



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN DIRITTO
DELL'INNOVAZIONE, DELLA PREVENZIONE E DELLA SICUREZZA PER LE
IMPRESE E L'AMMINISTRAZIONE PUBBLICA

LA RESPONSABILITÀ DELLE IMPRESE MULTINAZIONALI
tra diritto penale e regolazione transnazionale

Relatore: Chiar.mo Prof. Fabio Fasani

Tesi di laurea di
Nicole Lombardo
Matr. 540391

Anno accademico 2024/2025

Ai miei nonni, a chi c'è ancora e a chi resta in altri modi.
A mio fratello, che potrà sempre contare su di me.

INDICE

INTRODUZIONE	3
Capitolo I: Globalizzazione e diritto penale dell'impresa: un quadro generale	7
1.1 Globalizzazione e crisi della territorialità del diritto penale: la necessità di un approccio penale.....	7
1.2 Le multinazionali come attori della governance globale.....	11
1.3 Il ruolo delle organizzazioni internazionali nella costruzione di un diritto transnazionale e i «grandi spazi» giuridici.....	16
1.4 Diritto penale e regolazione dell'impresa globale: verso un enforcement senza confini?.....	19
Capitolo II: Regolazione delle multinazionali tra soft law e hard law	24
2.1 Responsabilità internazionale delle imprese: evoluzione storica e concettuale.....	24
2.2 Soft law e CSR: strumenti di autoregolazione e gestione del rischio legale e reputazionale.....	38
2.3 ESG, certificazioni e limiti del modello volontario.....	45
2.4 Verso una regolazione vincolante.....	52
2.5.1. Il paradosso della proliferazione normativa e il deficit di effettività.....	57
2.5.2 Le cause strutturali del deficit di enforcement nel sistema europeo di responsabilità d'impresa.....	62
Capitolo III: Il D.Lgs. 231/2001 nel contesto transnazionale	75
3.1 Il modello italiano di responsabilità da reato: principi e struttura.....	75
3.2.1 La vocazione internazionale del modello 231.....	80
3.2.2 Le imprese straniere con attività in Italia.....	85
3.2.3 L'art. 4 d.lgs. 231/2001 e il rinvio agli artt. 7–10 c.p.....	90
3.2.4. La responsabilità della capogruppo e della controllata nei gruppi multinazionali.....	96
3.2.5 I conflitti di legge e la frammentazione normativa.....	102
3.3 Verso una compliance integrata: rischi, opportunità e prospettive di riforma.....	112
Capitolo IV : Il ruolo delle corti nazionali e sovranazionali	117
4.1.1 Le corti nazionali e la costituzione giudiziale dell'illecito dell'ente.....	117
4.1.2 Il dialogo tra le corti europee: CGUE, Corte EDU e Corte costituzionale.....	121
4.1.3 Esperienze comparate: Stati Uniti, Regno Unito e Francia.....	125
4.1.4 Il giudice come regolatore del rischio penale d'impresa.....	128
4.2.1 Revisione dell'art. 4 d.lgs. 231/2001: criteri di collegamento e filtro ministeriale.....	132
4.2.2 Il catalogo dei reati-presupposto: stato attuale e linee di aggiornamento.....	133

4.2.3 Prospettive di riforma interna.....	138
4.2.4 Prospettive europee e internazionali.....	140
CONCLUSIONI.....	147
BIBLIOGRAFIA.....	153
GIURISPRUDENZA.....	157
DOCUMENTI E SOFT LAW.....	159
SITOGRAFIA.....	161

INTRODUZIONE

La globalizzazione economica ha profondamente inciso sulle categorie tradizionali del diritto penale. Le imprese multinazionali, organizzate in gruppi societari articolati e catene globali del valore, operano in spazi che sfuggono alla coincidenza tra territorio statale e luogo delle decisioni economiche. Ne deriva una frattura crescente tra la dimensione effettiva dell'attività d'impresa e il perimetro di operatività degli strumenti punitivi, costruiti su un paradigma territorialista che appare sempre meno adeguato ad intercettare condotte illecite complesse, diffuse e transnazionali.

In questo contesto si colloca il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, che ha introdotto nell'ordinamento italiano la responsabilità da reato degli enti, fondandola su una logica di prevenzione organizzativa e sulla colpa di organizzazione. L'ente collettivo diventa destinatario di un autonomo "rimprovero" per non aver predisposto assetti idonei a governare i rischi tipici dell'attività economica. Il decreto nasce in un momento in cui la globalizzazione dei mercati, la cooperazione giudiziaria e la pressione delle organizzazioni internazionali rendono evidente la necessità di un diritto penale dell'impresa capace di misurarsi con fenomeni che trascendono i confini statali. Proprio per questo, la dottrina ha parlato di una vocazione internazionalistica del modello 231, sebbene quest'ultima risulti solo parzialmente realizzata.

L'articolo 4 del d.lgs. 231/2001, che regola i reati commessi all'estero, rappresenta il punto di massima tensione tra questa vocazione e i limiti del sistema. Il legislatore ha deciso di subordinare l'applicazione del decreto alle condizioni, restrittive, degli artt. 7-10 c.p., costruendo un regime di "extraterritorialità condizionata" che, nella pratica, riduce la capacità del modello di incidere sulle condotte delle multinazionali e sui reati che ledono interessi sovranazionali, come quelli finanziari dell'Unione europea.

Da qui prende le mosse la problematica centrale della tesi: verificare se e in quale misura il d.lgs. 231/2001, nella sua configurazione attuale, sia in grado di funzionare come strumento di responsabilità delle imprese multinazionali nella

dimensione transnazionale, e se possa essere integrato, o superato, da un sistema multilivello in cui il diritto penale nazionale interagisca con la regolazione europea e internazionale. La domanda di fondo è se il decreto possa diventare, o meno, l’“anello di congiunzione” tra prevenzione domestica e tutela sovranazionale, o se rimanga confinato ad un ruolo prevalentemente interno.

In questa prospettiva si comprende la scelta di concentrare l’attenzione su alcune direttive europee specifiche: la NFRD, la CSRD, la CSDDD e la Direttiva PIF. Queste non sono semplicemente “un esempio” di diritto derivato, ma costituiscono, nel loro insieme, l’ossatura del nuovo diritto europeo della responsabilità d’impresa e della sostenibilità. La NFRD rappresenta il primo passo nel superamento della CSR volontaria, imponendo obblighi di disclosure non finanziaria; la CSRD rafforza e generalizza tali obblighi, introducendo standard tecnici uniformi e il principio di doppia materialità; la CSDDD compie il salto dalla trasparenza alla due diligence obbligatoria lungo le catene del valore; la Direttiva PIF, infine, collega direttamente la responsabilità degli enti alla tutela degli interessi finanziari dell’Unione, richiedendo sanzioni effettive anche per fatti commessi all’estero.

Queste direttive sono quindi assunte come architrave del discorso per due ragioni: da un lato, mostrano in modo paradigmatico il processo di *hardening of soft law*, ossia il passaggio dalla responsabilità sociale d’impresa come opzione etica alla costruzione di obblighi giuridici di condotta; dall’altro, incidono direttamente sul terreno in cui operano i modelli organizzativi ex 231, perché trasformano la gestione del rischio ESG, dei diritti umani e dell’ambiente in contenuto necessario della governance aziendale. In altri termini, sono le norme europee che più chiaramente mettono alla prova la capacità del decreto 231 di fungere da infrastruttura di compliance per obblighi che nascono a livello sovranazionale, ma devono essere implementati nell’organizzazione interna dell’ente.

