». La concorrenza di entrambe le condizioni determina invece un abbattimento dalla metà ai due terzi della sanzione pecuniaria, che non può comunque risultare inferiore a 10.329,14 Euro.

L'«ampia e strutturata»³³ condizione prevista dalla lett. a) rappresenta una attività riparatoria in senso stretto che, come tale, guarda al passato, ossia alle conseguenze pregiudizievoli scaturite dall'illecito³⁴. Nella formula utilizzata dal legislatore riecheggia il disposto dell'art. 62, n. 6, c.p., ma, a ben vedere, la circostanza attenuante in parola, diversamente da quella di derivazione codicistica, prevede condotte cumulative e non già alternative, come dimostra inequivocabilmente la presenza della congiunzione «e»³⁵.

La lettura della previsione impone di interrogarsi anzitutto sulla nozione di «danno» risarcibile. Pur in assenza di precise indicazioni nell'architettura del decreto, è indubbio che si tratti del danno c.d. civile, nella sua componente patrimoniale e non patrimoniale, derivante, in maniera diretta e immediata, dal reato-presupposto commesso dall'*intra-neus*³⁶. Di converso, non assumeranno alcuna valenza le voci di danno meramente indirette, come aveva inizialmente ritenuto la giurisprudenza di merito: in particolare, nell'ambito di un noto caso di corruzione diretta all'aggiudicazione di un appalto per la fornitura di turbine a gas, era stata affermata la risarcibilità anche dei pregiudizi arrecati al mercato e ai *competitors* ingiustamente esclusi dalla gara³⁷. La dottrina ha però prontamente ripudiato detta impostazione³⁸, rilevando, a ragion veduta, come essa finisca per rapportare il risarcimento non a quanto effettivamente sofferto dal danneggiato bensì alla gravità della condotta, quasi fosse una sanzione³⁹.

Ulteriori chiarimenti sono, più di recente, pervenuti dalla Suprema Corte che, considerata l'attitudine dell'istituto in questione al recupero della *societas* alla legalità, ha promosso una interpretazione assai rigorosa. A parere dei giudici di legittimità, l'ente intenzionato ad adempiere all'obbligazione risarcitoria deve attivarsi *in primis* per instaurare una qualche forma di dialogo con le persone offese

e danneggiate del reato, le quali potranno aderire alla offerta ricevuta oppure rifiutare avanzando motivazioni non pretestuose⁴⁰. In altre parole, la quantificazione delle somme dovute, soprattutto nella impossibilità di ancorarla a rigidi parametri, implica «una collaborazione o comunque [un] contatto tra [le] parti contrapposte»: una determinazione unilaterale, senza nemmeno un tentativo di “incontro”, potrebbe infatti essere giudicata inattendibile e quindi inefficace.

Alla medesima “intransigenza” sono ispirate le statuizioni concernenti le modalità operative del risarcimento. In proposito, si esige che l’ente consegni al debitore il *quantum* di spettanza direttamente ovvero in modo tale da garantirne la presa materiale, senza la necessità di una ulteriore collaborazione per la *traditio*⁴¹. In quest’ottica, inidonea si paleserà, ad esempio, la costituzione di un fondo di accantonamento, anche nella forma di una riserva indisponibile certificata dal collegio sindacale: rimanendo pur sempre nella disponibilità dell’ente, le somme accantonate possono infatti ridursi o venir meno a causa di taluni avvicendamenti societari. Orbene, una simile eventualità frustrerebbe le finalità perseguite dalla norma, che subordina l’abbattimento della sanzione pecuniaria alla «effettiva, attuale e integrale, *hic et nunc*, condotta risarcitoria»⁴².

Tra le problematiche nelle quali si può incappare nella prassi, un cenno merita l’ipotesi in cui il risarcimento venga compiuto da un terzo in luogo del soggetto collettivo: basti pensare all’intervento di una società assicurativa o, in un contesto di gruppo, della controllante in favore della controllata; evenienze invero tutt’altro che rare. Come è noto, la stessa questione ha investito, prima, la causa di estinzione del reato di cui all’art. 35 d.lgs. 28 agosto 2000, n. 274 e, più di recente, quella di cui 162-ter c.p.: in ambedue i casi, si è ritenuto di far ricorso alla elaborazione giurisprudenziale formatasi intorno alla circostanza prevista dall’art. 62, n. 6, c.p.⁴³, giungendo, alla fine, a riconoscere rilevanza al risarcimento eseguito da soggetti diversi dall’incolpato⁴⁴. Si badi che una diversa impostazione, su questo terreno, finirebbe per sconfessare la *ratio* del congegno in esame, espressione diretta di quel *favor riparationis*, e, secondo alcuni, di quel *favor rei*⁴⁵ che innerva l’intero d.lgs. n. 231 del 2001 e che non si esaurisce certo nel risarcimento del danno, ma comporta il compimento di altre azioni. Si palesa insomma razionale e coerente sul piano sistematico la soluzione esegetica che tollera l’avvento del terzo⁴⁶. In forza dell’art. 12, comma 2, lett. a), la persona giuridica che voglia beneficiare di un più mite trattamento sanzionatorio deve procedere altresì

alla «elimina[zione] delle conseguenze dannose o pericolose del reato»; locuzione, questa, che rievoca il danno c.d. criminale, cioè quello che inerisce alla lesione del bene giuridico tutelato dalla fattispecie violata⁴⁷. Sulla portata del dettato normativo non si registra invero unanimità di vedute: se, per taluno, la previsione alluderebbe alla soppressione delle fonti di pericolo o di danno⁴⁸, per altri, invece, il legislatore avrebbe, in questa sede, imposto all’ente di elidere non le fonti, ma le conseguenze dannose o pericolose della condotta⁴⁹, con esclusione, ovviamente, del danno c.d. civile, posto che «quello che viene riparato per una via non può esserlo per altra via»⁵⁰. Ad ogni modo, qualunque sia il significato attribuito, la seconda parte della disposizione in commento comporta che – attraverso indagini interne o l’avallo della tesi accusatoria – il soggetto collettivo abbia già provveduto a ricostruire quanto accaduto, le relative cause nonché le iniziative da intraprendere per ripristinare, unitamente al risarcimento, lo *status quo ante delictum*⁵¹.

Consapevole dell’esistenza di situazioni nelle quali il danno non può essere (integralmente o *tout court*) risarcito e gli effetti della condotta eliminati, il legislatore ha valorizzato anche il mero impegno della persona giuridica in tal senso, in ossequio alla regola sintetizzata nel brocardo *ad impossibilia nemo tenetur*⁵². Basti pensare al caso in cui l’ente versi in cattive condizioni economiche o all’impossibilità per lo stesso di calcolare, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di prime cure (art. 492 c.p.p.), l’esatta entità del danno cagionato. Ebbene, in simili evenienze, la riduzione della “pena” pecuniaria opererà comunque, ma la *societas* dovrà dimostrare di essersi almeno attivata realizzando quanto era nelle sue possibilità e perciò concretamente esigibile⁵³. E la stessa cosa dicasi qualora l’illecito contestato non abbia prodotto danni o conseguenze dannose o pericolose⁵⁴. D’altronde, se il decreto non avesse contemplato detta possibilità, avrebbe legittimato ingiustificati particolarismi, collidendo con il fondamentale principio di uguaglianza di cui all’art. 3 Cost.

La mitigazione della sanzione pecuniaria ha inoltre luogo laddove venga integrata la condizione prevista dall’art. 12, comma 2, lett. b), la quale impone al soggetto collettivo di rimediare al *deficit* strutturale che ha reso possibile la perpetrazione, al proprio interno, di una condotta illecita. Questa “inversione di rotta” si manifesta attraverso l’adozione o l’implementazione di modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire reati della stessa specie di quello verificatosi. Viene quindi postulata una attività riparatoria in senso lato, che guarda

al futuro⁵⁵, manifestando con forza gli obiettivi specialpreventivi della riforma, malgrado non manchino profili di autentico ravvedimento⁵⁶.

La predisposizione di nuovi modelli organizzativi ovvero la revisione di quelli già esistenti e rivelatisi fallimentari dovrà essere compiuta alla stregua dei criteri di «efficacia, specialità e adeguatezza» imposti dagli artt. 6 e 7, in considerazione della mancanza – a più riprese rimarcata dalla dottrina e della giurisprudenza – di differenze strutturali tra il modello *pre* e *post delictum*⁵⁷. Quest'ultimo si caratterizza infatti solo per il suo contenuto maggiormente incisivo e specifico⁵⁸: dopotutto, essendo stato già commesso un reato, è più che normale se ne tenga conto e si introducano, di conseguenza, regole *ad hoc* volte ad eliminare i concreti fattori di rischio che hanno cagionato o semplicemente agevolato la condotta vietata⁵⁹. In altre parole, alla tradizionale mappatura relativa alla probabilità di commissione dei reati-presupposto nel singolo contesto di riferimento, i *compliance programs* tardivi devono affiancare una analisi fattuale più mirata, diretta a ricostruire le modalità di verifica dell'illecito contestato e a creare specifici correttivi⁶⁰. Rispetto ai modelli *ante delictum*, essi hanno insomma «una funzione non diversa, né più limitata, ma ulteriore: [non solo di prevenzione ma] anche di natura riparativa rispetto al fatto avvenuto e al suo possibile ripetersi in quella organizzazione»⁶¹. Per altro verso, va osservato come il riassetto della *societas* sia in realtà una operazione assai onerosa e complessa: per godere dei benefici di cui all'art. 12 è dunque necessario un impegno serio da parte della persona giuridica, non bastando, ad esempio, l'assegnazione di un incarico a professionisti esterni⁶² o la semplice adozione di un codice etico, di per sé insufficiente a realizzare gli scopi perseguiti dal legislatore⁶³.

Le considerazioni che precedono si riflettono peraltro sulla fisionomia del giudizio di idoneità che, pur rimanendo di fatto unitario, si snoda attraverso due diversi momenti valutativi: in particolare, il giudice dovrà, dapprima, constatare se l'ente abbia adottato e reso operativo un modello *post factum* e, successivamente, appurare se, per il tramite dello stesso, siano state rimosse le criticità organizzative, onde scongiurare la commissione di reati della stessa specie di quello addebitato; un giudizio, dunque, da formularsi non solo in termini strettamente prognostici e ipotetici, ma anche sulla base degli elementi fattuali oggetto della prospettazione accusatoria⁶⁴.

2.1. L'inapplicabilità delle sanzioni interdittive e la sospensione del processo.

A differenza di quella pecuniaria, la cui operatività

risulta indefettibile, le sanzioni interdittive sono irrogate, congiuntamente alla prima, soltanto in relazione agli illeciti che le prevedono espressamente e qualora ricorra una delle seguenti condizioni, sintomatiche di un maggiore disvalore della condotta: 1) l'ente ha tratto un profitto di rilevante entità dal reato-presupposto e, ove l'autore di quest'ultimo sia un soggetto sottoposto all'altrui direzione, la sua commissione è stata resa possibile da gravi carenze organizzative; 2) la sussistenza della recidiva (*rectius* della reiterazione degli illeciti). L'elenco di tali misure – disposte, di regola, per un lasso di tempo che oscilla tra tre mesi e tre anni⁶⁵ e, solo eccezionalmente, in via definitiva⁶⁶ – è ricco e variegato, contemplando l'interdizione dall'esercizio dell'attività; la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, delle licenze o delle concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; il divieto di contrarre con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio; l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi nonché il divieto di pubblicizzare beni o servizi⁶⁷. Si tratta di sanzioni particolarmente incapacitanti, dotate di una notevole carica afflittiva⁶⁸, dirette a colpire, nei limiti del possibile, il ramo di attività nell'ambito del quale si è prodotto il reato, nel rispetto del c.d. principio di frazionabilità⁶⁹. Quanto alla scelta del tipo e della durata delle stesse, il giudicante si avvarrà degli indici fattuali dettati per la commisurazione della “pena” pecuniaria, valorizzando inoltre l'attitudine di ciascuna interdizione a prevenire gli illeciti della specie di quello già commesso.

Anche in questo frangente è stato collocato un meccanismo funzionale ad accordare un premio all'ente che abbia tenuto un comportamento contrario rispetto all'offesa realizzata. Anzi, si può tranquillamente affermare che l'art. 17 rappresenta l'espressione più emblematica dello spirito riparatorio-collaborativo che permea il processo *de societate*. La previsione «trasuda», infatti, come rilevato dalla Relazione governativa, «chiare finalità specialpreventive»⁷⁰, nello statuire che, «[f]erma l'applicazione delle sanzioni pecuniarie, le sanzioni interdittive non si applicano quando, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado, concorrono le seguenti condizioni: a) l'ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso; b) l'ente ha eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della stessa specie di quello

verificatosi; c) l'ente ha messo a disposizione il profitto conseguito ai fini della confisca». Specie se si considera come le sanzioni *de quibus* siano in grado di paralizzare l'agire economico della persona giuridica, gli effetti derivanti dall'adesione alla proposta di ravvedimento avanzata dalla norma appaiono ben più vantaggiosi di quelli previsti dall'art. 12: rispetto a quest'ultimo, l'art. 17 postula tuttavia una condotta maggiormente onerosa, contemplando tre distinti segmenti, da realizzare cumulativamente e non già alternativamente.

Le condizioni di cui alle lett. a) e b) replicano grossomodo il contenuto dell'art. 12, comma 2, sicché devono ritenersi valide le considerazioni svolte a proposito dell'abbattimento della sanzione pecuniaria. In ordine a quella della lett. c), è necessario anzitutto rilevarne la *ratio*: conscio che il profitto costituisce, di regola, il movente sotteso alla commissione del reato, il legislatore ha fatto dipendere l'inapplicabilità delle sanzioni interdittive dalla rinuncia ad esso e dalla messa a disposizione dell'autorità procedente⁷¹.

Occorre però intendersi su cosa sia, in realtà, il c.d. profitto confiscabile: importanti chiarimenti sono giunti dalle Sezioni unite della Corte di cassazione, secondo le quali esso «va inteso come il complesso dei vantaggi economici tratti dall'illecito e a questo strettamente pertinenti, dovendosi escludere, per dare concreto significato operativo a tale nozione, l'utilizzazione di parametri valutativi di tipo aziendalistico». Nella stessa sede, sono state altresì superate le oscillazioni interpretative concernenti la sua determinazione, che, per i giudici di legittimità, va compiuta «al netto dell'effettiva utilità eventualmente conseguita dal danneggiato, nell'ambito del rapporto sinallagmatico con l'ente»⁷².

A ben vedere, le modalità di realizzazione della condotta *sub* lett. c) risultano meno gravose di quelle riguardanti il risarcimento del danno e l'eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose. La previsione qui non richiede una materiale consegna, ma la sola messa a disposizione del *quantum* opportunamente individuato⁷³. Ciò che rileva – e, ancora una volta, è la Suprema Corte a imporlo – è che oggetto della messa a disposizione siano le somme di denaro indebitamente percepite e non già i beni dal valore asseritamente equivalente al profitto o quelli che ne costituiscono l'impiego⁷⁴.

Al pari di quelli previsti dall'art. 12, anche gli adempimenti di cui all'art. 17 devono essere realizzati prima che il giudice dichiari l'apertura del dibattimento di primo grado: come rilevato dalla Relazione di accompagnamento al decreto, le condotte riparatorie fin qui analizzate vanno poste

in essere «entro un lasso di tempo che, seppure non immediatamente prossimo alla commissione del fatto, non risulti troppo diluito nel tempo così da vanificare il valore insito nella tempestiva e riconoscibile attività di operosa resipiscenza»⁷⁵. Detto sbarramento temporale persegue un duplice obiettivo: da un lato, impedisce l'esecuzione di attività probatorie che potrebbero rivelarsi inutili a seguito delle condotte in esame; dall'altro lato, attribuisce alla persona collettiva un adeguato *spatium temporis* per attivarsi, utile soprattutto ove la regiudicanda pervenga alla fase processuale senza essere transitata dall'udienza preliminare⁷⁶. Al contrario, le norme citate non contemplano alcun *dies a quo*, lasciando intendere che le azioni reintegrative, riparatorie e riorganizzative possano avere luogo sin dalle indagini preliminari⁷⁷.