Alla luce di ciò, l’obiettivo della tesi è duplice. In primo luogo, ricostruire criticamente il quadro normativo e sovranazionale che disciplina la responsabilità delle imprese multinazionali, mostrando come l’intreccio tra *soft law* (*UN Guiding Principles*, Linee guida OCSE, standard ESG) e *hard law* europea (NFRD, CSRD, CSDDD, Direttiva PIF) abbia progressivamente trasformato la

sostenibilità e la tutela dei diritti fondamentali in parametri di responsabilità giuridica. In secondo luogo, valutare se il d.lgs. 231/2001 sia in grado di integrarsi in questo nuovo scenario, fungendo da modello di *compliance penale sostenibile*, idoneo a recepire gli obblighi europei di due diligence e a colmare, almeno in parte, il deficit di enforcement che caratterizza il sistema attuale.

L'analisi segue un metodo giuridico-dogmatico, fondato sull'esame sistematico della normativa interna, delle direttive europee e della giurisprudenza nazionale e sovranazionale, integrato da un approccio comparatistico, utile a mettere in luce le soluzioni adottate da altri ordinamenti (in particolare Stati Uniti, Regno Unito, Francia e Germania) in tema di responsabilità degli enti e di extraterritorialità. Accanto al piano strettamente normativo, viene valorizzata la dimensione della regolazione transnazionale, attraverso lo studio della soft law e degli strumenti di governance globale che incidono sulle scelte organizzative delle imprese multinazionali.

La tesi è articolata in quattro capitoli tra loro strettamente collegati. Il primo capitolo delinea il quadro teorico generale, analizzando gli effetti della globalizzazione sulla territorialità del diritto penale, l'emersione delle multinazionali come attori della governance globale e il progressivo spostamento del diritto penale dell'impresa verso un *enforcement* potenzialmente "senza confini".

Il secondo capitolo è dedicato alla regolazione delle imprese multinazionali tra soft law e hard law. In questa parte si ricostruisce l'evoluzione della responsabilità internazionale delle imprese, il ruolo degli standard volontari (CSR, ESG, certificazioni) e, soprattutto, il percorso che conduce dalle prime forme di disclosure non finanziaria alla costruzione di una vera e propria *hard law of sustainability* attraverso NFRD, CSRD e CSDDD. È qui che si chiarisce perché queste direttive rappresentano l'asse portante del nuovo modello europeo: perché trasformano la sostenibilità da fattore reputazionale a criterio giuridico di conformità, con impatti diretti sull'assetto organizzativo delle multinazionali.

Il terzo capitolo si concentra sul d.lgs. 231/2001 nel contesto transnazionale. Dopo avere ricostruito principi e struttura del modello italiano di responsabilità da reato, l'analisi si sofferma sulla vocazione internazionale del decreto, sulla disciplina

delle imprese straniere operanti in Italia, sull'art. 4 e sul rinvio agli artt. 7–10 c.p., nonché sulle questioni più complesse relative ai gruppi multinazionali, alla responsabilità della capogruppo e delle controllate e ai conflitti di legge. In questa parte emerge con particolare evidenza il divario tra la portata effettiva delle attività d'impresa e la prudenza del legislatore nazionale nel riconoscere una giurisdizione penale pienamente adeguata alla dimensione globale.

Il quarto capitolo è dedicato al ruolo delle corti nazionali e sovranazionali. Viene analizzata la costituzione giudiziale dell'illecito dell'ente ad opera della giurisprudenza italiana, il dialogo tra CGUE, Corte EDU e Corte costituzionale, nonché alcune esperienze comparate, nelle quali il giudice assume un ruolo centrale nella regolazione del rischio penale d'impresa. Nella parte finale, la tesi formula proposte di riforma volte a rafforzare il coordinamento tra art. 4 d.lgs. 231/2001, direttive europee (in particolare PIF e CSDDD) e nuovi obblighi di governance sostenibile, nella prospettiva di una futura "231 europea" capace di coniugare colpa di organizzazione, sostenibilità e tutela effettiva dei beni giuridici nella dimensione globale.

In questo modo, l'introduzione intende offrire al lettore una chiave di lettura unitaria: la responsabilità delle imprese multinazionali non è più solo una questione di estensione territoriale della giurisdizione, ma il risultato di un intreccio tra diritto penale, regolazione europea della sostenibilità e governance transnazionale. Il d.lgs. 231/2001 viene così indagato non soltanto come disciplina interna, ma come possibile nodo di una rete multilivello di regole preventive, nella quale le direttive europee prescelte, NFRD, CSRD, CSDDD e PIF, rappresentano i pilastri di un nuovo paradigma di responsabilità d'impresa, chiamato a misurarsi con le sfide della globalizzazione economica.

Capitolo I: Globalizzazione e diritto penale dell'impresa: un quadro generale

1.1 Globalizzazione e crisi della territorialità del diritto penale: la necessità di un approccio penale

Il principio di territorialità costituisce una delle architravi del diritto penale moderno. Esso

si fonda sull'idea che la sovranità statale coincida con il potere esclusivo di disciplinare e punire i fatti che si verificano all'interno dei confini territoriali dello Stato¹. Tale principio è affermato, in Italia, dall'art. 6 del Codice penale, che attribuisce la giurisdizione per tutti i reati commessi "in tutto o in parte" nel territorio nazionale, secondo un criterio di territorialità oggettiva e soggettiva.

Tuttavia, la globalizzazione ha profondamente eroso questa impostazione. Le trasformazioni tecnologiche, economiche e comunicative degli ultimi decenni hanno prodotto un mondo giuridicamente connesso, in cui i reati, specialmente quelli economici, superano facilmente i confini nazionali, coinvolgono più ordinamenti e sfuggono ad una repressione puramente statale². Tale inadeguatezza è confermata da una crescente giurisprudenza nazionale e sovranazionale che ha dovuto confrontarsi con reati realizzati attraverso condotte frazionate e decentrate.

In Italia, la Cassazione ha affermato che anche una condotta meramente preparatoria, come una telefonata effettuata dall'Italia verso l'estero, può integrare il presupposto della giurisdizione ai sensi dell'art. 6 c.p., laddove si accerti un nesso funzionale con l'evento lesivo avvenuto all'estero³. Tale estensione, pur giustificata dalla complessità dei reati economici transnazionali, solleva delicate questioni in ordine alla determinatezza del criterio territoriale e al principio di prevedibilità della giurisdizione penale.

¹ A. Fiorella, *Diritto penale internazionale*, Padova, Cedam, 2002, p.73

² G. Di Vetta, *Il giudice border guard nei grandi spazi: prospettive critiche intorno alla responsabilità degli enti*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2021, 1-bis.

³ Cass. Pen., Sez. VI, 12 aprile 2013, n. 21987, in *Giur. it.*, 2014

Nel diritto penale classico, il principio di territorialità aveva una funzione tanto garantista quanto organizzativa. In epoca moderna, con la nascita dello Stato di diritto e la codificazione illuminista, esso fungeva da limite al potere punitivo: lo Stato punisce solo ciò che avviene nel proprio territorio, garantendo legalità e certezza del diritto⁴. Nel sistema continentale europeo, la territorialità si affermò come criterio esclusivo, con l'eccezione di taluni reati internazionali (pirateria, schiavitù, genocidio), che fondavano invece la giurisdizione su un principio universale. Nei sistemi di *common law*, viceversa, si è sempre affermato un approccio più flessibile, dove il concetto di *minimum contacts* o *substantial effects* permette di esercitare la giurisdizione anche per condotte solo parzialmente collegate al foro⁵.