La realizzazione delle condotte riparatorie in una fase in cui nessun accertamento sul fatto e sulla responsabilità è stato ancora compiuto pone diversi problemi. Prima della celebrazione del dibattimento, risulterà, per esempio, tutt'altro che agevole quantificare, in modo attendibile, il danno risarcibile e il profitto confiscabile⁷⁸. Per non parlare del fatto che le iniziative della *societas* potrebbero essere intese alla stregua di una ammissione di colpa, con buona pace della presunzione di innocenza, sancita, come noto, dagli artt. 27, comma 2, Cost., 6, § 2, CEDU e 14, § 2, PIDCP⁷⁹. Uno sguardo più attento consente però di fugare ogni dubbio sulla tenuta costituzionale e convenzionale dei meccanismi normativi analizzati, i quali non implicano affatto una coartazione: è pur sempre l'ente che, all'esito di un confronto tra costi e benefici, intraprenderà *sua sponte* la strada della «consapevole e volontaria adesione [...] ad un *new deal* del proprio operare economico»⁸⁰, senza rinunciare a difendersi sul fronte della eventuale responsabilità⁸¹.

Il più volte richiamato *favor riparationis* ha spinto il legislatore a introdurre una sorta di proroga del termine imposto dalle norme sin ora esaminate⁸². L'art. 65 consente infatti che le attività processuali possano essere messe in *stand-by* laddove, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento, la persona giuridica manifesti la volontà di provvedere agli adempimenti di cui all'art. 17⁸³. Tale sospensione va ad aggiungersi così a quelle previste dal codice di rito e dalla legislazione speciale, che trovano peraltro applicazione – stante la compatibilità *ex art.* 34 – anche in questa sede⁸⁴. Al fine di evitare strumentalizzazioni di sorta, il d.lgs. n. 231 del 2001 ha ancorato l'operatività dell'istituto a presupposti piuttosto rigidi. In primo luogo, va rilevato che i legittimati a promuovere la sospensione del processo sono

il legale rappresentante dell'ente, il difensore indicato nell'atto di costituzione o, in mancanza di quest'ultima dichiarazione, il difensore di fiducia o di ufficio⁸⁵. Costoro dovranno provare la circostanza irresistibile che ha impedito la tempestiva adozione delle condotte reintegrative, riparatorie e riorganizzative, producendo, se del caso, documenti, come i bilanci attestanti l'assenza di liquidità o i risultati delle investigazioni difensive⁸⁶. Il vaglio sulla richiesta, se positivo, implica, oltre alla temporanea interruzione del processo, l'assegnazione di un termine entro il quale realizzare le attività di cui all'art. 17⁸⁷, la fissazione della data della futura udienza nonché la determinazione di una somma di denaro da depositare presso la Cassa delle ammende, il cui importo, in forza del richiamo all'art. 49, sarà fissato in misura «non inferiore alla metà della sanzione pecuniaria minima prevista per l'illecito per cui si procede»; in alternativa, onde evitare l'immobilizzazione del capitale, è ammessa la prestazione di apposita garanzia mediante ipoteca o fideiussione solidale⁸⁸.

In ordine alle tempistiche della richiesta, preme rammentare che il momento a partire dal quale essa può essere promossa viene fatto corrispondere, nel silenzio della disposizione, con l'arrivo degli atti presso la cancelleria del dibattimento⁸⁹. Alludendo l'art. 65 al «processo», gli interpreti hanno nondimeno puntualizzato come la richiesta possa essere avanzata già durante l'udienza preliminare, prima della formulazione delle conclusioni ai sensi degli artt. 421 e 422 c.p.p.: in tal caso, il giudice dell'udienza preliminare non esercita alcun controllo sulla stessa, limitandosi a trasmetterla, unitamente al fascicolo, al giudice dibattimentale⁹⁰. Quanto al termine finale, esso non sempre corrisponde con il lasso di tempo precedente alla dichiarazione di apertura del dibattimento, posto che, espletata per la prima volta detta formalità, si potrebbe verificare una regressione del procedimento per la presenza di atti invalidi (art. 185, comma 3, c.p.p.): una simile evenienza attribuirà quindi all'ente il potere di proporre, nuovamente ovvero *ex novo*, la domanda di sospensione⁹¹.

A causa della laconica formulazione dell'art. 65, devono essere inoltre definiti alcuni aspetti problematici della procedura sospensiva ivi regolamentata, a cominciare dalla natura, vincolata o discrezionale, del potere del giudice di pronunciarsi in tal senso. Espressioni quali «può disporre» o «se ritiene di accogliere» lasciano intendere che il momentaneo arresto delle attività rituali è affidato al libero apprezzamento dell'organo giurisdizionale che non investe solo la tempestività della domanda

e la bontà del relativo apporto documentale ma si estende a profili oggettivi, soggettivi e processuali⁹². Occorrerà, ad esempio, valutare se e in che modo un provvedimento di sospensione a favore dell'ente influisca sull'accertamento del reato addebitato, nell'ambito del *simultaneus processus*, alla persona fisica⁹³. Una chiave di lettura del genere, pur suggestiva, rischia però di ledere le prerogative difensive della *societas*: nel rispetto degli obiettivi e delle logiche del decreto, è dunque preferibile configurare il potere di sospensione in termini di atto dovuto, adottabile ogniqualvolta la richiesta soddisfi i presupposti di legge⁹⁴.

Una questione esegetica ulteriore concerne la durata del termine di sospensione e la sua prorogabilità. Sul primo versante, l'assenza di precise coordinate normative depone per la piena autonomia del giudice, il quale opererà per un lasso di tempo più o meno ampio a seconda delle peculiarità del singolo caso concreto⁹⁵. Durante questo periodo, è inibito lo svolgimento di qualsiasi attività processuale, con escussione degli atti urgenti *ex art.* 467 c.p.p.⁹⁶, e la decorrenza della prescrizione; del resto, diversamente opinando, si agevolerebbero iniziative meramente dilatorie⁹⁷. Circa il secondo tema, in senso negativo sembra deporre il tenore della Relazione governativa, nella misura in cui afferma che «laddove si verifichi una mancata, incompleta o inefficace esecuzione dell'attività riparatoria nel termine fissato, il processo riprenderà»⁹⁸. La filosofia autenticamente specialpreventiva che anima il d.lgs. n. 231 del 2001 conduce tuttavia ad accogliere l'opposta soluzione, a patto, ovviamente, che la richiesta di proroga non risulti pretestuosa⁹⁹. Per nulla dibattuta è invece la forma dei provvedimenti di sospensione e rigetto, trattandosi, per l'unanimità degli autori, di ordinanze revocabili, non suscettibili di impugnazione, se non unitamente alla sentenza conclusiva del giudizio di primo grado, a mente dell'art. 586 c.p.p.¹⁰⁰.

Venendo agli epiloghi decisori, va segnalato che, qualora l'ente non adempia, entro i termini stabiliti, agli obblighi reintegrativi, riparatori e riorganizzativi, il giudice è tenuto a revocare il provvedimento di sospensione e a riscuotere le somme versate. Viceversa, se l'ente ponga puntualmente in essere le condotte *post factum*, non saranno applicate, in caso di condanna e fermo restando l'operatività delle sanzioni pecuniarie, le «temute» interdizioni, previa la restituzione della cauzione, la cancellazione dell'ipoteca e l'estinzione della fideiussione eventualmente prestata.

Resta infine da osservare che, laddove il processo *de societate* coinvolga banche e intermediari finanziari (SIM, SGR o SICAV), il giudice che

intenda monitorare la realizzazione delle azioni di ravvedimento di cui all'art. 17 potrà avvalersi, a seconda dei casi, del contributo informativo della Banca d'Italia o della Consob¹⁰¹.

2.2. L'«ultima spiaggia»: la conversione in *executivis*

La centralità attribuita dal legislatore agli strumenti di ravvedimento *post factum* e, più in generale, alla finalità di recupero alla legalità emerge anche sul terreno dell'esecuzione, laddove il soggetto collettivo chieda al giudice, a norma dell'art. 78, di convertire la sanzione interdittiva in pecuniaria, avendo realizzato le azioni reintegrative, riparatorie e riorganizzative tardivamente, ossia dopo la dichiarazione di apertura del dibattimento.

La persona giuridica «paga» quindi il ritardo maturato nella adozione degli adempimenti di cui all'art. 17: essa non beneficerà della disapplicazione *tout court* della sanzione interdittiva, accontentandosi invece della sua trasformazione in una somma che va ad aggiungersi a quella irrogata con la decisione; scelta, questa, che la Relazione governativa motiva con l'ovvia necessità di non incentivare condotte strumentali dell'ente che potrebbe altrimenti monetizzare a costo zero la sanzione maggiormente afflittiva¹⁰². Pur determinando conseguenze tendenzialmente meno benevole rispetto agli altri istituti riparativo-premiali noti al d.lgs. n. 231 del 2001, quello di cui all'art. 78 si palesa il più rispettoso della presunzione di innocenza. Esso è infatti l'unico a collocarsi a valle del giudizio, quando, cioè, un accertamento sulla responsabilità è stato operato¹⁰³.

Da un punto di vista strettamente procedurale, va anzitutto rammentato che possono proporre la richiesta di conversione il legale rappresentante ovvero il difensore nominato per la fase esecutiva¹⁰⁴, nel termine perentorio di venti giorni, decorrenti dalla notifica dell'estratto della sentenza di condanna. Il decreto ha addossato all'istante l'onere di accludere documenti da cui si evinca l'avvenuta realizzazione del risarcimento del danno, dell'eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose del reato nonché dell'adozione e dell'efficace attuazione di idonei *compliance programs*. A dispetto del tenore dell'art. 78, comma 2, parte della dottrina ha rilevato opportunamente come, in mancanza di una previsione *ad hoc*, l'omessa allegazione non integri una causa di inammissibilità della domanda, dovendosi semmai parlare di manifesta infondatezza¹⁰⁵.

Entro dieci giorni dalla recezione della richiesta¹⁰⁶, il giudice fissa l'udienza in camera di consiglio, dandone avviso alle parti e ai difensori, con facoltà

per gli stessi di prendere visione degli atti, di estrarre copia nonché di depositare memorie fino a cinque giorni prima, similmente a quanto accade nel procedimento di esecuzione ordinario disciplinato dall'art. 666 c.p.p. Le disposizioni e i relativi approdi giurisprudenziali sul tema si estendono infatti anche al rito *de quo*, con il consueto limite della compatibilità¹⁰⁷: va da sé, ad esempio, che, anche nel frangente in esame, l'omissione, l'incompletezza o l'irregolare comunicazione all'ente e al suo difensore produrrà una nullità assoluta; i vizi dell'avviso diretto al rappresentante della pubblica accusa determineranno, al contrario, una nullità a regime intermedio¹⁰⁸. Non solo: dalla norma codicistica sopra richiamata deriva altresì il potere del giudice di acquisire documenti e informazioni dalle competenti autorità ovvero di svolgere, nel rispetto del canone del contraddittorio, le più varie attività istruttorie¹⁰⁹.

D'altro canto, l'art. 78, comma 3, al fine di evitare un pregiudizio all'ente, riconosce al giudice la prerogativa di sospendere – mediante un decreto motivato non impugnabile, ma revocabile nel successivo corso del procedimento¹¹⁰ – l'esecuzione della sanzione interdittiva, qualora la richiesta di conversione non gli appaia «manifestamente infondata»: a esplicitare il contenuto di tale espressione provvede la più volte rammentata Relazione di accompagnamento, la quale allude a «un semplice *fumus* di accoglimento della richiesta»¹¹¹. E si badi che, malgrado la norma sembri prefigurare una mera facoltà, diversi autori continuano ancora oggi a parlare della sospensione come di un dovere da onorare «tutte le volte che [...] la richiesta di conversione abbia il corredo della necessaria e comprovante documentazione e non sia quindi manifestamente infondata»¹¹².

Se ritiene di accogliere la richiesta, il giudice emette una ordinanza motivata, eventualmente ricorribile per cassazione, al pari di quella di rigetto¹¹³. In particolare, egli ordina la conversione della sanzione interdittiva, determinando contestualmente una somma da versare né inferiore all'ammontare della sanzione pecuniaria già applicata né superiore al suo doppio. L'individuazione dell'esatto importo non risulta una operazione del tutto discrezionale, considerato che l'art. 78, comma 4, impone all'organo decidente di prendere in considerazione vuoi la gravità dell'illecito accertato vuoi le circostanze concrete sottese all'attivazione tardiva della persona giuridica: in tal modo, è possibile distinguere le ipotesi in cui la realizzazione delle condotte reintegrative, riparatorie e riorganizzative sia stata effettivamente caratterizzata da obiettive difficoltà rispetto a quelle in cui emerge la volontà dell'ente di procrastinare per quanto possibile la

propria resipiscenza¹¹⁴.

3. La sospensione delle misure cautelari interdittive.

Il d.lgs. n. 231 del 2001 ha riservato grande attenzione alla disciplina delle cautele, cui ha dedicato una intera Sezione che, al pari del Libro IV del codice di procedura penale, costituisce un autonomo «sottosistema normativo»¹¹⁵.

Delle fattispecie reali si occupano appena due disposizioni, avendo il legislatore collocato al centro dell'impianto le misure interdittive¹¹⁶, coincidenti, nella denominazione quanto nel contenuto, con le omonime sanzioni¹¹⁷.

Al ricorrere di taluni presupposti¹¹⁸, potranno quindi essere applicate alla persona giuridica, seppure provvisoriamente: l'interdizione dall'esercizio dell'attività; la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, delle licenze o delle concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; il divieto di contrarre con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio; l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi; il divieto di pubblicizzare beni o servizi¹¹⁹.

Detta allarmante sovrapposizione con l'arsenale sanzionatorio rappresenta, a ben vedere, il precipitato della più volte rammentata vocazione rieducativa del processo *de societate*¹²⁰. In altre parole, le finalità di recupero dell'ente e, ancor prima, di prevenzione del rischio-reato al proprio interno hanno trasfigurato la fisionomia delle cautele che, private della loro naturale strumentalità all'accertamento, sono diventate la strada attraverso la quale prevenire il pericolo di recidiva¹²¹. Legittimando, in buona sostanza, l'irrogazione di una «criptopena» senza che sia intervenuta alcuna condanna¹²², tale assetto è stato oggetto delle comprensibili critiche della dottrina che ne ha denunciato l'incompatibilità con la presunzione di innocenza¹²³. La questione è invero tutt'altro che teorica: lo dimostra, del resto, la proposizione, all'indomani dell'entrata in vigore della riforma, di una eccezione di costituzionalità con cui si rilevava come il concetto di «revoca» al quale fanno riferimento alcune tra le misure sopra elencate, evocando una situazione di irreversibilità, fosse *ictu oculi* incompatibile con il carattere provvisorio dell'intervento cautelare¹²⁴.

Tra le vicende che possono interessare la vita delle cautele interdittive, accanto alla sostituzione e alla revoca già note al rito ordinario, figura una ipotesi di sospensione, la cui operatività dipende dalla

richiesta della *societas*, nella persona del legale rappresentante o del difensore, di realizzare gli adempimenti di cui all'art. 17, tra i quali «la stella polare risulta ancora una volta [l'adozione de]l modello»¹²⁵. Chiara la ragion d'essere dell'istituto previsto dall'art. 49: offrire, a chi è disposto a riportare prontamente il proprio agire economico entro i binari della legalità, un *commodus discessus*, permettendogli di evitare la futura (e, in teoria, eventuale) sanzione e, al contempo, di sterilizzare gli effetti della sua «anticipazione»¹²⁶. L'ennesima dimostrazione, insomma, di quell'«accentuato afflato prevenzionistico»¹²⁷ che permea il decreto legislativo in esame. Indubbiamente lodevole per l'attitudine a scongiurare le ricadute economiche e occupazionali che le interdizioni, anche se transitorie, inevitabilmente producono, la sospensione *de qua* sembra però rafforzare, mediante il richiamo all'art. 17, la discutibile assimilazione tra gli strumenti cautelari e quelli sanzionatori nonché i sospetti sulla tenuta costituzionale e convenzionale dei primi¹²⁸. Sospetti, questi, destinati ad acuirsi se solo si considera come il meccanismo sospensivo imponga al giudice cautelare una valutazione sull'idoneità del risarcimento, dell'eliminazione degli effetti del reato e del modello organizzativo che spetterebbe, a rigore, al giudice della cognizione¹²⁹.