Nel contesto contemporaneo, la crisi della territorialità è connessa a fenomeni di deterritorializzazione: le imprese operano attraverso strutture dislocate, le operazioni economiche avvengono via piattaforme digitali, le transazioni sono globali, e l'effetto lesivo può manifestarsi in Stati diversi da quelli in cui si compie la condotta. Il modello classico del diritto penale statale risulta inadeguato a fronte di questi fenomeni. La repressione di reati transnazionali (corruzione internazionale, riciclaggio, frodi fiscali, crimini ambientali, violazioni dei diritti umani da parte di imprese) richiede strumenti giuridici che superino la visione westfaliana del diritto penale⁶.

Come osserva Carl Schmitt, nel suo studio sul *nomos della terra*, la modernità ha progressivamente disarticolato il legame tra sovranità e territorio, lasciando spazio a nuovi spazi giuridici "fluidi", in cui il diritto si esercita secondo logiche funzionali, economiche, digitali⁷.

Per far fronte a queste sfide, molti ordinamenti hanno adottato soluzioni che, pur mantenendo la finzione della territorialità, ne estendono i limiti. In Italia, ad esempio, l'art. 6 c.p. consente di esercitare la giurisdizione anche se solo una parte della condotta si verifica in Italia, o se l'evento si realizza sul

⁴ N. Bobbio, *Teoria generale del diritto*, Giappichelli, Torino, 1993, p. 213 ss.

⁵ J. Goldsmith, *Territorial Jurisdiction and the Limits of Law*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 2001, p. 112 ss.

⁶ Z. Bauman, *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Laterza, Bari, 1999, p. 89 ss.

⁷ C. Schmitt, *Il nomos della terra nel diritto internazionale dello "jus publicum europaeum"*, Adelphi, Milano, 1991, p. 89 ss.

territorio nazionale. La giurisprudenza ha adottato un'interpretazione particolarmente estensiva: è sufficiente anche un "frammento di condotta", una telefonata, una decisione aziendale, o il riflesso economico del reato per radicare la giurisdizione⁸.

In altri Paesi, come gli Stati Uniti, si è affermata la cosiddetta *effects doctrine*, che legittima la giurisdizione penale quando l'effetto di una condotta, pur commessa all'estero, si verifica nel territorio nazionale. Questo ha portato a pratiche aggressive di extraterritorialità, soprattutto in ambito finanziario e anticorruzione (FCPA)⁹. Tali prassi sollevano, però, interrogativi sul piano del diritto internazionale: qual è il limite dell'espansione giurisdizionale di uno Stato? Quando essa si trasforma in interferenza nella sovranità altrui? Quali garanzie restano per l'imputato sottoposto a una giurisdizione "estranea"?¹⁰

La dottrina più avanzata propone oggi di sostituire la logica della territorialità con quella della funzionalità regolativa. In questa visione, il diritto penale non è chiamato a difendere uno spazio geografico, ma a garantire la protezione di beni giuridici in contesti dinamici, fluidi ed interconnessi¹¹.

Ciò implica un ripensamento delle categorie classiche: imputazione soggettiva, nesso di causalità, colpevolezza, nonché delle modalità di cooperazione tra Stati. Un esempio paradigmatico è rappresentato dal d.lgs. 231/2001, che attribuisce responsabilità all'ente non per colpa individuale, ma per difetto organizzativo. La *ratio* di questa disciplina è preventiva: non si punisce solo per ciò che è accaduto, ma per non aver fatto quanto necessario per evitarlo. È un diritto penale "del rischio", coerente con un mondo globalizzato in cui il rischio è sistemico¹².

⁸ Cass. pen., sez. VI, 22 maggio 2003, n. 26695.

⁹ Il riferimento è al *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), legge federale statunitense del 1977 che criminalizza la corruzione di pubblici ufficiali stranieri da parte di imprese statunitensi o soggetti che operano nel territorio degli Stati Uniti. Il FCPA è uno degli strumenti più incisivi a livello globale in materia di enforcement extraterritoriale contro la corruzione, ed è applicato con estremo rigore dal Dipartimento di Giustizia (DOJ) e dalla Securities and Exchange Commission (SEC), anche nei confronti di imprese straniere quotate in borsa negli USA o che abbiano avuto contatti commerciali rilevanti con il mercato americano.

¹⁰ S. Manacorda, *Limiti spaziali della responsabilità degli enti e criteri d'imputazione*, in Rivista italiana di diritto e procedura penale, 2012, p. 91 ss.

¹¹ M. Donini, *Diritto penale postmoderno*, Giappichelli, Torino, 2014, p. 67 ss.

¹² V. Mongillo, *Presente e futuro della compliance penale*, in F. Centonze – S. Manacorda (a cura di), *Corporate compliance on global scale*, Springer, Cham, 2022 p.154 ss.

Tuttavia, la disciplina italiana resta ancora legata a coordinate spaziali: l'art. 4 d.lgs. 231/2001 limita l'applicazione extraterritoriale a ipotesi specifiche, escludendo, irragionevolmente, l'ente straniero che opera stabilmente in Italia. Questo genera una frattura tra realtà e diritto, e impone una riflessione su come riformare le basi stesse della giurisdizione penale degli enti. Il diritto penale si trova oggi dinanzi a una scelta: continuare a difendere una visione territoriale ormai anacronistica, oppure reinventarsi come strumento di giustizia transnazionale, capace di affrontare le sfide poste dalle imprese globali, dalle piattaforme digitali, dai crimini economici complessi.

La seconda via è certamente più difficile, ma anche più urgente. Essa richiede coraggio normativo, cooperazione tra Stati, e una nuova consapevolezza dogmatica: il diritto penale del futuro non difenderà più solo "lo Stato", ma la legalità globale¹³.

1.2 Le multinazionali come attori della governance globale

L'emersione delle imprese multinazionali come attori primari della globalizzazione economica ha modificato in modo radicale l'equilibrio tra pubblico e privato, tra Stato e mercato, tra diritto e impresa. Queste entità non operano più soltanto come meri soggetti economici, ma si configurano come veri e propri attori della governance globale, capaci di influenzare la produzione normativa, le politiche pubbliche e le scelte regolatorie anche oltre i confini nazionali¹⁴. Di Vetta infatti, sottolinea che il termine "multinazionale" non è neutro, ma che nella prospettiva nazionale rimanda ad un modello regolatorio fondato sull'*hard law* e sulla *domestic regulation*, mentre nell'ottica transnazionale evidenzia la necessità di regole flessibili e multilivello, capaci di cogliere la dimensione globale del fenomeno¹⁵. In assenza di una cornice giuridica internazionale rigida, esse spesso partecipano alla definizione degli standard di

¹³ L. Ferrajoli, *Poteri selvaggi. La crisi della democrazia italiana*, Laterza, Roma-Bari, 2011, p. 213 ss

¹⁴ J. Ruggie, *Just Business. Multinational Corporations and Human Rights*, Norton Global Ethics Series, New York, 2013, p. 45 ss.

¹⁵ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Giappichelli, Torino, 2025, p. 12 ss.

condotta attraverso codici etici, adesioni volontarie a principi globali (come i UNGPs) o negoziazioni con organismi sovranazionali. Inoltre, manca una definizione univoca di impresa multinazionale; la letteratura economica e giuridica sottolinea infatti la natura plurale di queste entità, che più che come soggetti unitari devono essere intese come gruppi societari complessi, costituiti da una capogruppo (holding) ed una rete di società controllate e collegate, dislocate strategicamente in più Stati¹⁶.

Tale assetto consente un elevato grado di mobilità giuridica e fiscale, permettendo alle imprese di trarre vantaggio dalle differenze normative tra ordinamenti, spesso attraverso strategie di *regulatory arbitrage*¹⁷. Le decisioni strategiche sono centralizzate, ma l'esecuzione operativa è distribuita: questa dissociazione crea gravi difficoltà sul piano dell'imputazione penale, soprattutto laddove la capogruppo rimanga formalmente estranea all'illecito commesso dalla controllata. La giurisprudenza italiana è intervenuta solo marginalmente sul punto, limitandosi a riconoscere la possibilità di imputare l'illecito all'ente quando sia dimostrabile un interesse diretto o un vantaggio concreto per l'organizzazione. Tuttavia, resta aperta la questione relativa alla possibilità di ricostruire una responsabilità penale di gruppo sulla base del controllo di fatto, dell'integrazione organizzativa e della direzione unitaria¹⁸. Tale difficoltà è stata descritta come un vero e proprio *accountability gap*, legato alla frammentazione delle strutture multinazionali e all'uso del *corporate veil*, che ostacola l'individuazione di un centro unico di imputazione penale¹⁹. Alcune pronunce hanno tentato di aggirare l'autonomia soggettiva delle entità giuridiche coinvolte facendo leva su schemi di responsabilità indiretta, ma con esiti controversi e difficilmente conciliabili con il principio di legalità penale.

La giurisprudenza italiana ha avuto poche occasioni di confrontarsi con la responsabilità delle multinazionali in chiave transnazionale. Un esempio particolarmente significativo è la vicenda Impregilo S.p.A., decisa dalla

¹⁶ Ivi, p. 23 ss.

¹⁷ E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo multinazionale?*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2018, p. 71 ss.

¹⁸ G. Di Vetta, *Il giudice border guard nei grandi spazi: prospettive critiche intorno alla responsabilità degli enti*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2021, 1-bis.

¹⁹ *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, cit., p. 18 ss.

Cassazione nel 2013, che ha riguardato presunti episodi di corruzione internazionale legati all'aggiudicazione di grandi opere infrastrutturali in Argentina²⁰. In quel procedimento veniva contestata alla società italiana, colosso del settore delle costruzioni, la corresponsabilità per condotte corruttive poste in essere da funzionari e intermediari locali allo scopo di ottenere appalti pubblici. La Suprema Corte (Cass. pen., Sez. VI, 18 dicembre 2013, n. 4677) affrontò la questione della giurisdizione, confermandone l'estensione all'Italia nonostante che le condotte materiali si fossero realizzate in larga parte all'estero. La Corte valorizzò in particolare, il radicamento della capogruppo in Italia e l'"interesse" perseguito dall'ente, riconducibile al vantaggio della struttura organizzativa complessiva. In questo senso, la decisione ha rappresentato un passo in avanti rispetto alla tradizionale rigidità del principio di territorialità, mostrando come l'interesse della società madre possa giustificare l'applicazione del diritto penale italiano a fatti con dimensione internazionale.

Al contempo, tuttavia, la sentenza rivelò i limiti strutturali del sistema: la Cassazione si è limitata a ribadire il criterio territoriale come architrave dell'imputazione, senza sviluppare strumenti di responsabilità più adeguati alla complessità delle catene societarie transnazionali. La decisione si inserisce dunque nel quadro teorico già discusso: il principio di territorialità, tradizionalmente espressione della "regalità del diritto penale", appare sempre più in crisi di fronte alla deterritorializzazione delle condotte economiche globali²¹. Se da un lato la Cassazione ha ribadito l'ancoraggio alla sede italiana dell'ente e all'interesse perseguito dall'organizzazione, dall'altro ha dovuto forzare i confini spaziali della giurisdizione per non lasciare impunte condotte di rilievo internazionale. Il caso Impregilo costituisce così un esempio paradigmatico della crisi della regalità territoriale del diritto penale, e dell'esigenza di modelli di responsabilità più adeguati alla complessità della dimensione multinazionale²². In questo quadro si inserisce anche la riflessione dottrinale, che ha sottolineato la necessità di superare i criteri meramente formali per approdare a modelli

²⁰ Cass. Pen., Sez. VI, 18 dicembre 2013, n. 4677, *Impregilo S.p.A.*, in Cass. Pen., 2014, p. 1201 ss.

²¹ A. Gullo, *I modelli organizzativi*, in LATTANZI G. – SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, Torino, Giappichelli, 2020, p. 241 ss.

²² *Corporate Compliance on a Global Scale*, cit., p.87 ss.

funzionali e dinamici di imputazione, capaci di riflettere la realtà operativa dei gruppi multinazionali²³.

Un esempio concreto della difficoltà di imputazione penale nei gruppi multinazionali è rappresentato dal caso *Shell in Nigeria*, in cui la holding con sede nei Paesi Bassi è stata oggetto di giudizio presso la Corte d'Appello dell'Aja grazie all'estensione giurisdizionale fondata sul controllo operativo effettivo esercitato sulla controllata²⁴. Ciò conferma quanto rilevato anche in dottrina circa l'insufficienza dei criteri meramente formali e la necessità di modelli funzionali di responsabilità²⁵. Il fenomeno, del resto, si inserisce in una più ampia dinamica di asimmetria tra potere e responsabilità, per cui i centri decisionali strategici possono agevolmente esternalizzare i rischi penali verso soggetti giuridicamente autonomi, ma economicamente subordinati.

Il risultato è una sorta di immunità funzionale della holding, che si traduce in un deficit di tutela per i beni giuridici rilevanti, nonché in una distorsione della concorrenza tra operatori economici. Un ulteriore profilo problematico emerge rispetto al d.lgs. 231/2001. La disciplina, nata per rispondere a fenomeni di criminalità d'impresa, si è rivelata in parte inadatta a intercettare le condotte di enti esteri che operano in Italia tramite sedi secondarie, filiali o semplici rapporti commerciali.

L'art. 4 limita l'applicazione della disciplina 231 ai soli enti con sede legale in Italia, escludendo di fatto l'imputabilità di soggetti stranieri, anche quando operino stabilmente sul nostro territorio.

Questa impostazione, oltre a creare una disparità di trattamento tra operatori economici, si pone in contrasto con la ratio preventiva del decreto, che dovrebbe garantire l'effettività della tutela penale a prescindere dalla nazionalità formale dell'ente. Suddetta situazione rischia di produrre una vera e propria zona franca giuridica, in cui le multinazionali possono eludere la responsabilità sfruttando la mancanza di un criterio giurisdizionale funzionale.

Su questo punto si colloca un ulteriore profilo problematico: la disciplina circoscrive infatti la responsabilità penale degli enti collettivi a quelli con sede in

²³ *La responsabilità da reato degli enti e modelli organizzativi*, cit., p. 267 ss.

²⁴ Corte d'Appello dell'Aja, 29 gennaio 2021, *Milieudefensie et al. v. Royal Dutch Shell plc*.

²⁵ *Corporate Compliance on a Global Scale*, cit., p. 81 ss.