Nel formulare l'art. 49, il legislatore non si è pronunciato circa la struttura e il contenuto della richiesta. La lacuna è stata ben presto colmata dagli interpreti che, valorizzando le aspirazioni del congegno normativo, hanno sostenuto all'unisono la necessità che essa non sia generica, dovendo esplicitare gli obiettivi perseguiti, le singole condotte da compiere in concreto e le modalità di esecuzione, con l'indicazione del piano finanziario predisposto all'uopo e dello *status* economico del proponente. Non si richiedono dunque forme sacramentali, purché emerga chiaramente la volontà della persona giuridica di impegnarsi in un percorso di operosa resipiscenza e non per fini meramente dilatori¹³⁰.

La richiamata disposizione tace altresì sulle tempistiche. Ragioni logiche, prima ancora che giuridiche, imporrebbero di concepire il provvedimento sospensivo sempre e comunque come un *posterius* rispetto all'adozione della cautela: se quest'ultima non fosse in corso di esecuzione, non ci sarebbe infatti alcunché da sospendere. L'assenza di esplicite preclusioni, unitamente agli scopi specialpreventivi dell'istituto, induce tuttavia ad ammettere che la richiesta possa essere esperita anche durante l'udienza in cui le parti discutono della futura applicazione della misura interdittiva¹³¹; in tale evenienza, la cautela

sarà disposta e contestualmente sospesa, con pieno beneficio per soggetto collettivo¹³². Diverso è il caso in cui l'ente, prima della deliberazione che chiude l'udienza camerale fissata *ex art.* 47, dichiara di aver già posto in essere azioni reintegrative, riparatorie e riorganizzative: orbene, qui non si valuterà l'opportunità di una sospensione ma, al più, la permanenza delle esigenze cautelari, cioè del pericolo di reiterazione dell'illecito¹³³.

Una volta sentito il Pubblico Ministero, il giudice che ritenga, sulla base di una valutazione prognostica, di accogliere la proposta avanzata dalla parte privata adotta una ordinanza adeguatamente motivata con cui sospende gli effetti della cautela e impone all'ente un termine per porre in essere gli obblighi di fare prescritti dall'art. 17¹³⁴. Nel medesimo frangente viene determinata, a carico della *societas*, una somma a titolo di cauzione, non inferiore alla metà della sanzione pecuniaria minima prevista per l'illecito addebitato, da versare alla Cassa delle ammende; in alternativa, il soggetto collettivo potrà prestare una idonea garanzia ipotecaria o una fideiussione solidale.

Due i possibili esiti del procedimento incidentale¹³⁵: in forza dell'art. 49, commi 3 e 4, laddove tutte le condotte di ravvedimento *post factum* siano state tempestivamente e correttamente perfezionate, il giudice provvederà a revocare la cautela imposta nonché, a seconda delle situazioni, a restituire l'importo depositato, a cancellare l'ipoteca ovvero a estinguere la fideiussione; al contrario, nell'ipotesi «di mancata, incompleta o inefficace esecuzione delle attività nel termine fissato», la misura interdittiva riprenderà il suo corso e la somma depositata o per la quale è stata offerta garanzia sarà devoluta alla Cassa delle ammende¹³⁶. Malgrado la contraria opinione di taluno¹³⁷, è bene peraltro ribadire che la riviviscenza del vincolo provvisorio non necessita di un nuovo *input* da parte dell'organo della pubblica accusa, trattandosi, in sostanza, di quello disposto in precedenza e poi «congelato»¹³⁸.

Quid iuris per l'ente che adempia in maniera parziale, inefficace o tardiva per cause allo stesso non imputabili? Il dato positivo sembrerebbe non lasciare «scampo» al giudice procedente, tenuto, anche in simili occasioni, a ripristinare quanto prima la misura cautelare. Ciò nonostante, la dottrina ha costantemente ritenuto dilazionabile il lasso di tempo stabilito *ab origine*, accrescendo, in tal modo, le occasioni di «redenzione» della persona giuridica¹³⁹. E dello stesso avviso si è mostrata, più di recente, la giurisprudenza di legittimità, che, pur ribadendo l'assenza di un sicuro appiglio testuale, ha sostenuto come «la scelta di prorogare il termine iniziale rientra [i] nella discrezionalità del giudice e p[ossa] essere legata ad una valutazione fattuale sui

tempi necessari alla società per realizzare ovvero per completare le condotte riparatorie»¹⁴⁰. Benché un simile approccio esegetico sia già di per sé capace di conferire all'istituto analizzato maggiore flessibilità applicativa, non può non invocarsi un intervento normativo che operi in tal senso, capace di fugare ogni dubbio sull'estensione temporale del periodo di sospensione, oltre che di rimediare alle denunciate criticità all'insegna dei valori sui quali dovrebbe riposare un processo penale di matrice accusatoria.

4. L'(in)applicabilità della causa di estinzione del reato di cui all'art. 162 *ter c.p.*

Nel tentativo di garantire la ragionevole durata del processo, il legislatore ha introdotto, nel rito ordinario, meccanismi volti a decongestionare il carico giudiziario, da tempo gravato da un diritto penale proverbialmente ipertrofico¹⁴¹.

Tra questi istituti, già sperimentati nelle giurisdizioni minorile e di pace, particolare rilievo assume l'«estinzione del reato per condotte riparatorie», oggi prevista dall'art. 162 *ter c.p.*¹⁴². La norma offre, nei casi di procedibilità a querela remissibile, una celere via di fuga dal processo e dalla pena all'imputato che abbia provveduto a risarcire il danno nonché a rimuovere le conseguenze dannose o pericolose derivanti dalla propria attività illecita, a prescindere dal dissenso della persona offesa. Pur caratterizzandosi per un effetto estintivo sconosciuto al d.lgs. n. 231 del 2001, essa palesa una certa affinità con gli artt. 12, 17, 49, 65 e 78 sopra esaminati, stimolando, al pari di queste ultime disposizioni, il perfezionamento di «contro-azioni compensative»¹⁴³. Per tale motivo, vale la pena domandarsi se e in che misura l'epilogo liberatorio riguardante la persona fisica *ex art.* 162 *ter c.p.* possa condizionare le sorti dell'ente protagonista della simultanea vicenda processuale¹⁴⁴.

Va subito rilevato che la *quaestio* presenta attualmente una scarsa incidenza pratica, atteso che la gran parte dei reati-presupposto risultano procedibili d'ufficio, eccezion fattasi per talune sparute fattispecie, richiamate agli artt. 24 *bis* e 25 *ter*¹⁴⁵. Non potendosi escludere che in futuro venga ampliato vuoi il catalogo delle figure criminose richiamate dal decreto vuoi la portata applicativa della causa di estinzione *de qua*, una riflessione che investa il rapporto tra la formula codicistica e il sistema di accertamento della responsabilità dei soggetti collettivi può comunque rivelarsi, come è stato giustamente osservato, di una qualche

utilità¹⁴⁶.

Sta di fatto che il predetto interrogativo merita una risposta negativa, quantomeno *de iure condito*. L'ostacolo più insormontabile è rappresentato dalla lettera dell'art. 8, il cui tenore non lascia alcuno spazio per una interpretazione conforme allo spirito della riforma del 2001, che non poteva certo prendere in considerazione un meccanismo allora inoperante nel rito ordinario. Detta norma è infatti perentoria nell'affermare che «la responsabilità dell'ente sussiste anche quando [...] il reato si estingue per una causa diversa dall'amnistia»¹⁴⁷. Nell'attesa di un intervento di «ortopedia normativa», la *societas* non trarrà dunque alcun beneficio dall'atteggiamento virtuoso della persona fisica, anche laddove il risarcimento del danno e l'eliminazione delle conseguenze del reato siano stati di fatto realizzati a sue spese¹⁴⁸. L'auspicio è comunque quello che il legislatore promuova soluzioni oculate, tenendo a mente le occasioni di ravvedimento *post factum* già espressamente concesse dal decreto e i relativi effetti: sarebbe irrazionale e asistemico, se, ad esempio, adempimenti meno onerosi comportassero vantaggi più remunerativi.

Ma non è tutto. Il trascinarsi del congegno estintivo di cui all'art. 162 *ter* c.p. sul terreno *de societate* potrebbe, a decreto legislativo invariato, comportare alcuni cortocircuiti applicativi. Basti pensare al caso in cui l'imputato «in carne e ossa» provveda con solerzia al risarcimento del danno e all'eliminazione degli effetti negativi del reato, così da vedersi prontamente sollevato da ogni addebito. Essendo inammissibile una duplicazione di tali condotte a fronte di un fatto sostanzialmente unitario, all'ente sembrerebbe allora preclusa la strada della operosa resipiscenza che le richiede, in aggiunta all'adozione di un idoneo modello organizzativo, al fine di ottenere tanto un sollievo sanzionatorio quanto una neutralizzazione della cautela interdittiva. Allo stato, l'unica soluzione praticabile per uscire dall'impasse sarebbe quella di valorizzare l'inciso, facente parte del testo degli artt. 12 e 17, «si è comunque efficacemente adoperato in tal senso», in forza del quale non si può pretendere la realizzazione di attività concretamente inesigibili. In accordo con l'opinione della dottrina, il soggetto collettivo potrà quindi incassare quanto gli spetta indipendentemente dalle scelte della persona fisica, sempre a patto che abbia assunto un contegno proattivo¹⁴⁹. Un diverso approccio finirebbe, del resto, per «legare le mani» all'ente disposto a collaborare, frustrando così le ormai note finalità specialpreventive della riforma di inizio millennio.

5. La sospensione del procedimento con messa alla prova

Menzionando l'art. 8 esclusivamente l'amnistia (propria), altrettanto ininfluenza sull'accertamento della responsabilità della *societas* si paleserà la eventuale declaratoria di estinzione del reato-presupposto pronunciata, a vantaggio del suo autore, per esito positivo della messa alla prova. Come è noto, con l'esportazione di quest'ultimo istituto, per mano della l. 28 aprile 2014, n. 67, dalla giurisdizione minorile a quella degli adulti, è stata introdotta una diversione rispetto al rito ordinario, orientata, al pari dei meccanismi disciplinati agli artt. 131 *bis* e 162 *ter* c.p., alla deflazione e al superamento di un assetto ordinamentale principalmente carcerocentrico¹⁵⁰. In particolare, per fattispecie criminose di medio-bassa gravità, si è attribuito al prevenuto il diritto di chiedere la sospensione del processo al fine di sottoporsi a un programma di reinserimento sociale implicante l'eliminazione delle conseguenze della propria condotta, il risarcimento del danno cagionato, se possibile, nonché l'esecuzione di un lavoro di pubblica utilità, da svolgere a titolo gratuito: laddove tali adempimenti vengano correttamente espletati, il reato si estinguerà; al contrario, la macchina giudiziaria riprenderà il suo corso. Ebbene, per quanto un'altra soluzione non sarebbe poi così illogica, il vigente ordito normativo non impedisce di ritenere, anche questa volta, la formula liberatoria adottata per l'imputato in «carne e ossa» improduttiva di effetti in capo all'ente.

Da qualche tempo avanza in dottrina la condivisibile tesi per cui al c.d. *probation* potrà semmai aderire il soggetto collettivo in prima persona, al quale si offrirebbe un'altra occasione per colmare le proprie carenze organizzative, ma in cambio di un premio ben più allettante: la attenuazione della risposta sanzionatoria. Si tratta di uno scenario plausibile, considerato che il legislatore ha attribuito una natura anfibia all'istituto *de quo*¹⁵², causa di estinzione del reato, da un lato, e rito speciale, dall'altro. Accanto a una disciplina sostanziale (artt. 168 *bis* ss. c.p.), esso ne vanta dunque pure una processuale (artt. 464 *bis* ss. c.p.p.) che, tramite le clausole di rinvio contenute negli artt. 34 e 35, assicurerebbe il trasferimento della messa alla prova nella giurisdizione *de societate*.

La giurisprudenza di merito ha inizialmente promosso una interpretazione restrittiva. Il riferimento corre all'ormai nota ordinanza con cui il Tribunale di Milano, da sempre all'avanguardia

sulle questioni relative all'operatività del d.lgs. n. 231 del 2001, ha assunto una posizione formalista, impedendo all'ente di ricorrere all'ipotesi di *diversion* in parola. La motivazione prende le mosse dall'assenza – nel codice penale, in quello di procedura penale e nel decreto citato – di una previsione in tal senso. Per il giudice, detto vuoto dispositivo non potrebbe essere colmato mediante il ricorso all'analogia, inibita, nel rispetto del principio della riserva di legge, con riguardo a un congegno che «si manifesta, dal punto di vista affittivo, attraverso lo svolgimento del lavoro di pubblica utilità, rientra[n]te a pieno titolo nella categoria delle sanzioni penali»¹⁵³. Pur rammentando la dimensione ibrida dell'istituto, il magistrato investito della questione ha insomma inspiegabilmente esaltato la sola componente penalistica.

Sembra tuttavia opportuno discostarsi da tale presa di posizione. Il Tribunale non mente quando sottolinea l'inesistenza di una previsione che attribuisca alla persona giuridica la facoltà di avvalersi del *probation*, ma mostra di «ignorare» il fenomeno di eterointegrazione normativa grazie al quale si applica, nel processo di cui al d.lgs. n. 231 del 2001, anche quanto ivi non regolamentato, con l'unico limite della compatibilità. Basti pensare, d'altronde, ai giudizi immediato e direttissimo che, pur non menzionati sul piano positivo, risultano pacificamente praticabili in questa sede¹⁵⁴.

Maggiori consensi merita, all'opposto, la decisione del Giudice per le indagini preliminari del Tribunale di Modena che ha recentemente disposto la sospensione del procedimento con messa alla prova nei confronti di una società attiva nel settore della produzione di generi alimentari, indagata per l'ipotesi di cui all'art. 25 *bis*1 del decreto, in relazione al reato previsto dall'art. 515 c.p.¹⁵⁵. In questa occasione, l'autorità giudiziaria, dopo aver appurato l'insussistenza di cause di proscioglimento immediato e la concreta capacità dell'istante di tornare a operare entro i binari della legalità, ha acconsentito all'esecuzione del programma di trattamento proposto, dal quale emergeva l'intenzione della impresa di provvedere, in maniera seria e tempestiva: a) alla eliminazione delle conseguenze negative dell'illecito; b) al risarcimento degli eventuali danneggiati; c) al *restyling* del modello di organizzazione e gestione, attraverso il potenziamento delle procedure di controllo relative all'area aziendale in cui si è verificata l'azione criminosa; d) allo svolgimento di una attività di volontariato, consistente nella fornitura gratuita di una parte della propria produzione in favore di un organismo religioso che gestisce un punto di ristorazione rivolto a persone

bisognose. Verificato il corretto svolgimento di tali adempimenti, il giudice ha successivamente dichiarato l'estinzione del reato.

Come dimostra la vicenda appena richiamata, la trasposizione dell'alternativa di cui agli artt. 464 *bis* ss. c.p.p. nel peculiare contesto in esame non comporta chissà quali forzature ermeneutiche. L'istituto deflativo-premiale palesa infatti una spiccata affinità con le svariate occasioni di ravvedimento che si ripetono, a mo' di *refrain*, lungo la parabola processuale di cui la persona giuridica è protagonista; affinità, questa, destinata a emergere ancor più chiaramente se si considera che il decreto già contempla situazioni che comportano, al pari del *probation*, una momentanea paralisi del rito funzionale al perfezionamento di condotte di operosa resipiscenza (artt. 49 e 65)¹⁵⁶. Detti strumenti risultano, in buona sostanza, accumulati dalla medesima logica, sicché, come ha giustamente notato taluno, «ove mai si negasse all'ente la facoltà di richiedere la messa alla prova, si finirebbe, in fondo, per rinnegare la stessa natura intimamente rieducativa del processo per gli illeciti *de societate*»¹⁵⁷.