Italia, trascurando il caso, oggi sempre più frequente, di società multinazionali con sede legale all'estero, ma stabilmente operanti nel territorio nazionale²⁶. Limitare la responsabilità ai soli enti "domestici" rischia di produrre un'incettabile disparità di trattamento, poiché consente agli operatori stranieri di beneficiare di un regime più favorevole rispetto alle imprese italiane, pur incidendo allo stesso modo sul tessuto economico e sociale interno. La dottrina ha sottolineato come tale lacuna si ponga in contrasto con la ratio preventiva del decreto e con gli obblighi di tutela dei beni giuridici nazionali, suggerendo un'estensione della giurisdizione anche agli enti esteri che esercitano attività significativa e stabile in Italia²⁷. Dottrina e prassi applicativa hanno cercato di colmare la lacuna ricorrendo a criteri come la presenza economica rilevante, la stabilità operativa o l'effettivo radicamento dell'impresa in Italia. Tuttavia, si tratta di costruzioni interpretative fragili, spesso soggette a contestazioni in punto di legalità²⁸.

Per affrontare questa situazione, sono state avanzate proposte di riforma dell'art.4, volte a introdurre criteri alternativi di collegamento giurisdizionale. Si è suggerito, ad esempio, di prevedere la responsabilità dell'ente ogniqualvolta il reato incida su interessi giuridici protetti dall'ordinamento italiano, o quando l'attività d'impresa sia esercitata "effettivamente" nel territorio nazionale, anche in assenza di sede legale. Questa prospettiva, pur comportando una ridefinizione del principio di territorialità, appare necessaria alla luce della realtà economica contemporanea. Un orientamento giurisprudenziale in tal senso avrebbe l'effetto positivo di allineare la disciplina interna alle esigenze di un mercato globalizzato, nonché agli obblighi internazionali in materia di contrasto alla criminalità d'impresa. Dal punto di vista dogmatico, si impone un ripensamento della nozione stessa di responsabilità penale dell'ente, che dovrebbe evolvere verso un modello funzionale e dinamico, capace di riflettere la realtà dei poteri economici globali e di evitare che l'impunità sia garantita dalla forma giuridica o dalla dislocazione geografica delle società. In questa prospettiva, la riforma del d.lgs. 231/2001 potrebbe rappresentare non solo una risposta a esigenze pratiche di giustizia, ma

²⁶ *La responsabilità da reato degli enti e modelli organizzativi*, cit, p. 145 ss.

²⁷ *Impregilo S.p.A.*, cit., p. 1201.

²⁸ M. Catenacci – R. Rampioni, *Colpa di organizzazione e criteri di collegamento*, in *Studi in onore di Fiorella*, Roma Tre Press, 2021, p.145 ss.

anche un banco di prova per l'evoluzione complessiva del diritto penale dell'economia²⁹.

1.3 Il ruolo delle organizzazioni internazionali nella costruzione di un diritto transnazionale e i «grandi spazi» giuridici

L'interconnessione tra economie e ordinamenti giuridici, che accompagna la fase più avanzata della globalizzazione, ha reso evidente l'insufficienza delle categorie classiche del diritto penale, fondate su un irrinunciabile logica territoriale. Tale consapevolezza ha indotto una pluralità di attori, tra cui spiccano le organizzazioni internazionali, ad assumere un ruolo centrale nella costruzione di un diritto transnazionale, capace di incidere sull'agire delle imprese multinazionali. Si tratta di una regolazione che non si fonda più, o non solo, sul potere coercitivo dello Stato, ma che si sviluppa mediante strumenti compositi, spesso flessibili, e tuttavia dotati di una notevole capacità di orientamento comportamentale.

Le Nazioni Unite, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), l'Unione Europea e altre entità sovranazionali hanno progressivamente elaborato un mosaico di standard, linee guida e codici di condotta. Sebbene questi strumenti rientrino per lo più nella categoria della *soft law*, essi svolgono una funzione quasi normativa, in virtù della loro capacità di influenzare profondamente le strategie di compliance e le decisioni interne delle imprese transnazionali³⁰.

Il valore reputazionale e la minaccia di esclusione dai mercati rappresentano, in tal senso, fattori di coercizione indiretta. Tra gli interventi di maggior rilievo si collocano i Principi Guida ONU su Imprese e Diritti Umani (UNGPs), adottati nel 2011, che propongono un modello tripartito di responsabilità condivisa: obbligo statale di proteggere, dovere aziendale di rispettare e diritto individuale ad accedere a rimedi effettivi.

²⁹ *Poteri selvaggi. La crisi della democrazia italiana*, cit., p.213 ss.

³⁰ M.R. Ferrarese, *Le istituzioni della globalizzazione. Diritto e diritti nella società transnazionale*, Il Mulino, Bologna,2000, p. 45 ss.

Questi principi hanno segnato una svolta concettuale nel modo di intendere la responsabilità delle *corporate entities*, introducendo un criterio di *accountability* diffusa che va oltre la semplice imputazione soggettiva³¹.

In parallelo, le Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali rappresentano una delle principali fonti di disciplina sovranazionale in materia di comportamento aziendale responsabile. Esse sono aggiornate periodicamente per riflettere i mutamenti nei rapporti tra economia e società e spaziano da tematiche ambientali a quelle relative ai diritti dei lavoratori, dalla trasparenza fiscale alla lotta alla corruzione³². Sebbene non vincolanti in senso stretto, queste linee guida sono spesso recepite nei modelli di organizzazione e gestione ex D.lgs. 231/2001, assumendo così rilievo anche sul piano penalistico³³.

Uno dei principali problemi nel diritto penale d'impresa è costituito dal cosiddetto *corporate veil*, ossia dal velo societario che tende a schermare la responsabilità della capogruppo rispetto agli illeciti commessi dalle controllate.³⁴

Questo meccanismo ha, per tempo, favorito forme di impunità delle strutture complesse e multilivello tipiche delle multinazionali. In questa prospettiva, il d.lgs.231/2001 costituisce una risposta innovativa, poiché introduce un modello autonomo di responsabilità dell'ente, estraneo all'imputazione alla persona fisica autrice del reato, in grado di incidere direttamente sull'organizzazione e sulle sue scelte.

Tale evoluzione normativa e metanormativa, è interpretabile attraverso il paradigma dei «grandi spazi» giuridici elaborato da Carl Schmitt.

Nella sua visione, il diritto tende ad organizzarsi non più in base alla sovranità su uno spazio delimitato, ma in funzione della capacità di regolare ambiti di influenza economica e politica sovranazionali.

I «grandi spazi» descrivono non tanto una giurisdizione dilatata, quanto una forma di normatività funzionale, che si sovrappone e talvolta sostituisce quella tradizionale³⁵. In effetti, si assiste oggi alla proliferazione di regimi normativi che

³¹ *Just Business. Multinational Corporations and Human Rights*, cit., p. 112 ss.

³² OCSE, *Linee guida OCSE per le imprese multinazionali*, 2011, p. 14 ss.

³³ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2021, n. 1-bis, p.201 ss.

³⁴ *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, cit., p. 25 ss.

³⁵ *Il Nomos della Terra. Nel diritto internazionale dello "jus publicum europaeum"*, cit., p. 89 ss.

operano secondo logiche settoriali e topografiche, capaci di attraversare i confini nazionali e di attribuire responsabilità in base all'effettiva capacità di influenza esercitata dalle imprese nei diversi contesti in cui operano.

È in questo senso che le organizzazioni internazionali partecipano attivamente al consolidamento di un diritto penale globale, i cui elementi costitutivi si sedimentano nei codici di condotta, nei framework di compliance e nei protocolli multilaterali.

La conseguenza di tale trasformazione è duplice: da un lato, si assiste ad una ridefinizione della legalità penale, che si confronta con standard provenienti da fonti extrastatali; dall'altro, si rafforza l'esigenza di un diritto penale dell'impresa capace di intercettare tali standard e di tradurli in obblighi giuridicamente rilevanti per l'ente collettivo³⁶. Le tradizionali categorie del reato e dell'imputazione soggettiva, così come i criteri di territorialità e legalità, vengono necessariamente reinterpretati alla luce di questo nuovo assetto. Non va infine sottovalutato che il protagonismo delle organizzazioni internazionali non comporta il tramonto della sovranità statale. Al contrario, gli Stati si pongono sempre più come cerniere tra diritto interno e diritto globale, contribuendo a modellare lo spazio transnazionale attraverso l'adozione di norme di recepimento, l'implementazione di sistemi di controllo e la partecipazione attiva ai consessi multilaterali³⁷.

La costruzione di un enforcement transnazionale efficace passa, dunque, per una nuova alleanza tra Stati e istituzioni internazionali, nel segno della legalità condivisa e della responsabilizzazione dell'impresa globale.

³⁶ *Corporate Compliance on a Global Scale*, cit., p. 81 ss.

³⁷ G. Di Vetta, *Il giudice border guard nei grandi spazi: prospettive critiche intorno alla responsabilità degli enti*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2021, 1-bis, p. 12 ss.

1.4 Diritto penale e regolazione dell'impresa globale: verso un enforcement senza confini?

Nel cuore della riflessione contemporanea sul diritto penale dell'economia si colloca l'interrogativo circa l'adeguatezza degli strumenti giuridici classici, a fronte di condotte illecite che si manifestano entro assetti economici globalizzati e spesso decentrati. L'infrastruttura dogmatica del diritto penale moderno, fondata sull'idea di territorialità e sul principio di legalità, appare sempre più esposta all'erosione sistemica generata da una realtà economica che si sviluppa secondo logiche extraterritoriali, reticolari e spesso elusive.

Le imprese multinazionali, nella loro conformazione giuridico-economica, sfuggono frequentemente al perimetro d'azione dei singoli ordinamenti. La loro operatività è spesso distribuita lungo catene di produzione e distribuzione che attraversano più giurisdizioni, generando una frammentazione delle responsabilità e una sostanziale ineffettività del controllo penale di tipo tradizionale. In tale contesto, si fa strada l'idea di un diritto penale che, pur nel rispetto dei principi fondamentali, sia capace di oltrepassare i confini classici della giurisdizione statale: un enforcement penale "senza confini" che sappia colpire efficacemente la criminalità economica organizzata su scala transnazionale³⁸.

La tensione tra territorialità e deterritorializzazione è ben visibile nella prassi giurisprudenziale italiana, che ha progressivamente ampliato il criterio del radicamento minimo per fondare la giurisdizione penale dello Stato.

In questa prospettiva, appare utile richiamare, sia pure in via comparativa, la nozione di reato universale elaborata nel diritto penale internazionale.

È bene precisare che, tale nozione non è contenuta in una disposizione normativa interna, ma rappresenta una categoria elaborata in dottrina e riconosciuta nella prassi internazionale, a partire dalle convenzioni in materia di crimini *iuris gentium*³⁹, infatti con suddetta espressione si individuano quei crimini di

³⁸ Ibidem.

³⁹ Convenzione delle Nazioni Unite sul diritto del mare (UNCLOS), Montego Bay, 10 dicembre 1982, artt. 100–107 (rat. e esec. in Italia con l. 2 dicembre 1994, n. 689); Convenzione ONU contro la tortura, New York, 10 dicembre 1984, art. 5, par. 2 (rat. e esec. in Italia con l. 3 novembre 1988, n. 498).

eccezionale gravità, genocidio, tortura, pirateria, crimini contro l'umanità, che, in quanto lesivi di beni giuridici comuni alla comunità internazionale nel suo complesso, *iuris gentium*, consentono a qualunque Stato di esercitare la giurisdizione, anche in assenza di un concreto collegamento territoriale⁴⁰. Trasposto in questo contesto, il concetto chiarisce in negativo la posizione del legislatore italiano: il d.lgs. 231/2001 non contiene alcuna clausola di giurisdizione universale, restando saldamente ancorato al principio di territorialità di cui all'art 6 c.p. ed alla speciale previsione dell'art 4 del d.lgs. 231/2001, che abilita a perseguire soltanto gli enti con sede principale in Italia per reati commessi all'estero, a condizioni stringenti⁴¹.

Nonostante ciò, parte della prassi e della dottrina hanno talora adottato letture estensive volte ad attrarre anche enti stranieri operanti in Italia, in assenza di base normativa, secondo un orientamento definito "pseudo – universale ". Questa costruzione, come è stato osservato, non solo rischia di incrinare i principi di legalità e tassatività, ma anche di collocarsi in potenziale frizione con il principio di *non – interference* che governa i rapporti tra ordinamenti⁴².

In tale prospettiva, merita richiamo anche la giurisprudenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, la quale ha ribadito, in più occasioni, l'esigenza che gli Stati membri assicurino un sistema repressivo effettivo e adeguato al contrasto delle frodi a dimensione transnazionale. Emblematica, in tal senso, è la sentenza *Taricco*, ove la Corte ha valorizzato il principio di effettività come parametro guida nell'interpretazione e nell'applicazione delle norme interne, anche in deroga a rigidi vincoli territoriali, qualora ciò si renda necessario per tutelare gli interessi finanziari dell'Unione⁴³.

L'art. 6 c.p., letto in chiave estensiva, consente l'intervento dell'autorità giudiziaria anche laddove solo una parte della condotta, un frammento di essa o persino un effetto materiale del reato abbia avuto luogo nel territorio italiano⁴⁴.

⁴⁰ D. Micheletti, *Reato e territorio*, in *Criminalia*, 2009, p. 565 ss.

⁴¹ G. Baffa – F. Cecchini, *Limiti spaziali di validità della responsabilità "da reato" degli enti: applicabilità del d.lgs. n. 231/2001 all'ente "italiano" per reato commesso all'estero e all'ente "straniero" per reato commesso in Italia*, in *Giurisprudenza Penale*, 2018, 7-8, p. 10 ss.

⁴² G. Di Vetta, *La responsabilità degli enti nella prospettiva dei "grandi spazi". Profili transnazionali del d.lgs. 231/2001*, in *Archivio Penale*, 2021, n. 1, p. 145 ss.

⁴³ CGUE, 8 settembre 2015, causa C-105/14, *Taricco e a.*, in *Racc.*, 2015, I-07921.

⁴⁴ Cass. Pen., Sez. V, 20 giugno 2011, n. 24583.

Tale approccio, per quanto pragmaticamente efficace, non è esente da critiche: esso rischia di sfociare in forme surrettizie di extraterritorialità che, se non ancorate a chiari presupposti di rilevanza giuridica, potrebbero compromettere le garanzie fondamentali dell'individuo e della collettività.

Un modello analogo si osserva nell'esperienza statunitense, dove l'*effects doctrine* in particolare nell'ambito dell'FCPA, consente di esercitare la giurisdizione nei confronti di condotte avvenute all'estero, purché si producano effetti significativi all'interno del territorio nazionale⁴⁵.

Se da un lato tale modello evidenzia un orientamento funzionalista della giurisdizione penale, dall'altro solleva delicate questioni di compatibilità con i principi di non ingerenza e di rispetto della sovranità altrui, sanciti nel diritto internazionale consuetudinario e pattizio.