Orbene, in linea con l'audace e lodevole decisione del Tribunale di Modena, le previsioni introdotte dalla l. n. 67 del 2014 troveranno applicazione anche nei confronti del soggetto collettivo dotato di *compliance programs* ritenuti inadeguati. La richiesta di adesione al percorso di *diversion* potrà allora essere avanzata entro le conclusioni dell'udienza preliminare o, in assenza di quest'ultima, fino alla dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado. Nel caso in cui la volontà di conseguire il beneficio sia manifestata durante le indagini preliminari, è però necessario anche il *placet* del Pubblico Ministero, ferma restando la possibilità di reiterare l'istanza (art. 464 *ter* c.p.p.)¹⁵⁸.

Circa l'ambito oggettivo di applicazione, va osservato come il giudizio speciale sarebbe esperibile solo qualora si procedesse per un illecito dotato di scarso disvalore, alla stregua del dettato codicistico¹⁵⁹, salvo non intervenga il legislatore per conferirgli un'efficacia generalizzata¹⁶⁰, come accade peraltro nel procedimento minorile che, con quello in esame, condivide l'aspirazione rieducativa. A favore di una simile innovazione sembra militare l'odierno assetto del d.lgs. n. 231 del 2001, che non impone alcun limite, basato sul titolo del reato, alla realizzazione degli adempimenti reintegrativi, riparatori e riorganizzativi ex artt. 12, 17, 49 e 78. Nel rispetto della finalità specialpreventiva della riforma di inizio millennio, è invece auspicabile che non vengano in futuro dettate preclusioni soggettive diverse da quelle oggi imposte alla persona fisica: onde evitare che

la messa alla prova venga strumentalizzata da parte di coloro che l'esperienza ha mostrato non inclini al ravvedimento, l'art. 168 *bis* c.p. prevede, ai commi 4 e 5, che essa «non può essere concessa più di una volta» né «applica[ta] nei casi previsti dagli articoli 102, 103, 104, 105 e 108 [c.p.]». Malgrado la diversa opinione di alcuni Autori¹⁶¹, nessuna significativa differenza dovrebbe a rigore intercorrere tra il programma di trattamento confezionato per la persona fisica e quello confezionato per persona giuridica. In entrambe le situazioni, infatti, il graduale reinserimento del reo passerà dall'eliminazione degli effetti pregiudizievoli dell'illecito, dal risarcimento del

danno ove possibile, dall'integrazione del modello organizzativo e dalla esecuzione di un lavoro di pubblica utilità¹⁶². In quest'ottica, si potranno istituire corsi di formazione gratuita, sostenere l'operato di organizzazioni sociali, sanitarie e di volontariato e promuovere le più svariate iniziative, purché capaci di apportare un qualche beneficio alla collettività. Parimenti sovrapponibili risulteranno, infine, la scansione temporale e la concreta modulazione del rito speciale che, nella migliore delle ipotesi, consentirà all'imputato – soggetto fisico o giuridico che sia – la fuoriuscita anzitempo dal proprio circuito processuale.

1 La letteratura in tema di responsabilità “amministrativa” delle persone giuridiche è a dir poco sterminata: se ne sono occupati, tra gli altri, E. AMODIO, *Prevenzione del rischio penale d'impresa e modelli integrati di responsabilità degli enti*, in *Cass. pen.*, 2005, p. 321 ss.; P. BALDUCCI, *L'ente imputato. Profili di efficienza e di garanzia nel processo De societate*, Torino, 2013, p. 1 ss.; R. BARTOLI, *Alla ricerca di una coerenza perduta... o forse mai esistita. Riflessioni preliminari (a posteriori) sul «sistema 231»*, in R. Borsari (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti. Un consuntivo critico*, Padova, 2016, p. 13 ss.; H. BELLUTA, *L'ente incolpato. Diritti fondamentali e “processo 231”*, Torino, 2018, p. 1 ss.; A. BERNASCONI, (voce) *Responsabilità amministrativa degli enti (profili sostanziali e processuali)*, in *Enc. giur.*, Annali, vol. II, t. II, Milano, 2008, p. 957 ss.; M. CERESA-GASTALDO, *Il “processo alle società” nel d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Torino, 2002, p. 1 ss.; C. DE MAGLIE, *L'etica e il mercato*, Milano, 2002, p. 303 ss.; G. DE SIMONE, *Persone giuridiche e responsabilità da reato. Profili storici, dogmatici e comparatistici*, Pisa, 2012, p. 231 ss.; G. DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in C.F. Grosso-T. Padovani-A. Pagliaro (diretto da), *Trattato di diritto penale*, Milano, 2008, p. 3 ss.; M.L. DI BITONTO, *Studio sui fondamenti della procedura penale d'impresa*, Napoli, 2012, p. 44 ss.; P. FERRUA, *Procedimento di accertamento e di applicazione delle sanzioni*, in *Dir. pen. proc.*, 2001, p. 1479 ss.; G. GARUTI, (voce) *Processo agli enti*, in *Dig. d. pen.*, Agg., Torino, 2014, p. 556 ss.; G. GARUTI, *Il processo “penale” alle società*, in G. Garuti (a cura di), *Modelli differenziati di accertamento*, in G. Spangher (diretto da), *Trattato di procedura penale*, vol. VII, t. II, Torino, 2011, p. 1029 ss.; A. GIARDA, *Aspetti problematici del procedimento di accertamento delle sanzioni amministrative*, in *Responsabilità degli enti per i reati commessi nel loro interesse. Atti del Convegno di Roma 30 novembre-1° dicembre 2001*, in *Cass. pen.*, 2003, suppl. al n. 6, p. 111 ss.; T. GUERINI, *Diritto penale ed enti collettivi. L'estensione della soggettività penale tra repressione, prevenzione e governo dell'economia*, Torino, 2018, p. 37 ss.; S. LORUSSO, *La responsabilità ‘da reato’ delle persone giuridiche: profili processuali del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in *Cass. pen.*, 2002, p. 2522 ss.; G. MARINUCCI, *La responsabilità penale delle persone giuridiche: uno schizzo storico-dogmatico*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2007, p. 445 ss.; E. MUSCO, *Le imprese a scuola di responsabilità tra pene pecuniarie e misure interdittive*, in *Dir. giust.*, 2001, 23, p. 8 ss.; C.E. PALIERO, *Il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231: da ora in poi, societas delinquere (et puniri) potest*, in *Corr. giur.*, 2001, p. 845 ss.; G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo. Addebiti “amministrativi” da reato (dal d.lgs. n. 231 del 2001 alla legge n. 46 del 2006)*, Torino, 2006, p. 5 ss.; D. PULITANO, (voce) *Responsabilità amministrativa per i reati delle persone giuridiche*, in *Enc. dir.*, Agg., Milano, 2002, p. 953 ss.; M. RIVERDITI, *La responsabilità degli enti: un crocevia tra repressione e specialprevenzione. Circolarità ed innovazione dei modelli sanzionatori*, Napoli, 2009, p. 1 ss.; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Milano, 2012, p. 1 ss. Pur precedenti al varo del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, meritano senz'altro una lettura anche i lucidi scritti di F. BRICOLA, *Il costo del principio “societas delinquere non potest” nell'attuale dimensione del fenomeno societario*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1970, p. 951 ss. e F. STELLA, *Criminalità d'impresa: lotta di sumo e lotta di judo*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 1998, p. 459 ss.

2 Non a caso si è parlato di «scelta europeista coatta»: così G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 17. Per un puntuale elenco delle fonti sovranazionali che hanno giocato un qualche ruolo nel processo di adozione del d.lgs. n. 231 del 2001, A. BERNASCONI, *Le fonti*, in A. Presutti-A. Bernasconi, *Manuale della responsabilità degli enti*, Milano, 2018, p. 18 ss.

3 G. GARUTI, *Il processo “penale” alle società*, cit., p. 1029; G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 22-23. Rileva P. FERRUA, *La prova nel processo penale*, vol. I, *Struttura e procedimento*, Torino, II ed., 2017, p. 323 come il processo *de societate* nasca da una finzione di cui ci si avvale «per colpire persone umane che, altrimenti, si sottrarrebbero alle loro responsabilità, usando come schermo l'ente collettivo». In una più ampia prospettiva, L. LUPARIA, *Contrasto alla criminalità economica e ruolo del processo penale: orizzonti comparativi e vedute nazionali*, in *Proc. pen. giust.*, 2015, 5, p. 1 ss.

4 A dispetto del “latinetto” adoperato per sintetizzarlo, il principio non risulta poi così risalente, come attesta l’analisi di G. MARINUCCI, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, cit., p. 447 ss., il quale dà conto della punizione delle corporazioni, dei comuni e dei municipi a partire dal Medioevo.

5 Tali sono definiti da G. DE SIMONE, *Persone giuridiche e responsabilità da reato*, cit., p. 27.

6 Trattasi di una «sfuggente nozione» per P. SEVERINO, *La responsabilità dell’ente ex d.lgs. n. 231 del 2001: profili sanzionatori e logiche premiali*, in C.E. Paliero-F. Viganò-F. Basile-G.L. Gatta (a cura di), *La pena, ancora: fra attualità e tradizione*, Milano, 2018, p. 1006.

7 Ancora P. SEVERINO, *La responsabilità dell’ente ex d.lgs. n. 231 del 2001*, cit., p. 1005. Sui modelli di organizzazione, gestione e controllo, *ex multis*, A. BERNASCONI, *Modelli organizzativi, regole di giudizio e profili probatori*, in A. Bernasconi (a cura di), *Il processo de societate*, Milano, 2005, p. 55 ss.; R. PALMIERI, *Modelli organizzativi, diligenza e «colpa» amministrativa dell’impresa*, in *Dir. prat. soc.*, 2001, p. 7 ss. e R. RORDORF, *I criteri di attribuzione della responsabilità. I modelli organizzativi gestionali idonei a prevenire i reati*, in *Le società*, 2001, p. 1297 ss.

8 Il riferimento corre al disposto dell’art. 8, sul quale si tornerà *infra*: in proposito, A. BERNASCONI, *L’autonomia della responsabilità dell’ente*, in A. Presutti-A. Bernasconi, *Manuale della responsabilità degli enti*, Milano, 2018, p. 87 ss.; A. ORSINI, *L’autonomia della responsabilità degli enti tra pragmatismo e garanzie*, in *Dir. pen. proc.*, 2017, p. 935 ss.

9 In ordine alla mai sopita *querelle* sulla natura penale, amministrativa o ibrida della responsabilità degli enti, si rinvia, oltre agli autori citati nella nota 1, anche a A. MANNA, *La responsabilità dell’ente da reato tra sistema penale e sistema amministrativo*, in A. Fiorella-A. Gaito-A.S. Valenzano (a cura di), *La responsabilità dell’ente da reato nel sistema generale degli illeciti e delle sanzioni anche in una comparazione con i sistemi sudamericani. In memoria di Giuliano Vassalli*, Roma, 2018, p. 15 ss.; G. PAOLOZZI, *Relazione introduttiva*, in L. Lupária-L. Marafioti-G. Paolozzi (a cura di), *Diritti fondamentali e processo all’ente. L’accertamento della responsabilità d’impresa nella giustizia penale italiana e spagnola*, Torino, 2018, p. 8 ss.

10 Particolarmente critico sulla previsione A. GIARDA, *sub art. 34 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in A. Giarda-G. Spangher (a cura di), *Codice di procedura penale commentato*, vol. III, Milano, 2017, p. 1767 ss. Cfr. anche le posizioni di H. BELLUTA, *sub art. 34*, A. Presutti-A. Bernasconi-A. Fiorio, *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al d.legisl. 8 giugno 2001, n. 231*, Padova, 2008, p. 348 ss.; G. GARUTI-G. SOLA, *sub art. 34*, in A. Cadoppi-G. Garuti-P. Veneziani (a cura di), *Enti e responsabilità da reato*, Torino, 2010, p. 515 ss. e G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 97 ss.

11 G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 17.

12 F. CORDEIRO, *Procedura penale*, Milano, 2012, p. 1327.

13 Sottolinea la differenza tra il processo *de societate* e quello minorile in punto di rinvio al codice di rito M. CERESA-GASTALDO, *Il “processo alle società” nel d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 10 (nota 29).

14 G. GARUTI-G. SOLA, *sub art. 34*, cit., p. 516: gli A. sottolineano inoltre come il rinvio operato dall’art. 34 alle norme codicistiche debba essere inteso come «aperto», nel senso che l’interprete non deve prendere in considerazione l’assetto originario del codice di rito, ma anche le modifiche via via intervenute.

15 H. BELLUTA, *sub art. 35*, A. Presutti-A. Bernasconi-A. Fiorio, *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al d.legisl. 8 giugno 2001, n. 231*, Padova, 2008, p. 353; G. SOLA, *sub art. 35*, in A. Cadoppi-G. Garuti-P. Veneziani (a cura di), *Enti e responsabilità da reato*, Torino, 2010, p. 524.

16 Tale è definizione di deve a S. LORUSSO, *La responsabilità ‘da reato’ delle persone giuridiche*, cit., p. 2524; di «asse portante del sistema» si tratterebbe per E. AMODIO, *Prevenzione del rischio penale d’impresa e modelli integrati di responsabilità degli enti*, cit., p. 331.

17 H. BELLUTA, *sub art. 35*, cit., p. 352; A. GIARDA, *sub art. 35 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in A. Giarda-G. Spangher (a cura di), *Codice di procedura penale commentato*, vol. III, Milano, 2017, p. 1771; G. SOLA, *sub art. 35*, cit., p. 525; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 354 ss.

18 Di recente, H. BELLUTA, *L’ente incolpato*, cit., p. 40 ss.; G. PAOLOZZI, *Relazione introduttiva*, cit., p. 3 ss. e S. RENZETTI, *Il diritto di difesa dell’ente in fase cautelare*, Torino, 2017, p. 51-52.

19 A. GIARDA, *sub art. 35 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 1771; l’espressione è adoperata anche da G. SOLA, *sub art. 35*, cit., p. 526.

20 Sulla funzione specialpreventiva come tratto caratterizzante del d.lgs. n. 231 del 2001, *ex multis*, E. AMODIO, *Prevenzione del rischio penale d’impresa e modelli integrati di responsabilità degli enti*, cit., p. 321; P. BALDUCCI, *Misure cautelari interdittive e strumenti riparatorio-premiali nel nuovo sistema di «responsabilità amministrativa»*, in *Ind. pen.*, 2002, p. 583; A. BERNASCONI, (voce) *Responsabilità amministrativa degli enti (profili sostanziali e processuali)*, cit., p. 961; M.L. DI BITONTO, *Studio sui fondamenti della procedura penale d’impresa*, cit., p. 46; G. FIDELBO, *La “nuova” responsabilità amministrativa delle persone giuridiche (d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231). Disposizioni processuali*, in *Leg. pen.*, 2002, p. 598; G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 104-105.

21 Rileva E. AMODIO, *Prevenzione del rischio penale d’impresa e modelli integrati di responsabilità degli enti*, cit., p. 331 che non potendosi propriamente parlare di una piena assunzione dello *status* di imputato in capo all’ente, è preferibile apostrofare quest’ultimo come «incolpato»; di «quasi imputato» parla invece G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 97 ss.

22 M. DONINI, Compliance, *negozialità e riparazione dell'offesa nei reati economici. Il delitto riparato oltre la restorative justice*, in C.E. Paliero-F. Viganò-F. Basile-G.L. Gatta (a cura di), *La pena, ancora: fra attualità e tradizione*, Milano, 2018, p. 581 ss. rileva, in proposito, come «[l]a pena rappresenterebbe il fallimento della riforma, che vuole diffondere a ogni livello una cultura della prevenzione dei reati dentro le imprese». A quest'ultima considerazione fa da contraltare una metamorfosi del processo che qui sembra colorarsi di una valenza, per così dire, rieducativa: secondo G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 8-9, «[c]ostituendo il d.lgs. null'altro che l'ultimo tassello di una concezione del processo cui si vorrebbero conferire compiti non di mero accertamento e repressione, ma generalpreventivi, [...] [g]li standards di garanzia assicurati dall'intervento giurisdizionale penale assecondano qui inedite finalità di recupero individuale e sociale, in ultima analisi, di ritorno alla legalità». Dubbi sull'opportunità di attribuire al processo penale la funzione di rieducare sembrano nutrire H. BELLUTA, *L'ente incolpato*, cit., p. 117; P. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., p. 150; M. RIVERDITI, *La responsabilità degli enti*, cit., p. 335.