In ambito europeo, e in particolare nell'ordinamento italiano, un banco di prova emblematico di questa tensione è rappresentato dall'art. 4 del D.Lgs. 231/2001. La norma, nella sua formulazione attuale, consente di estendere la responsabilità da reato all'ente solo quando la sede legale dello stesso è situata in Italia e il reato è stato commesso all'estero.

Rimane così esclusa l'applicabilità del decreto agli enti stranieri operanti stabilmente sul territorio nazionale, creando un'asimmetria normativa che mina l'efficacia del sistema sanzionatorio interno e produce, di fatto, un'area di sostanziale impunità per le multinazionali estere prive di formale radicamento nel nostro ordinamento⁴⁶.

La questione si pone in termini ancora più delicati con riferimento alle controllate estere.

La previsione dell'art. 4 d.lgs. 231/2001 lascia aperte delicate questioni, la norma, infatti, si limita a contemplare i reati commessi all'estero da enti con sede principale in Italia, ma non disciplina espressamente l'ipotesi in cui la condotta illecita sia realizzata da una controllata straniera di un gruppo multinazionale italiano, né quella inversa in cui un ente italiano operi nell'interesse di una controllante estera⁴⁷.

⁴⁵ U.S. Department of Justice, FCPA Resource Guide, Second Edition, 2020.

⁴⁶ *Corporate Compliance on a Global Scale*, cit., p. 154 ss.

Si determina così una zona grigia normativa: da un lato, l'imputazione all'ente italiano può avvenire solo se la condotta della controllata estera è effettivamente riferibile alla holding nazionale, in quanto realizzata nel suo specifico e concreto interesse; dall'altro, non è consentito estendere automaticamente la responsabilità all'intero gruppo sulla base di un generico "interesse di gruppo". Come osservato dalla dottrina, la tendenziale autonomia delle società che compongono il gruppo implica che la responsabilità della controllante sia configurabile soltanto nei casi di effettivo concorso tra apicali o dipendenti delle diverse società, con un accertamento puntuale del vantaggio perseguito⁴⁸.

Al contrario, escludere *tout court* la responsabilità della capogruppo italiana per condotte poste in essere da controllate estere rischia di favorire fenomeni di forum shopping societario, consentendo di collocare la sede principale in un ordinamento meno esigente, pur mantenendo in Italia una significativa operatività. Parte della dottrina ha segnalato che ciò rischia di svuotare di effettività il sistema, creando una sorta di "rifugio estero" per la criminalità d'impresa multinazionale⁴⁹. Nonostante tali criticità, l'orientamento prevalente è prudente: si ritiene che, allo stato, l'art. 4 non consenta un'applicazione diretta alle controllate estere, dovendo la responsabilità restare circoscritta all'ente formalmente radicato in Italia. È perciò necessario, in assenza di un intervento legislativo di riforma, attenersi al principio di legalità e valorizzare l'accertamento del concorso di persone giuridiche in sede processuale, evitando forzature interpretative che rischierebbero di introdurre surrettiziamente una forma di responsabilità universale degli enti⁵⁰.

La dottrina più avvertita ha proposto varie ipotesi di riforma, volte a superare la rigidità dell'attuale configurazione. Tra queste si segnala la possibilità di fondare la giurisdizione penale dell'ente sulla presenza economica significativa, sull'esercizio effettivo dell'attività imprenditoriale o sull'incidenza concreta del reato su beni giuridici tutelati dall'ordinamento italiano. Si tratterebbe di una riforma coerente con l'evoluzione della responsabilità penale dell'ente, ormai

⁴⁷ E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Diritto Penale Contemporaneo*, 2018, p. 4.

⁴⁸ *Ivi*, p. 5.

⁴⁹ G. Di Vetta, *La responsabilità degli enti nella prospettiva dei "grandi spazi". Profili transnazionali del d.lgs. 231/2001*, in *Archivio Penale*, 2021, n. 1, p. 153 ss.

⁵⁰ E. Stampacchia, *La responsabilità "amministrativa" degli enti con sede all'estero*, in *Diritto Penale Contemporaneo*, 2013, p. 5 ss.

sempre più orientata verso un modello funzionale e dinamico, capace di cogliere la reale struttura del potere economico e decisionale⁵¹.

L'esigenza di un enforcement penale post-territoriale trova inoltre giustificazione nella stessa *ratio* del D.Lgs. 231/2001, che si fonda sulla prevenzione dei reati attraverso modelli organizzativi idonei. Se tale prevenzione è assente o inefficace, l'ente collettivo deve poter essere chiamato a rispondere, indipendentemente dal luogo formale della sua costituzione. La sfida, allora, consiste nel predisporre meccanismi di collegamento giuridico che siano, al contempo, efficaci, proporzionati e rispettosi delle garanzie costituzionali⁵².

Un simile assetto comporterebbe, altresì, un ripensamento della struttura dell'imputazione penale nei confronti degli enti. Non sarebbe più sufficiente accertare un rapporto organico formale o la commissione del reato da parte di soggetti apicali o subordinati, ma occorrerebbe dimostrare l'esistenza di un nesso funzionale tra l'organizzazione dell'ente, il contesto operativo transnazionale e l'omessa adozione di misure idonee a prevenire il reato. In questo senso, si afferma un'idea di responsabilità che trascende il confine della colpevolezza individuale per abbracciare un paradigma sistemico e organizzativo⁵³.

In definitiva, l'*enforcement* penale senza confini non implica l'abolizione della territorialità, bensì il suo superamento, in favore di una giurisdizione penale capace di adattarsi alla logica della globalizzazione economica.

Il diritto penale dell'impresa non può più limitarsi a difendere lo Stato-nazione da minacce interne, ma deve tutelare l'integrità del mercato, la leale concorrenza e i beni giuridici collettivi su scala transnazionale. È in questo equilibrio tra effettività e garanzia che si gioca il futuro del diritto penale dell'impresa nella società globale.

⁵¹ S. Manacorda, *Limiti spaziali della responsabilità degli enti e criteri di imputazione*, in RIDPP, 2012, p. 110 ss.

⁵² G. Di Vetta, *Responsabilità degli enti e crisi della territorialità*, in Archivio Penale, 2021, p. 200 ss.

⁵³ *Poteri selvaggi. La crisi della democrazia italiana*, cit., 23ss.

Capitolo II: Regolazione delle multinazionali tra soft law e hard law

2.1 Responsabilità internazionale delle imprese: evoluzione storica e concettuale

L'idea che l'impresa non sia soltanto un attore economico, ma anche un soggetto chiamato a rispondere del proprio impatto sociale e ambientale affonda le sue radici ben prima della globalizzazione contemporanea, sebbene sia solo nel secondo dopoguerra che essa inizia a consolidarsi in forma compiuta. Negli Stati Uniti, già negli anni Cinquanta, Bowen aveva parlato delle «responsabilità sociali dell'uomo d'affari», aprendo la strada a una riflessione che, a partire dagli anni Settanta, si sarebbe tradotta nel concetto di *corporate social responsibility* (CSR) come dovere non più solo morale, ma anche giuridico e politico, delle imprese nei confronti della collettività⁵⁴. Nello stesso periodo, il *Committee for Economic Development* propose l'idea di un vero e proprio «contratto sociale» tra impresa e società, secondo cui il potere economico andava bilanciato da responsabilità verso la comunità.⁵⁵ Un momento cruciale nell'evoluzione della responsabilità internazionale delle imprese è stato il dibattito che è seguito ai processi di Norimberga, in cui è, con forza, emerso il tema del coinvolgimento di aziende e dirigenti nella commissione di crimini internazionali.