23 Seppur con riferimento all'art. 17, così si esprime la *Relazione allo schema definitivo del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, in G. Garuti (a cura di), *Responsabilità per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Padova, 2002, p. 469.

24 Con una formula mutuata dalla giurisprudenza comunitaria, gli accordi di diritto internazionale che hanno ispirato il varo del d.lgs. n. 231 del 2001 si limitavano invero a sollecitare l'adozione di sanzioni «effettive, proporzionate e dissuasive». Indicazioni più specifiche venivano fornite dal II Protocollo PIF, il quale delineava un sistema sanzionatorio differenziato, a seconda che la persona fisica coinvolta fosse un soggetto apicale ovvero un sottoposto. L'elenco delle sanzioni ivi contenuto è stato ripreso e arricchito dalla l. n. 300 del 2000, che però ha «ripudiato» ogni differenziazione basata sulla natura del rapporto tra l'ente e l'autore del reato. R. LOTTINI, *Il sistema sanzionatorio*, in G. Garuti (a cura di), *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Padova, 2002, p. 127 ss.

25 Così la *Relazione allo schema definitivo del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 452.

26 Il legislatore ha quindi distinto le sanzioni solo con riguardo al contenuto e ai presupposti di applicazione, senza prevedere alcuna gerarchia. Secondo C. PIERGALLINI, *L'apparato sanzionatorio*, in G. Lattanzi (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Milano, 2005, p. 196, «l'assenza di una discriminazione classificatoria non solleva problemi di sorta: anzi, può ritenersi tutto sommato condivisibile, visto il ruolo sinergico-operativo assegnato alle sanzioni interdittive, che rischierebbe di essere svilito se ricostruito in termini di mera accessorialità. Va, quindi, approvata la scelta di distinguere le sanzioni solo sul piano contenutistico: ciò ne emancipa il ruolo e il contenuto all'interno di un sistema in cui la sanzione pecuniaria non riveste funzione assorbente». In generale, sul sistema sanzionatorio, oltre all'A. anzi citato, R. LOTTINI, *Il sistema sanzionatorio*, cit., p. 127 ss.; F. MUCCIARELLI, *Sanzioni e attività d'impresa: qualche nota*, in C.E. Paliero-F. Viganò-F. Basile-G.L. Gatta (a cura di), *La pena, ancora: fra attualità e tradizione*, Milano, 2018, p. 1173 ss.; M. RIVERDITI, *La responsabilità degli enti*, cit., p. 271 ss.; A. ROSSI, *Le sanzioni dell'ente*, in S. Vinciguerra-M. Ceresa-Gastaldo-A. Rossi, *La responsabilità dell'ente per il reato commesso nel suo interesse (D.Lgs. 231/2001)*, Padova, 2004, p. 31 ss. In senso critico, G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 85-86, il quale, «[n]onostante la ricchezza dei meccanismi di calibratura», ritiene «il nuovo sistema sanzionatorio [...] "forte con i deboli e debole con i forti", risultando molto gravoso per imprese piccole e medie e, invece, del tutto inefficace nei confronti delle grandi imprese, che sono il principale obiettivo avuto di mira dal d.lgs. n. 231 del 2001, nonché nei confronti della economia criminale, vale a dire, dell'attività criminale svolta nelle forme di impresa e, a volte, di società».

27 La celebre espressione, inizialmente adoperata da J.C. COFFEE, 'Carrot and stick' sentencing: structuring incentives for organizational Defendants, in *Federal sentencing reporter*, vol. III, 1990, p. 126 ss. e S.M. McNAB-K.D. KNOX, Crime and punishment for corporate offenders, in *International financial law rev.*, 1991, p. 9, è stata poi ripresa da F. STELLA, *Criminalità d'impresa: lotta di sumo e lotta di judo*, cit., p. 473. Rammenta come la tecnica del *carrot and stick* sia stata sperimentata in Italia per incentivare la collaborazione con la giustizia R.A. RUGGIERO, *Scelte discrezionali del Pubblico Ministero e ruolo dei modelli organizzativi nell'azione contro gli enti*, Torino, 2018, p. 44 (nota 3). In argomento, C. DE MAGLIE, *L'etica e il mercato*, p. 71 ss.

28 Nessun dubbio sulla dimensione premiale degli artt. 12, 17, 78 d.lgs. n. 231 del 2001. La «prezialità (o incoraggiamento)» è stata autorevolmente definita come «la comminatoria, prevista da una norma, di una sanzione positiva la quale, anziché concretarsi in una conseguenza peggiorativa dello status o del patrimonio dell'inadempiente ad un comando o ad un divieto (sanzione negativa), si concreta in un premio ossia in una conseguenza favorevole nella quale si sostanzia l'incoraggiamento a tenere il comportamento desiderabile determinato dalla norma»: così F. BRICOLA, *Funzione promozionale, tecnica premiale e diritto penale*, in *Diritto premiale e sistema penale*, Milano, 1983, p. 122. Di «sanzioni positive» oggi parla P. SEVERINO, *La responsabilità dell'ente ex d.lgs. n. 231 del 2001*, cit., p. 1112.

29 Il dato è sottolineato da R. LOTTINI, *Il sistema sanzionatorio*, cit., p. 136 (nota 26) e C. PIERGALLINI, *L'apparato sanzionatorio*, cit., p. 199-200.

30 Sui criteri previsti dal legislatore all'art. 11 per la commisurazione della sanzione pecuniaria, diffusamente, R. LOTTINI, *Il sistema sanzionatorio*, cit., p. 138 ss.

31 Insistono su questo profilo G. DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, cit., p. 226; D. PULITANO, (voce)

Responsabilità amministrativa per i reati delle persone giuridiche, cit., p. 964; M. RIVERDITI, *La responsabilità degli enti*, cit., p. 290; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 79.

32 P. SEVERINO, *La responsabilità dell'ente ex d.lgs. n. 231 del 2001*, cit., p. 1114 e 1117; R. LOTTINI, *Il sistema sanzionatorio*, cit., p. 153; C. PIERGALLINI, *L'apparato sanzionatorio*, cit., p. 199-200; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 81.

33 Così, seppur con riferimento all'art. 17 d.lgs. n. 231 del 2001, S.R. PALUMBIERI, sub art. 17, in A. Cadoppi-G. Garuti-P. Veneziani (a cura di), *Enti e responsabilità da reato*, Torino, 2010, p. 232.

34 L.D. CERQUA, sub art. 12, in A. Cadoppi-G. Garuti-P. Veneziani (a cura di), *Enti e responsabilità da reato*, Torino, 2010, p. 191; S. SARTARELLI, sub art. 12, A. Presutti-A. Bernasconi-A. Fiorio, *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al d.legisl. 8 giugno 2001, n. 231*, Padova, 2008, p. 192.

35 R. LOTTINI, *Il sistema sanzionatorio*, cit., p. 149.

36 E. DINACCI, *La riparazione delle conseguenze del reato nell'illecito dell'ente*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2012, p. 998; S. GIAVAZZI, sub art. 17 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, in A. Giarda-G. Spangher (a cura di), *Codice di procedura penale commentato*, vol. III, Milano, 2017, p. 1674; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 79; M. VIZZARDI, sub art. 17, A. Presutti-A. Bernasconi-A. Fiorio, *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al d.legisl. 8 giugno 2001, n. 231*, Padova, 2008, p. 220 ss. Alla stessa conclusione perviene S.R. PALUMBIERI, sub art. 17, cit., p. 233, ma prendendo le mosse del requisito dell'integralità cui alludono gli artt. 12 e 17. In giurisprudenza, cfr. Cass., Sez. IV, 5 ottobre 2010, n. 2251, Fenu e altri, in *CED*, n. 248791, ove si legge che «il danno cui si riferiscono [gli artt. 12 e 17] è quello derivante dal reato [presupposto] e non quello determinato dall'illecito amministrativo commesso dall'ente».

37 Trib. Milano, Sez. riesame, 28 ottobre 2004, Siemens A.G., in *Corr. mer.*, 2005, p. 319, con nota di G. VARRASO.

38 M. VIZZARDI, sub art. 17, cit., p. 221. In senso parzialmente difforme, S.R. PALUMBIERI, sub art. 17, cit., p. 235-235.

39 E. DINACCI, *La riparazione delle conseguenze del reato nell'illecito dell'ente*, cit., p. 999; M. VIZZARDI, sub art. 17, cit., p. 221, a parere del quale così si «finisce per mutare surrettiziamente in via interpretativa il risarcimento del danno da misura riparatoria a misura schiettamente punitiva».

40 Cfr. Cass., Sez. II, 28 novembre 2013, n. 326, P.M. in proc. Vescovi, in *CED*, n. 258219, secondo cui l'ente deve impegnarsi nell'«individuare le persone offese e danneggiate dal reato, a prescindere dalla costituzione di parte civile del giudizio, se instaurato».

41 In senso contrario rispetto alla citata pronuncia di legittimità, si era espresso Trib. Pordenone, 4 novembre 2004, in *Foro it.*, Soc. Impresa Coletto, 2004, II, c. 318: la decisione di merito aveva ritenuto integralmente risarcito il danno arrecato, in un caso in cui la persona giuridica si era limitata a mettere a disposizione un libretto di deposito recante una somma idonea al ristoro dei danni cagionati.

42 Ancora Cass., Sez. II, 28 novembre 2013, n. 326, cit.

43 Cass., Sez. un., 22 gennaio 2009, n. 5941, Pagani e altro, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2009, p. 1483 ss., con nota di G. CIVELLO, *Sulla "comunicabilità" della circostanza attenuante del risarcimento del danno ex art. 62, n. 6, c.p. ai concorrenti nel reato*. La questione è stata, in passato, affrontata anche da Corte cost., 20 aprile 1998, n. 138, in *Cass. pen.*, 1999, p. 935 ss., con nota di L. BISORI, *Appunti per un'interpretazione costituzionalmente orientata dell'attenuante del risarcimento del danno*.

44 A titolo esemplificativo, v. F. BELLAGAMBA, *L'estinzione del reato per condotte riparatorie*, in G.M. Baccari-C. Bonzano-K. La Regina-E.M. Mancuso (a cura di), *Le recenti riforme in materia penale. Dai decreti di depenalizzazione (d.lgs. n. 7 e n. 8/2016) alla legge "Orlando" (l. n. 103/2017)*, Milano, 2017, p. 96; G. GARUTI, *Il trattamento processuale delle condotte riparatorie*, in *Le definizioni alternative del processo penale davanti al giudice di pace. Conciliazione, irrilevanza del fatto e condotte riparatorie*, Milano, 2003, p. 142; A. MARANDOLA, *Il procedimento penale innanzi al Giudice di Pace*, in G. Garuti (a cura di), *Modelli differenziati di accertamento*, in G. Spangher (diretto da), *Trattato di procedura penale*, vol. VII, I, Torino, 2011, p. 205; E. MATTEVI, *Estinzione del reato per condotte riparatorie*, in A. Scafati (a cura di), *La riforma della giustizia penale. Commento alla legge 23 giugno 2017, n. 103*, Torino, 2017, p. 39-40; O. MURRO, *Primi problemi applicativi della nuova causa di estinzione del reato*, in G. Spangher (a cura di), *La Riforma Orlando. I nuovi decreti*, Pisa, 2018, p. 124-125; G. SPANGHER, *I procedimenti speciali*, in O. Dominioni-P. Corso-A. Gaito-G. Spangher-N. Galantini-L. Filippi-G. Garuti-O. Mazza-G. Varraso-D. Vigoni, *Procedura penale*, Torino, 2020, p. 587; M. TALANI, *Prime riflessioni sull'art. 162 ter c.p.*, in *Riv. pen.*, 2017, p. 812.

45 R. LOTTINI, *Il sistema sanzionatorio*, cit., p. 149; A. ROSSI, *Le sanzioni dell'ente*, cit., p. 73.

46 V. D'ACQUARONE, *Il ruolo del risarcimento del danno nel sistema della responsabilità degli enti: problematiche relative ai reati colposi*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2016, 4, p. 69 ss., pur favorevole alla soluzione che ammette l'intervento del terzo, pone un problema ulteriore, quello, cioè, di come si possa conciliare l'invito del sistema *de societate* a risarcire il danno con la prassi assicurativa: secondo l'A., il vero problema sarebbe quello di comprendere come l'assicuratore possa inserirsi nella dinamica risarcitoria a prescindere da una pronuncia sulla responsabilità.

47 Sul punto, S.R. PALUMBIERI, sub art. 17, cit., p. 233 (nota 13), per cui una attenuazione delle conseguenze dannose o pericolose del reato si verificherebbe, ad esempio, qualora un infortunato venga immediatamente trasportato in ospedale, in

seguito a un incidente occorso sul luogo di lavoro (art. 25-septies d.lgs. n. 231 del 2001).

48 S. GIAVAZZI, sub art. 17, cit., p. 1673.

49 E. DINACCI, *La riparazione delle conseguenze del reato nell'illecito dell'ente*, cit., p. 997; S. GIAVAZZI, sub art. 17, cit., p. 1673; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 79; M. VIZZARDI, sub art. 17, cit., p. 221.

50 Così, testualmente, E. DINACCI, *La riparazione delle conseguenze del reato nell'illecito dell'ente*, cit., p. 1002, la quale rileva pure come l'attenuante *de quo* dovrebbe trovare applicazione con riguardo a tutte le fattispecie di reato.

51 In questo senso, S. GIAVAZZI, sub art. 17, cit., p. 1673.

52 Rileva come l'espressione «ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso» mitighi il tenore di una norma, quale l'art. 12 d.lgs. n. 231 del 2001, *prima facie* molto rigorosa S. SARTARELLI, sub art. 12, cit., p. 193. In argomento anche L.D. CERQUA, sub art. 12, cit., 191; E. DINACCI, *La riparazione delle conseguenze del reato nell'illecito dell'ente*, cit., p. 997; R. LOTTINI, *Il sistema sanzionatorio*, cit., p. 149-150; S.R. PALUMBIERI, sub art. 17, cit. p. 235; C. PIERGALLINI, *L'apparato sanzionatorio*, cit., p. 201; M. VIZZARDI, sub art. 17, cit., p. 221; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 93-94.

53 *Relazione allo schema definitivo del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 460.

54 Per utili esempi S.R. PALUMBIERI, sub art. 17, cit. p. 235.

55 S. SARTARELLI, sub art. 12, cit., p. 195; allo stesso modo, L.D. CERQUA, sub art. 12, cit., 192 e E.M. GIARDA-F.M. GIARDA, sub art. 12 d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, in A. Giarda-G. Spangher (a cura di), *Codice di procedura penale commentato*, vol. III, Milano, 2017, p. 1639.

56 S. SARTARELLI, sub art. 12, cit., p. 195.

57 E. AMODIO, *Prevenzione del rischio penale d'impresa e modelli integrati di responsabilità degli enti*, cit., p. 333; P. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., p. 150.

58 G. GARUTI, *Profili giuridici del concetto di adeguatezza dei modelli organizzativi*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2007, 3, p. 13-14, a parere del quale la struttura del modello *post factum* «de[ve] essere più specifica [...] e comunque tale da incidere in maniera più approfondita sull'organizzazione dell'ente per il semplice fatto che un reato si è già verificato».

59 Secondo M. VIZZARDI, sub art. 17, cit., p. 223, tale operazione potrà, ad esempio, essere realizzata «rafforzando i meccanismi di controllo dei flussi finanziari, se il reato è stato commesso mediante l'impiego di "fondi neri" dell'ente –, giacché in questi casi il modello non deve muoversi sul terreno infido delle prognosi di rischio di commissione di illeciti, ma deve viceversa rappresentare una risposta certa e concreta all'episodio criminoso realmente verificatosi».

60 S. GIAVAZZI, sub art. 17, cit., p. 1678.

61 S. GIAVAZZI, sub art. 17, cit., p. 1678.

62 Ancora S. GIAVAZZI, sub art. 17, cit., p. 1676.

63 Cfr. Trib. Milano, Uff. G.I.P., 27 aprile 2004, Siemens A.G., in *Foro it.*, 2004, II, c. 434.

64 S.R. PALUMBIERI, sub art. 17, cit. p. 243.

65 Un'eccezione a tale principio generale è stata recentemente prevista dalla l. 9 gennaio 2019, n. 3 (c.d. legge Spazzacorrotti) che ha modificato l'art. 25, comma 5, d.lgs. n. 231 del 2001.

66 A tali casi, sintomatici di una irrecuperabilità dell'ente, è dedicato l'art. 16 d.lgs. n. 231 del 2001.

67 Come rammenta la *Relazione allo schema definitivo del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 452, la legge delega prevedeva, oltre a quelle appena richiamate, una sanzione interdittiva ulteriore, rappresentata dalla chiusura anche temporanea dello stabilimento o della sede commerciale.

68 Evidenziano detta circostanza H. BELLUTA, *L'ente incolpato*, cit., p. 108; E. DINACCI, *La riparazione delle conseguenze del reato nell'illecito dell'ente*, cit., p. 992; F. MUCCIARELLI, *Sanzioni e attività d'impresa: qualche nota*, cit., p. 1175; S.R. PALUMBIERI, sub art. 17, cit., p. 230; C. PIERGALLINI, *L'apparato sanzionatorio*, cit., p. 204; P. SEVERINO, *La responsabilità dell'ente ex d.lgs. n. 231 del 2001*, cit., p. 1113. In proposito, v. anche V. D'ACQUARONE, *Il ruolo del risarcimento del danno nel sistema della responsabilità degli enti*, cit., p. 68, il quale parla di «effetti devastanti in termini economici e reputazionali prodotti dalle interdizioni».

69 E. DINACCI, *La riparazione delle conseguenze del reato nell'illecito dell'ente*, cit., p. 992; C. PIERGALLINI, *L'apparato sanzionatorio*, cit., p. 207; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 83.

70 In questi termini, la *Relazione allo schema definitivo del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 468.

71 *Relazione allo schema definitivo del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 468-469. Di «funzione riequilibratrice della confisca, più che [...] schiettamente punitiva» parla S. GIAVAZZI, sub art. 17, cit., p. 1679. Per utili precisazioni in tema di confisca nel rito *de societate*, G. GARUTI, *I risvolti processuali della confisca nel processo agli enti*, in M. Donini-L. Foffani (a cura di), *La «materia penale» tra diritto nazionale ed europeo*, Torino, 2018, p. 389 ss.

72 Così, seppur a proposito della confisca-sanzione di cui all'art. 19 d.lgs. n. 231 del 2001, Cass., Sez. un., 27 marzo 2008, n. 26654, Fisia Italmobiliari S.p.a. e altri, in *CED*, n. 239926; tra i commenti alla pronuncia, si segnalano A. CISTERNA, *La conclusione raggiunta sembra avallare un'altra qualificazione giuridica dei fatti*, in *Guida dir.*, 2008, 30, p. 89 ss.; T.E. EPIDENDIO-A. ROSSETTI, *La nozione di profitto oggetto di confisca a carico degli enti*, in *Dir. pen. proc.*, 2008, p. 1263 ss.; V.

MONGILLO, *La confisca del profitto nei confronti dell'ente in cerca d'identità: luci e ombre della recente pronuncia delle Sezioni Unite*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2008, p. 1738 ss.; R. LOTTINI, *Il calcolo del profitto del reato ex art. 19 D.Lgs. n. 231/2001*, in *Le società*, 2009, p. 351 ss.; F. MUCCIARELLI-C.E. PALIERO, *Le sezioni unite e il profitto confiscabile: forzature semantiche e distorsioni ermeneutiche*, in *Dir. pen. cont.-Riv. Trim.*, 4/2015, p. 246 ss.; L. PISTORELLI, *Confisca del profitto del reato e responsabilità degli enti nell'interpretazione delle sezioni unite*, in *Cass. pen.*, 2008, p. 4544 ss.

73 Per tale rilievo S. GIAVAZZI, sub art. 17, cit., p. 1676, che si pronuncia sulla scorta della già richiamata Cass., Sez. II, 28 novembre 2013, n. 326, cit.

74 Cass., Sez. VI, 2 febbraio 2012, n. 6248, Castelli, in *CED*, n. 252426, ove si legge che «[n]on può giovare alla società l'aver messo a disposizione i beni strumentali della azienda, il cui valore, in concorrenza con il denaro contante sequestrato sui conti sociali raggiungerebbe l'ammontare di quanto percepito illecitamente, poiché il profitto è costituito dal complessivo ammontare dei contributi indebiti, e solo mettendo a disposizione il denaro poteva ritenersi realizzata la prima delle condizioni anzidette, e non già offrendo un bene che rappresenta secondo una valutazione non documentata e proveniente dallo stesso debitore-indagato un equivalente del profitto stesso. Correttamente il Tribunale ha affermato che non è consentita la messa a disposizione dell'equivalente del profitto, e tale affermazione trova il suo referente nel principio risultante dall'art. 19 del citato decreto legislativo secondo cui la confisca del prezzo o del profitto del reato (nel caso, il denaro) ha un carattere prioritario e indispensabile, tanto che può essere disposta la confisca per equivalente solo se non sia possibile eseguire la misura patrimoniale sul prezzo o sul profitto».

75 *Relazione allo schema definitivo del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 440.

76 *Relazione allo schema definitivo del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 498. In dottrina, H. BELLUTA, *L'ente incolpato*, cit., p. 118 e G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 360.

77 Rileva H. BELLUTA, *L'ente incolpato*, cit., p. 118 che, «se di respiscenza deve trattarsi, meglio collocare simili attività in fase investigativa o, comunque, preliminare, così da presentarsi – se del caso – davanti al giudice del dibattimento con la consapevolezza che le sanzioni interdittive saranno comunque escluse dall'orizzonte delle misure applicabili».

78 S. GIAVAZZI, sub art. 17, cit., p. 1679.

79 Tale delicato versante è stato preso in considerazione da P. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., p. 142 e 150; H. BELLUTA, *L'ente incolpato*, cit., p. 112 ss.; H. BELLUTA, *Presunzione di innocenza e collaborazione nel processo agli enti*, in L. Lupària-L. Marafioti-G. Paolozzi (a cura di), *Diritti fondamentali e processo all'ente. L'accertamento della responsabilità d'impresa nella giustizia penale italiana e spagnola*, Torino, 2018, p. 55 ss. In una prospettiva più generale, M.L. DI BITONTO, *Studio sui fondamenti della procedura penale d'impresa*, cit., p. 61 ss. e S. RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, cit., p. 51 ss.

80 In questi termini H. BELLUTA, *L'ente incolpato*, cit., p. 112, il quale puntualizza che «la valutazione dell'imputato si esaurisce in un confronto costi-benefici che lo porterà a scegliere se rendersi disponibile, o no, a porre in essere le condotte indicate all'art. 17 d.lgs. n. 231 del 2001».

81 A. SCALFATI, *Le norme in materia di prova e giudizio*, in G. Garuti (a cura di), *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Padova, 2002, p. 360. Del medesimo avviso, P. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., p. 142; M. BONTEMPELLI, *Tutela delle libertà e decorso del tempo nel processo penale agli enti*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2017, p. 130; E. GUIDO, sub art. 65, A. Presutti-A. Bernasconi-A. Fiorio, *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al d.legisl. 8 giugno 2001, n. 231*, Padova, 2008, p. 553.

82 La dimensione premiale di tale fattispecie sospensiva è sottolineata da M. BONTEMPELLI, *Tutela delle libertà e decorso del tempo nel processo penale agli enti*, cit., p. 130-131.

83 Per ulteriori precisazioni sul tenore lessicale dell'art. 65 d.lgs. n. 231 del 2000, H. BELLUTA, *L'ente incolpato*, cit., p. 117 (nota 149).

84 Non ostando il limite di compatibilità di cui all'art. 34 d.lgs. n. 231 del 2001, anche nel processo *de societate* potrà verificarsi una stasi del dibattimento, determinata, per esempio, dalla presenza di una questione di particolare complessità già oggetto di un procedimento in corso presso il giudice civile o amministrativo (art. 479 c.p.p.), da esigenze istruttorie (art. 509 c.p.p.) nonché da necessità difensive insorte a seguito di nuove contestazioni (artt. 519 e 520, comma 2, c.p.p.): per un elenco delle possibili evenienze, E. GUIDO, sub art. 65, cit., p. 553-554. Sul punto, anche L. LUPÀRIA, sub art. 65, in A. Cadoppi-G. Garuti-P. Veneziani (a cura di), *Enti e responsabilità da reato*, Torino, 2010, p. 723; D. MANZIONE, *I procedimenti speciali e il giudizio*, in G. Lattanzi (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Milano, 2005, p. 599 e G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 359-360.

85 E. GUIDO, sub art. 65, cit., p. 553.

86 L. LUPÀRIA, sub art. 65, cit., p. 724; A. SCALFATI, *Le norme in materia di prova e giudizio*, cit., p. 362. Il concetto di «impossibilità» cui allude l'art. 65 d.lgs. n. 231 del 2001 ha dato subito luogo a un contrasto interpretativo: un primo filone (L. LUPÀRIA, sub art. 65, cit., p. 724; D. MANZIONE, *I procedimenti speciali e il giudizio*, cit., p. 600), facendo leva sul tenore della Relazione governativa al decreto, ha ritenuto che la formula non si prestasse a essere concepita in maniera estensiva *in bonam partem*; altri, invece, hanno proposto una interpretazione più elastica, volta a considerare anche difficoltà incorse

nell'esecuzione delle opere ripristinatorie della situazione di fatto intaccata dalla condotta illecita, come, ad esempio, il ritardo nella adozione delle delibere da parte dell'organo decisionale (in questa direzione, ad esempio, A. SCALFATI, *Le norme in materia di prova e giudizio*, cit., p. 363, per cui il termine «va intes[o] con una certa indulgenza [...] in rapporto all'obiettivo sociale da perseguire, consistente, appunto, nel ripristino di una "normale" gestione in campo economico»).

87 Per A. SCALFATI, *Le norme in materia di prova e giudizio*, cit., p. 360, «[s]ul piano concreto, sembra opportuno concedere un termine breve».

88 L'art. 65 d.lgs. n. 231 del 2001 rinvia al precedente art. 49 che, come si dirà *infra*, prevede un inedito caso di sospensione delle misure cautelari finalizzato alla realizzazione delle condizioni di cui all'art. 17.

89 A. SCALFATI, *Le norme in materia di prova e giudizio*, cit., p. 360-361 (v. anche nota 31).

90 P. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., p. 143; E. GUIDO, sub art. 65, cit., p. 553; L. LUPÀRIA, sub art. 65, cit., p. 723, che desume tale circostanza dalla collocazione sistematica della previsione in commento, posta in esordio alla sezione del decreto relativa al giudizio.

91 P. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., p. 143; L. LUPÀRIA, sub art. 65, cit., p. 723; D. MANZIONE, *I procedimenti speciali e il giudizio*, cit., p. 600; A. SCALFATI, *Le norme in materia di prova e giudizio*, cit., p. 361. E. GUIDO, sub art. 65, cit., p. 553 osserva che tale interpretazione risulta sostenibile in quanto il legislatore non ha indicato, quale termine ultimo per la proposizione della istanza di sospensione, l'apertura, per la prima volta, del dibattito di prime cure: se così fosse stato, sarebbe stata preclusa la possibilità di reiterare l'offerta di riparazione delle conseguenze del reato, successivamente alla regressione del procedimento.

92 Potrà essere, ad esempio, valutata la concreta eseguibilità delle attività di ripristino ovvero l'eventuale recidiva: P. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., p. 143; E. GUIDO, sub art. 65, cit., p. 556; D. MANZIONE, *I procedimenti speciali e il giudizio*, cit., p. 601.

93 Alludono alla possibilità per il giudice di separare la *res iudicanda ex art. 38*, comma 2, lett. c), d.lgs. n. 231 del 2001 D. MANZIONE, *I procedimenti speciali e il giudizio*, cit., p. 601; G. GARUTI, *Il processo "penale" alle società*, cit., p. 1112; E. GUIDO, sub art. 65, cit., p. 556; L. LUPÀRIA, sub art. 65, cit., p. 723; A. SCALFATI, *Le norme in materia di prova e giudizio*, cit., p. 362; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 362.

94 P. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., p. 143; E. GUIDO, sub art. 65, cit., p. 556.

95 E. GUIDO, sub art. 65, cit., p. 556; D. MANZIONE, *I procedimenti speciali e il giudizio*, cit., p. 601.

96 L'art. 65 d.lgs. n. 231 del 2001 non prende in esame questa eventualità, desumibile comunque dal sistema: A. SCALFATI, *Le norme in materia di prova e giudizio*, cit., p. 361 (nota 32). Analogamente, G. GARUTI, *Il processo "penale" alle società*, cit., p. 1110.

97 P. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., p. 144; E. GUIDO, sub art. 65, cit., p. 557; G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 243; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 361-362. *Contra* A. BASSI, *Il giudizio ordinario*, in A. Bassi-T.E. Epidendio, *Enti e responsabilità da reato. Accertamento, sanzioni e misure cautelari*, Milano, 2006, p. 618; L. LUPÀRIA, sub art. 65, cit., p. 724 e A. SCALFATI, *Le norme in materia di prova e giudizio*, cit., p. 361-362.

98 *Relazione allo schema definitivo del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 499. In dottrina, netto sull'improrogabilità G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 244; meno tranchant G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 361, secondo cui «tale termine ultimo non sembra prorogabile, salvo cause di inadempienza non imputabili all'ente medesimo».

99 Con diversità di accenti, P. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., p. 145; M. CERESA-GASTALDO, *Il "processo alle società" nel d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 85; E. GUIDO, sub art. 65, cit., p. 557; D. MANZIONE, *I procedimenti speciali e il giudizio*, cit., p. 601; A. SCALFATI, *Le norme in materia di prova e giudizio*, cit., p. 361.

100 E. GUIDO, sub art. 65, cit., p. 558; L. LUPÀRIA, sub art. 65, cit., p. 724; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 362; A. SCALFATI, *Le norme in materia di prova e giudizio*, cit., p. 361.

101 In argomento, E. GUIDO, sub art. 65, cit., p. 558 e G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 304.

102 *Relazione allo schema definitivo del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 505.

103 H. BELLUTA, *L'ente incolpato*, cit., p. 114.

104 Deve ritenersi applicabile in questa sede il generale principio per cui, in fase esecutiva, non spiega effetti la nomina del difensore di fiducia effettuata durante la fase di cognizione. Cfr., tra le altre, Cass., Sez. I, 22 maggio 2003, n. 30366, Carraro, in *CED*, n. 225499. In dottrina, a titolo esemplificativo, v. A. RICCI, *Il difensore*, in G. Dean (a cura di), *Soggetti e atti*, in G. Spangher (diretto da), *Trattato di procedura penale*, vol. I, t. I, Torino, 2009, p. 709, che ricorda come il fondamento normativo del principio sia rappresentato dall'art. 655, comma 5, c.p.p. e D. VIGONI, *L'esecuzione penale*, in O. Dominioni-P. Corso-A. Gaito-G. Spangher-N. Galantini-L. Filippi-G. Garuti-O. Mazza-G. Varraso-D. Vigoni, *Procedura penale*, Torino, 2020, p. 942.

105 T.E. EPIDENDIO, *Le sanzioni*, A. Bassi-T.E. Epidendio, *Enti e responsabilità da reato. Accertamento, sanzioni e misure cautelari*, Milano, 2006, p. 365, alla cui opinione aderisce E. GUIDO, sub art. 78, in A. Presutti-A. Bernasconi-A. Fiorio, *La*

- responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al d.legisl. 8 giugno 2001, n. 231*, Padova, 2008, p. 593.
- 106 T.E. EPIDENDIO, *Le sanzioni*, cit., p. 365-366 osserva che il termine di dieci giorni previsto dalla disposizione, non essendo assistito da una sanzione processuale, deve ritenersi meramente ordinatorio.
- 107 Per la fase esecutiva, il legislatore ha ribadito, all'art. 74, comma 3, d.lgs. n. 231 del 2001, che le previsioni del codice di rito troveranno applicazione «in quanto applicabili».
- 108 E. GUIDO, sub art. 78, cit., p. 594.
- 109 Ancora E. GUIDO, sub art. 78, cit., p. 595.
- 110 G. DEAN, *Le norme sull'esecuzione*, in G. Garuti (a cura di), *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Padova, 2002, p. 398.
- 111 *Relazione allo schema definitivo del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 505.
- 112 Secondo V. SANTORO, *Fase esecutiva alla ricerca di efficienza e rapidità*, in *Guida dir.*, 2001, 26, p. 110, «non sembrano esservi dubbi sul fatto la sospensione costituisca un atto dovuto tutte le volte che il giudice si convinca che la richiesta di conversione abbia il corredo della necessaria e comprovante documentazione e non sia quindi manifestamente infondata»; G. DEAN, *Le norme sull'esecuzione*, cit., p. 398-399.
- 113 E. GUIDO, sub art. 78, cit., p. 596-597.
- 114 Così la *Relazione allo schema definitivo del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 506.
- 115 In questi termini si era espresso, a proposito del libro IV del codice di rito penale, V. GREVI, *Il sistema delle misure cautelari personali nel nuovo codice di procedura penale*, in V. Grevi (a cura di), *La libertà personale dell'imputato verso il nuovo processo penale*, Padova, 1989, p. 270. Di «codice all'interno del codice» ha successivamente parlato E. AMODIO, *Le misure coercitive nella procedura penale vivente*, in *Quest. giust.*, 1995, p. 16, sulla falsariga di Corte cost., 17 febbraio 1994, n. 48, in *Giur. cost.*, 1994, p. 271, che aveva definito l'incidente cautelare «processo nel processo». Rileva l'autonomia della compagine normativa del d.lgs. n. 231 del 2001 relativa alle misure cautelari F. PERONI, *Il sistema delle cautele*, in G. Garuti (a cura di), *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Padova, 2002, p. 243. Quanto alla ratio, nella *Relazione allo schema definitivo del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 485, si osserva che «[l']esigenza di apprestare un sistema di cautele con riferimento all'illecito imputabile alla persona giuridica ubbidisce a un duplice scopo: evitare la dispersione delle garanzie delle obbligazioni civili derivanti dal reato; «paralizzare» o ridurre l'attività dell'ente quando la prosecuzione dell'attività stessa possa aggravare o protrarre le conseguenze del reato ovvero agevolare la commissione di altri reati».
- 116 F. PERONI, *Il sistema delle cautele*, cit., p. 246: «si prefigura un sistema cautelare tendenzialmente asimmetrico: dove, a un corredo pluriarticolato di norme devoluto allo strumentario interdittivo, fa da contraltare l'esigua disciplina dei mezzi reali, all'uopo eterointegrata dal codice».
- 117 In senso critico, tra gli altri, P. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., p. 141; R. DEL COCO, *Misure cautelari interdittive e diritti fondamentali dell'ente*, in L. Lupária-L. Marafioti-G. Paolozzi (a cura di), *Diritti fondamentali e processo all'ente. L'accertamento della responsabilità d'impresa nella giustizia penale italiana e spagnola*, Torino, 2018, p. 175 ss.; F. PERONI, *Il sistema delle cautele*, cit., p. 244-245; S. RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, cit., p. 95 ss.
- 118 Ai sensi dell'art. 45, le cautele interdittive sono applicabili unicamente in presenza di «gravi indizi per ritenere la sussistenza della responsabilità dell'ente» e «fondati e specifici elementi che fanno ritenere concreto il pericolo che vengano commessi illeciti della stessa indole di quello per cui si procede».
- 119 Sottolinea G. FIDELBO, *Le misure cautelari*, in G. Lattanzi (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti. Guida al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Milano, 2005, p. 456 che «[l]e misure cautelari del decreto sono, in sostanza, più protese ad anticipare la decisione che a svolgere una funzione strumentale al processo, in una trasfigurazione che, almeno per i contenuti, le avvicina alla categoria delle misure di sicurezza».
- 120 G. FIDELBO, *Le misure cautelari*, cit., p. 136 e 456; S. RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, cit., p. 86 e 114; G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 145-146.
- 121 S. RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, cit., p. 98.
- 122 G. FIDELBO, *Le misure cautelari*, cit., p. 456; di «criptocondanna» parla, invece, R. DEL COCO, *Misure cautelari interdittive e diritti fondamentali dell'ente*, cit., p. 185.
- 123 Tra gli altri, P. MOSCARINI, sub art. 49, in A. Cadoppi-G. Garuti-P. Veneziani (a cura di), *Enti e responsabilità da reato*, Torino, 2010, p. 607-608.
- 124 Cfr. Trib. Salerno, 28 maggio 2003, Soc. Ivam e Soc. Monteverde, in *Foro it.*, 2004, II, c. 435 ss., che, nel rigettare la questione di legittimità proposta, ha declinato il concetto di «revoca» alla stregua di una «parentesi che determina, per il periodo individuato dal giudice nell'ambito temporale indicato dal legislatore, la sospensione dell'efficacia del finanziamento in vista della revoca da adottarsi esclusivamente con la sentenza di condanna». Interpretazioni «correttive» sono state parimenti proposte da Trib. Ivrea, 12 maggio 2005, Soc. coop Forum, in *Foro it.*, 2005, II, c. 527; Trib. Vibo Valentia, 20 aprile 2004, Soc. Ofin., *ivi*, II, c. 23. In dottrina, R. DEL COCO, *Misure cautelari interdittive e diritti fondamentali dell'ente*, cit., p. 177-178.

- 125 S. RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, cit., p. 191.
- 126 P. MOSCARINI, sub art. 49, cit., p. 607.
- 127 A. BERNASCONI, *Societas delinquere (et puniri) potest*, in A. Presutti-A. Bernasconi, *Manuale della responsabilità degli enti*, Milano, 2018, p. 12.
- 128 A. PRESUTTI, sub art. 49, A. Presutti -A. Bernasconi.A. Fiorio, *La responsabilità degli enti. Commento articolo per articolo al d.legisl. 8 giugno 2001, n. 231*, Padova, 2008, p. 435.
- 129 P. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., p. 141; M. BONTEMPELLI, *Tutela delle libertà e decorso del tempo nel processo penale agli enti*, cit., p. 132; L. MARAFIOTI, *Relazione di sintesi. Ambiguità concettuali e divenire applicativo nel processo agli enti*, in L. Lupária-L. Marafioti-G. Paolozzi (a cura di), *Diritti fondamentali e processo all'ente. L'accertamento della responsabilità d'impresa nella giustizia penale italiana e spagnola*, Torino, 2018, p. 296 -297; G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 162; A. PRESUTTI, sub art. 49, cit., p. 439; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 220.
- 130 P. BALDUCCI, *L'ente imputato*, cit., p. 141; P. MOSCARINI, sub art. 49, cit., p. 608-609; G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 161; A. PRESUTTI, sub art. 49, cit., p. 438; R.A. RUGGIERO, *Scelte discrezionali del Pubblico Ministero e ruolo dei modelli organizzativi*, cit., p. 167-168; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 218.
- 131 R. DEL COCO, *Misure cautelari interdittive e diritti fondamentali dell'ente*, cit., p. 185-186 rileva tuttavia come, così operando, l'udienza diviene lo «strumento di pressione per indurre l'ente alla collaborazione».
- 132 Favorevoli a questa ricostruzione G. FIDELBO, *Le misure cautelari*, cit., p. 504; P. MOSCARINI, sub art. 49, cit., p. 608; A. PRESUTTI, sub art. 49, cit., p. 436 ss.; S. RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, cit., p. 142; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 219; in senso opposto, si è pronunciato G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 160-161, a parere del quale «sarebbe mal riposta [...] la speranza di inibire l'adozione della misura cautelare, giocando d'anticipo, presentando, cioè, la richiesta di cui si discute prima della celebrazione dell'udienza disciplinata dall'art. 47, comma 3. Il giudice, infatti, dovrebbe comunque decidere sulla richiesta formulata dalla parte pubblica e, poi, disporre, ove ne sussistano i presupposti, la sospensione della misura cautelare, non essendovi, altrimenti, alcunché da differire». Aderendo alla tesi espressa dalla dottrina maggioritaria, ci si dovrebbe domandare se il giudice possa adottare un'unica ordinanza: una risposta affermativa è offerta da S. RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, cit., p. 143; *contra* T. EPIDENDIO, *Le misure cautelari*, in A. Bassi-T.E. Epidendio, *Enti e responsabilità da reato. Accertamento, sanzioni e misure cautelari*, Milano, 2006, p. 449, per il quale non si deve «negare l'autonomia dei provvedimenti in parola, un conto essendo l'ordinanza applicativa della misura cautelare e un altro l'ordinanza di sospensione della medesima. Ciò vale soprattutto in sede di impugnazione ove le doglianze in merito all'ordinanza sospensiva non potranno avere riflessi sulla legittimità genetica del provvedimento applicativo della misura, salva ovviamente la possibilità di impugnare anche contestualmente l'ordinanza di sospensione per avere una riforma della medesima in senso più favorevole (ad esempio in punto di determinazione della cauzione) e non del provvedimento cautelare applicativo».
- 133 Su tale eventualità, diffusamente, S. RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente in fase cautelare*, cit., p. 191 e 136 ss. e R.A. RUGGIERO, *Scelte discrezionali del Pubblico Ministero e ruolo dei modelli organizzativi*, cit., p. 166.
- 134 P. MOSCARINI, sub art. 49, cit., p. 609.
- 135 Entrambe le ordinanze saranno passibili di impugnazione, come rammentano A. PRESUTTI, sub art. 49, cit., p. 440 e G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 220.
- 136 Per l'individuazione dell'esatto significato dei tre lemmi utilizzati dalla disposizione, G. FIDELBO, *Le misure cautelari*, cit., p. 505. Reputano eccessiva la misura della devoluzione alla Cassa delle ammende, senza distinzioni di sorta, M. CERESA-GASTALDO, *Il "processo alle società" nel d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 53; P. MOSCARINI, sub art. 49, cit., p. 611 e R.A. RUGGIERO, *Scelte discrezionali del Pubblico Ministero e ruolo dei modelli organizzativi*, cit., p. 169.
- 137 R. BRICCHETTI, *Le misure cautelari*, in *La responsabilità amministrativa degli enti D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Milano, 2002, p. 283.
- 138 F. PERONI, *Il sistema delle cautele*, cit., p. 261, alla cui opinione aderiscono, tra gli altri, A. PRESUTTI, sub art. 49, cit., p. 440 e G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 220.
- 139 Favorevoli al riconoscimento della proroga G. FIDELBO, *Le misure cautelari*, cit., p. 505-506; A. PRESUTTI, sub art. 49, cit., p. 440 e G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 220.
- 140 Così Cass., Sez. VI, 9 febbraio 2017, n. 25761, Nocerino e altri, in *CED*, n. 270737.
- 141 L'idea di un diritto penale ipertrofico rimanda immediatamente alla ormai classica monografia di C.E. PALIERO, «Minima non curat pretor». *Ipertrofia del diritto penale e decriminalizzazione dei reati bagatellari*, Padova, 1985, p. 3 ss.; sul fenomeno, di recente, anche A. MARANDOLA, *Il nuovo obiettivo della giustizia penale: la decongestione endoprocessuale*, in A. Marandola-K. La Regina-R. Aprati (a cura di), *Verso un processo penale accelerato. Riflessioni intorno alla l. 67/2014, al d.lgs. 28/2015 e al d.l. 2798/2014*, Napoli, 2015, p. XV ss. Sull'efficienza della macchina giudiziaria, più in generale, A. CIAVOLA, *Il contributo della giustizia consensuale e riparativa all'efficienza dei modelli di giurisdizione*, Torino, 2010, p. 1 ss., la quale denuncia

l'«endemica lentezza» del processo penale (p. 42).

142 All'indomani della c.d. Riforma Orlando, si sono occupati della causa di estinzione del reato di cui all'art. 162 *ter* c.p. G. AMARELLI, *La nuova causa estintiva per condotte riparatorie ex art. 162-ter c.p.*, in *Studium iuris*, 2017, p. 1419 ss.; BELLAGAMBA, *L'estinzione del reato per condotte riparatorie*, cit., p. 83 ss.; F. CAPOROTUNDO, *L'estinzione del reato per condotte riparatorie: luci ed ombre dell'art. 162-ter c.p.*, in *Arch. pen. web*, 2018, 1, p. 1 ss.; D. CARCANO, *Giustizia riparativa con uno sguardo alla nuova disciplina delle "condotte riparatorie"*, in *Cass. pen.*, 2018, p. 4038 ss.; D.N. CASCINI, *Il nuovo art. 162-ter c.p.: esempio di "restorative justice" o istituto orientato ad una semplice funzione deflattiva?*, in *Arch. pen. web*, 2017, 2, p. 1 ss.; S.M. CORSO, *Le ricadute processuali dell'estinzione del reato per condotte riparatorie*, in *Arch. pen. web*, 2017, 3, p. 1 ss.; G. DE FALCO, *La nuova causa di estinzione del reato per effetto di condotte riparatorie di cui all'art. 162-ter c.p.: efficacia deflattiva reale o presunta?*, in *Cass. pen.*, 2017, p. 4626 ss.; G.P. DEMURO, *L'estinzione del reato mediante riparazione*, in *Criminalia*, 2018, p. 373 ss.; C. GRANDI, *L'estinzione del reato per condotte riparatorie. Profili di diritto sostanziale*, in www.la legislazione penale.eu, 13 novembre 2017, p. 1 ss.; A. LORENZETTI, *Giustizia riparativa e dinamiche costituzionali. Alla ricerca di una soluzione costituzionalmente preferibile*, Milano, 2018, p. 51 ss.; G. MANCA, *La riparazione del danno tra diritto penale e diritto punitivo*, Padova, 2019, p. 55-56 e 88 ss.; R.G. MARUOTTI, *La nuova causa di estinzione del reato per condotte riparatorie di cui all'art. 162 *ter* c.p. tra (presunta) restorative justice ed effettive finalità deflative: prime riflessioni de iure condito*, in www.questionegiustizia.it, 20 giugno 2017; E. MATTEVI, *Estinzione del reato per condotte riparatorie*, cit., p. 21 ss.; O. MURRO, *La riparazione del danno come causa di estinzione del reato*, in G. Spangher (a cura di), *La riforma Orlando. Modifiche al codice penale, Codice di procedura penale e Ordinamento penitenziario*, Pisa, 2017, p. 47 ss.; R. MUZZICA, *Sull'art. 162-ter c.p.: una norma dannosa per la Giustizia riparativa, inutile a fini deflattivi*, in *Arch. pen. web*, 2018, 1, p. 1 ss.; C. PERINI, *Condotte riparatorie ed estinzione del reato ex art. 162 *ter* c.p.: deflazione senza Restorative Justice*, in *Dir. pen. proc.*, 2017, p. 1274 ss.; D. POTETTI, *Estinzione del reato per condotte riparatorie (art. 162-ter c.p.): profili procedurali*, in *Cass. pen.*, 2018, p. 4276 ss.; S. RICCIO, *L'estinzione del reato per condotte riparatorie*, in A. Marandola e T. Bene (a cura di), *La riforma della giustizia penale. Modifiche al codice penale, al codice di procedura penale e all'ordinamento penitenziario (L. 103/2017)*, Milano, 2017, p. 4 ss.; M. RIVERDITI, *Condotte riparatorie ed estinzione del reato (art. 162 *ter* c.p.): un primo sguardo d'insieme*, in *Giur. it.*, 2017, p. 2227 ss.; A. ROMEO, *L'estinzione del reato per condotte riparatorie. Prime riflessioni (critiche) sulla nuova causa estintiva del reato introdotta dalla c.d. Riforma Orlando*, in www.magistraturaindipendente.it, 14 settembre 2017; C. SANTORIELLO, *Il nuovo art. 162-ter c.p.: un primo argine contro la strumentalizzazione del processo penale da parte della vittima*, in *Arch. pen.*, 2018, suppl. n. 1, p. 171 ss.; A.M. SIAGURA, *L'estinzione del reato per condotte riparatorie nel bilanciamento tra mediazione e deflazione, ibidem*, p. 189 ss.; M. TALANI, *Prime riflessioni sull'art. 162 *ter* c.p.*, cit., p. 811 ss.

143 C. PIERGALLINI, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, in *Dir. pen. proc.*, 2019, p. 544.

144 La medesima questione è stata posta in dottrina con riguardo all'art. 131 *bis* c.p.: in argomento, A. BERNASCONI, *Non punibilità per particolare tenuità del fatto e autonomia delle responsabilità dell'ente*, in *Proc. pen. giust.*, 2018, p. 761 ss.; C. SANTORIELLO, *Non punibilità per particolare tenuità del fatto nei confronti dell'autore del reato presupposto e responsabilità amministrativa della persona giuridica: quali i parametri da tenere in considerazione?*, in *Giur. pen. web*, 2019, 3, p. 1 ss.; A. SCALFATI, *Punire o reintegrare? Prospettive sul regime sanzionatorio contro l'ente*, in A. Fiorella-A. Gaito-A.S. Valenzano (a cura di), *La responsabilità dell'ente da reato nel sistema generale degli illeciti e delle sanzioni anche in una comparazione con i sistemi sudamericani. In memoria di Giuliano Vassalli*, Roma, 2018, p. 442-443; E. TURCO, *«Tenuità del fatto» e processo penale*, Bari, 2020, p. 171 ss.; D. VISPO, *Il procedimento a carico degli enti: quali alternative alla punizione?*, in www.la legislazione penale.eu, 25 novembre 2019, p. 5 ss.

145 Rilevano la scarsa rilevanza pratica della questione, R.A. RUGGIERO, *Scelte discrezionali del Pubblico Ministero e ruolo dei modelli organizzativi*, cit., p. 144; A. SCALFATI, *Punire o reintegrare? Prospettive sul regime sanzionatorio contro l'ente*, cit., p. 438 e D. VISPO, *Il procedimento a carico degli enti*, cit., p. 12.

146 R.A. RUGGIERO, *Scelte discrezionali del Pubblico Ministero e ruolo dei modelli organizzativi*, cit., p. 148.

147 S.M. CORSO, *Le ricadute processuali dell'estinzione del reato per condotte riparatorie*, cit., p. 16 ss.; G.S. FARRO, *Estinzione del reato per condotte riparatorie: il Tribunale di Milano ne esclude l'applicazione per mancanza di integralità della riparazione del danno*, in *Riv. pen.*, 2018, p. 405; C. PIERGALLINI, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, cit., p. 545 ss.; R.A. RUGGIERO, *Scelte discrezionali del Pubblico Ministero e ruolo dei modelli organizzativi*, cit., p. 144-145; A. SCALFATI, *Punire o reintegrare? Prospettive sul regime sanzionatorio contro l'ente*, cit., p. 438-439; D. VISPO, *Il procedimento a carico degli enti*, cit., p. 9 e 12-13.

148 Scettico C. PIERGALLINI, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, cit., p. 545 ss.: «ancora una volta l'art. 8 pregiudica un prolungamento della non punibilità verso l'ente. Una soluzione, questa, che desta più di una perplessità, se solo si tiene conto che si è al cospetto di condotte risarcitorie di regola espletate dalla *societas*, nel cui interesse il reato è stato commesso» [corsivi dell'A.].

149 R.A. RUGGIERO, *Scelte discrezionali del Pubblico Ministero e ruolo dei modelli organizzativi*, cit., p. 146 ss.; A. SCALFATI, *Punire o reintegrare? Prospettive sul regime sanzionatorio contro l'ente*, cit., p. 439-440.

150 Sull'istituto, *ex multis*, L. BARTOLI, *La sospensione del procedimento con messa alla prova*, Milano, 2020, p. 43 ss.; R.

BARTOLI, *La sospensione del procedimento con messa alla prova: una goccia deflattiva nel mare del sovraffollamento?*, in *Dir. pen. proc.*, 2014, p. 661 ss.; V. BONINI, *La progressiva sagomatura della messa alla prova processuale*, in www.lalegislazionepenale.eu, 28 novembre 2018, p. 1 ss.; V. BOVE, *La messa alla prova*, Pisa, 2018, p. 9 ss.; F. CAPRIOLI, *Due iniziative di riforma nel segno della deflazione: la sospensione del procedimento con messa alla prova dell'imputato maggiorenne e l'archiviazione per particolare tenuità del fatto*, in *Cass. pen.*, 2012, p. 7 ss.; C. CESARI, *La sospensione del processo con messa alla prova: sulla falsariga dell'esperienza minorile, nasce il probation processuale per gli imputati adulti*, in *Leg. pen.*, 2014, p. 510 ss.; C. CONTI, (voce) *Sospensione del processo con messa alla prova del maggiorenne*, in *Dig. d. pen., Agg.*, Torino, 2016, p. 691 ss.; V. MAFFEO, *Profili processuali della sospensione del procedimento con messa alla prova*, Napoli, 2017, p. 13 ss.; A. MARANDOLA, *La messa alla prova dell'imputato adulto: ombre e luci di un nuovo rito speciale per una diversa politica criminale*, in *Dir. pen. proc.*, 2014, p. 674 ss.; M. MIRAGLIA, *La messa alla prova dell'imputato adulto. Analisi e prospettive di un modello processuale diverso*, Torino, 2020, p. 1 ss.; O. MURRO, *Riparazione del danno ed estinzione del reato*, Milano, 2016, p. 129 ss.; A. NAPPI, *La sospensione del procedimento con messa alla prova. Un rito affidato all'impegno degli interpreti*, in www.lalegislazionepenale.eu, 13 novembre 2015, p. 1 ss.; A. SANNA, *L'istituto della messa alla prova: alternativa al processo o processo senza garanzie?*, in *Cass. pen.*, 2015, p. 1262 ss.; G. TABASCO, *La sospensione del procedimento con messa alla prova degli imputati adulti*, in *Arch. pen. web*, 2015, 1, p. 1 ss.; F. VIGANÒ, *Sulla proposta legislativa in tema di sospensione del procedimento con messa alla prova*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2013, p. 1300 ss. Per ulteriori approfondimenti, si rinvia ai contributi raccolti in C. Conti-A. Marandola-G. Varraso (a cura di), *Le nuove norme sulla giustizia penale. Liberazione anticipata, stupefacenti, traduzione degli atti, irripetibili, messa alla prova, deleghe in tema di pene detentive non carcerarie e di riforma del sistema sanzionatorio*, Milano, 2014; M. Daniele-P.P. Paulesu (a cura di), *Strategie di deflazione penale e rimodulazione del giudizio in absentia*, Torino, 2015 e N. Triggiani (a cura di), *La deflazione giudiziaria. Messa alla prova degli adulti e proscioglimento per tenuità del fatto*, Torino, 2014.

151 Si sono, per primi, interrogati su questa eventualità G. FIDELBO-R.A. RUGGIERO, *Procedimento a carico degli enti e messa alla prova: un possibile itinerario*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2016, 4, p. 3 ss., cui sono seguite le riflessioni di L. BARTOLI, *La sospensione del procedimento con messa alla prova*, cit., p. 77 ss.;

H. BELLUTA, *L'ente incolpato*, cit., p. 121 ss.; F. CENTORAME, *Enti sotto processo e nuovi orizzonti difensivi. Il diritto al probation dell'imputato-persona giuridica*, in L. Lupária-L. Marafioti-G. Paolozzi (a cura di), *Diritti fondamentali e processo all'ente. L'accertamento della responsabilità d'impresa nella giustizia penale italiana e spagnola*, Torino, 2018, p. 199 ss.; G. GARUTI, *La responsabilità degli enti e le prospettive di sviluppo del sistema sanzionatorio nell'ottica del diritto processuale penale*, in A. Fiorella-A. Gaito-A.S. Valenzano (a cura di), *La responsabilità dell'ente da reato nel sistema generale degli illeciti e delle sanzioni anche in una comparazione con i sistemi sudamericani. In memoria di Giuliano Vassalli*, Roma, 2018, p. 432 ss.; M. MIRAGLIA, *La messa alla prova dell'imputato adulto*, cit., p. 316 ss.; M. RICCARDI-M. CHILOSI, *La messa alla Prova nel processo "231": quali prospettive per la diersion dell'ente*, in www.penalecontemporaneo.it, in *Dir. pen. cont.*, 10/2017, p. 47 ss.; R.A. RUGGIERO, *Scelte discrezionali del Pubblico Ministero e ruolo dei modelli organizzativi*, cit., p. 171 ss.; A. SCALFATI, *Punire o reintegrare? Prospettive sul regime sanzionatorio contro l'ente*, cit., p. 441 ss.; E. SCAROINA, *Prospettive di razionalizzazione della disciplina dell'oblazione nel sistema della responsabilità da reato degli enti tra premialità e non punibilità*, in *Dir. pen. cont.-Riv. Trim.*, 2/2020, p. 27 ss.; D. VISPO, *Il procedimento a carico degli enti*, cit., p. 1 ss.

152 Sulla ambivalenza della disciplina della sospensione del procedimento con messa alla prova, Cass., Sez. un., 31 marzo 2016, n. 36272, Sorcinelli, in *CED*, n. 267238, ove si legge che «[q]uesta nuova figura, di ispirazione anglosassone, realizza una rinuncia statale alla potestà punitiva condizionata al buon esito di un periodo di prova controllata e assistita e si connota per una accentuata dimensione processuale, che la colloca nell'ambito dei procedimenti speciali alternativi al giudizio (Corte cost., n. 240 del 2015). Ma di essa va riconosciuta, soprattutto, la natura sostanziale. Da un lato, nuovo rito speciale, in cui l'imputato che rinuncia al processo ordinario trova il vantaggio di un trattamento sanzionatorio non detentivo; dall'altro, istituto che persegue scopi specialpreventivi in una fase anticipata, in cui viene "infranta" la sequenza cognizione-esecuzione della pena, in funzione del raggiungimento della risocializzazione del soggetto».

153 Trib. Milano, Sez. XI, 27 marzo 2017, in www.penalecontemporaneo.it. Di segno negativo anche la più recente Trib. Bologna, Uff. G.I.P., 10 dicembre 2020, in www.giurisprudenzapenale.it.

154 Cfr., tra gli altri, A. BASSI, *Il procedimento di accertamento e di applicazione delle sanzioni nei confronti degli enti*, in A. Bassi-T.E. Epidendio, *Enti e responsabilità da reato. Accertamento, sanzioni e misure cautelari*, Milano, 2006, p. 684; M. CERESA-GASTALDO, *Il "processo alle società" nel d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, cit., p. 81-82; G. GARUTI, *Il processo "penale" alle società*, cit., p. 1100; G. PAOLOZZI, *Vademecum per gli enti sotto processo*, cit., p. 165; M. TIRELLI, *I procedimenti speciali*, in G. Garuti (a cura di), *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Padova, 2002, p. 346; G. VARRASO, *Il procedimento per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, cit., p. 354 ss.

155 Trib. Modena, Uff. G.I.P., 11 dicembre 2019, in www.giurisprudenzapenale.it, 25 ottobre 2020, con nota di G. GARUTI-C. TRABACE, *Qualche nota a margine della esemplare decisione con cui il Tribunale di Modena ha ammesso la persona giuridica al probation*. Non sembra condividere il richiamato approdo giurisprudenziale A. MARANDOLA, *Responsabilità ex 231/2001: l'ente può accedere alla messa alla prova*, in www.quotidianogiuridico.it, 9 novembre 2020.

156 Sottolineano il vistoso *feeling* tra l'istituto della sospensione del procedimento con messa alla prova e "l'universo 231" F. CENTORAME, *Enti sotto processo e nuovi orizzonti difensivi*, cit., p. 201 e 206; G. FIDELBO-R.A. RUGGIERO, *Procedimento a carico degli enti e messa alla prova*, cit., p. 47; G. GARUTI, *La responsabilità degli enti e le prospettive di sviluppo del sistema sanzionatorio*, cit., p. 433; M. RICCARDI-M. CHILOSI, *La messa alla Prova nel processo "231"*, cit., p. 65; R.A. RUGGIERO, *Scelte discrezionali del Pubblico Ministero e ruolo dei modelli organizzativi*, cit., p. 175-176; E. SCAROINA, *Prospettive di razionalizzazione della disciplina dell'oblazione*, cit., p. 27-28. Ciò nonostante, negano che l'ente possa optare, quantomeno *de iure condito*, per il rito di cui agli artt. 464 *bis* ss. c.p.p. L. BARTOLI, *La sospensione del procedimento con messa alla prova*, cit., p. 80 ss.; A. MARANDOLA, *Responsabilità ex 231/2001: l'ente può accedere alla messa alla prova*, cit.; M. MIRAGLIA, *La messa alla prova dell'imputato adulto*, cit., p. 318.

157 Così, testualmente, F. CENTORAME, *Enti sotto processo e nuovi orizzonti difensivi*, cit., p. 200.

158 Reputano più vantaggioso per l'ente chiedere la messa alla prova nella fase genetica del procedimento R.A. RUGGIERO, *Scelte discrezionali del Pubblico Ministero e ruolo dei modelli organizzativi*, cit., p. 177 ss.; E. SCAROINA, *Prospettive di razionalizzazione della disciplina dell'oblazione*, cit., p. 29 e D. VISPO, *Il procedimento a carico degli enti*, cit., p. 15 ss.

159 Secondo la già richiamata Cass., Sez. un., 31 marzo 2016, n. 36272, Sorcinelli, cit., «[a]i fini dell'individuazione dei reati ai quali è astrattamente applicabile la disciplina dell'istituto della sospensione del procedimento con messa alla prova, il richiamo contenuto all'art. 168-*bis* cod. pen. alla pena edittale detentiva non superiore nel massimo a quattro anni va riferito alla pena massima prevista per la fattispecie-base, non assumendo a tal fine alcun rilievo le circostanze aggravanti, comprese quelle ad effetto speciale e quelle per cui la legge stabilisce una pena di specie diversa da quella ordinaria del reato».

160 Per A. SCALFATI, *Punire o reintegrare? Prospettive sul regime sanzionatorio contro l'ente*, cit., p. 441, la trasposizione della disciplina codicistica nella vicenda giudiziaria dell'ente sarebbe una «soluzione-ponte nell'ottica di stimolare un intervento legislativo sul tema» (nota 12).

161 Discutendo del *probation* dell'ente, non fanno riferimento al lavoro di pubblica utilità G. FIDELBO-R.A. RUGGIERO, *Procedimento a carico degli enti e messa alla prova*, cit., p. 19, a parere dei quali «la persona giuridica sottoposta ad accertamento è già chiamata a realizzare delle condotte proattive se vuole vedersi aprire percorsi alternativi: quelle stesse condotte potrebbero pertanto diventare componenti di un programma di messa alla prova che offrirebbe all'ente la *chance* dell'estinzione dell'illecito amministrativo» (nota 54). Dello stesso avviso poi R.A. RUGGIERO, *Scelte discrezionali del Pubblico Ministero e ruolo dei modelli organizzativi*, cit., p. 181; A. SCALFATI, *Punire o reintegrare? Prospettive sul regime sanzionatorio contro l'ente*, cit., p. 441 e D. VISPO, *Il procedimento a carico degli enti*, cit., p. 16.

162 Ritengono che il programma debba prevedere a carico dell'ente non solo le condotte riparatorie di cui all'art. 17, ma anche l'imposizione del lavoro di pubblica utilità, in una prospettiva rieducativa, F. CENTORAME, *Enti sotto processo e nuovi orizzonti difensivi*, cit., p. 210; G. GARUTI, *La responsabilità degli enti e le prospettive di sviluppo del sistema sanzionatorio*, cit., p. 434 e M. RICCARDI-M. CHILOSI, *La messa alla Prova nel processo "231"*, cit., p. 67.

 **GIURISPRUDENZA PENALE**