Da un lato, diversi leader industriali furono chiamati a rispondere per l'uso di lavoro forzato e per la loro collaborazione con il regime nazista; dall'altro, il diritto internazionale dell'epoca non riconobbe mai una responsabilità diretta per le persone giuridiche⁵⁶.

Questo vuoto ha influenzato a lungo le riflessioni successive, lasciando irrisolta la questione della soggettività delle imprese nel contesto internazionale. Per cercare di colmare questa lacuna, all'inizio degli anni 2000, le Nazioni Unite hanno lanciato le cosiddette *Draft norms on the Responsibility of Transitional Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*

⁵⁴ H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper, 1953.

⁵⁵ Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York, 1971.

⁵⁶ A. Clapham, *Human Rights Obligations of Non-State Actors*, Oxford University Press, 2006, p. 198 ss.

(2003)⁵⁷. Queste, proponevano un quadro di obblighi giuridici diretti per le imprese, ma il documento ha incontrato forti resistenze politiche ed è stato presto messo da parte, considerato troppo ambizioso e privo di un reale consenso tra Stati e attori economici.

Il fallimento delle *Draft Norms* non interruppe, tuttavia, il processo di costruzione di un quadro internazionale in materia di responsabilità delle imprese. Al contrario, esso segnò l'inizio di una nuova fase di elaborazione concettuale, culminata nel 2011, con l'adozione dei *Guiding principles on Business and Human Rights*, che rappresentano tutt'oggi il principale riferimento globale in materia di *corporate due diligence* e rispetto dei diritti umani⁵⁸.

Le *Draft Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights*, approvate nel 2003 dalla *Sub-Commission on the Promotion and Protection of Human Rights* dell'*Economic and Social Council*⁵⁹, rappresentano il primo e più compiuto tentativo di elaborare un quadro normativo internazionale vincolante in materia di responsabilità delle imprese transnazionali⁶⁰.

L'oggetto delle *Draft Norms* era quello di codificare, in modo unitario, gli obblighi di rispetto, protezione e attuazione dei diritti umani fondamentali da parte delle imprese transnazionali e di altre entità economiche private, cioè di soggetti che fino a quel momento erano rimasti esclusi dall'ambito di applicazione diretto del diritto internazionale pubblico⁶¹. Ciò si spiega alla luce della struttura del diritto internazionale pubblico, tradizionalmente costruito sul principio del

⁵⁷ UN Sub-Commission on the Promotion and Protection of Human Rights, *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights*, U.N. Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2 (2003).

⁵⁸ Human Rights Council, *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*, UN Doc. A/HRC/17/31, 21 marzo 2011; J. Ruggie, *Just Business. Multinational Corporations and Human Rights*, New York, W.W. Norton, 2013, p. 99 ss.; v. anche R. McCorquodale – J. Bonnitcha, *The Concept of Due Diligence in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, in *European Journal of International Law*, 28(3), 2017, pp. 921-939.

⁵⁹ ECOSOC (*Economic and Social Council*) delle nazioni unite, organo con funzioni di coordinamento in materia economica e sociale, da cui dipendeva la *Sub-Commission on the Promotion and Protection of human rights*, autrice del testo delle *Draft Norms*.

⁶⁰ U.N. Sub-Commission on the Promotion and Protection of Human Rights, *Draft Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights*, U.N. Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2, 26 agosto 2003.

⁶¹ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, pp. 26–33.

consenso tra Stati sovrani e sulla centralità della loro volontà quale fonte primaria delle obbligazioni giuridiche. Ne deriva che le imprese, in quanto soggetti privati, sono rimaste escluse dal novero dei titolari di diritti e obblighi internazionali diretti, potendo tutt'al più divenire destinatarie indirette di norme internazionali recepite ordinamento interno⁶².

Tali obblighi erano modellati sui doveri già imposti agli Stati dai principali strumenti delle Nazioni Unite, come la *Universal Declaration of Human Rights* del 1948, i *Patti internazionali sui diritti civili e politici* e sui *diritti economici, sociali e culturali* del 1966, nonché le convenzioni fondamentali dell'*Organizzazione internazionale del lavoro*⁶³.

Il testo, composto da 19 articoli, definiva un vero e proprio corpus giuridico di obblighi specifici. L'articolo 1 stabiliva l'obbligo generale di rispetto dei diritti umani e la responsabilità delle imprese per ogni attività o omissione lesiva degli stessi; gli articoli 2–12 disciplinavano in modo dettagliato il contenuto degli obblighi di condotta, tra cui il divieto di complicità in violazioni commesse da Stati o da altri soggetti privati, il rispetto dei diritti dei lavoratori, la tutela della salute e dell'ambiente, la protezione dei consumatori e il divieto di discriminazione⁶⁴.

Le disposizioni successive (artt. 13–17) introducevano meccanismi di attuazione e monitoraggio, imponendo alle imprese di adottare codici di condotta conformi agli standard ONU e prevedendo un sistema di controllo periodico da parte di un organo indipendente istituito in seno alle Nazioni Unite. Particolarmente innovativo era l'articolo 16, che riconosceva una responsabilità internazionale diretta delle imprese per le violazioni commesse, accanto a quella statale, aprendo così alla prospettiva di una soggettività internazionale funzionale delle *corporations*, cioè di una capacità limitata ma autonoma di essere titolari di obblighi giuridici⁶⁵.

⁶² Cfr. A. Clapham, *Human Rights obligations of non-State Actors*, Oxford University Press, 2006, p. 58 ss.

⁶³ A. Clapham, *Human Rights Obligations of Non-State Actors*, Oxford, Oxford University Press, 2006, pp. 194 ss.

⁶⁴ P. T. Muchlinski, *Multinational Enterprises and the Law*, Oxford, Oxford University Press, 2021, pp. 598–602.

⁶⁵ J. Ruggie, *Just Business. Multinational Corporations and Human Rights*, New York, Norton, 2013, p. 52.

In tal modo, le *Draft Norms* segnavano una rottura profonda rispetto alla tradizionale distinzione tra *State responsibility* e *corporate responsibility*, delineando un modello di responsabilità ibrida, in parte penale e in parte regolatoria, fondato sull'idea che le imprese potessero essere chiamate a rispondere direttamente in caso di violazione dei diritti fondamentali nel contesto delle proprie attività transnazionali⁶⁶.

Tuttavia, il progetto non fu accolto dalla *Commission on Human Rights*, che nel 2004 dichiarò che le *Draft Norms* «non avevano alcuna autorità legale» e che dovevano essere considerate un semplice documento di lavoro. Tale posizione derivava dal timore, espresso soprattutto da parte degli Stati industrializzati, che un simile strumento potesse alterare gli equilibri tra diritto pubblico e privato, ponendo sullo stesso piano Stati e imprese in termini di obblighi internazionali⁶⁷.

Nonostante ciò, le *Draft Norms* hanno rappresentato un punto di snodo cruciale per l'evoluzione del diritto internazionale economico e dei diritti umani: per la prima volta, infatti, si sono delineate le linee di un modello universale e direttamente applicabile di responsabilità dell'impresa per la violazione di diritti umani, anticipando i principi, oggi centrali, della *due diligence*, della *sphere of influence* e della *corporate complicity*⁶⁸.

Come ha osservato Di Vetta:

«le Draft Norms hanno rappresentato un passaggio concettuale decisivo nella transizione dal paradigma statale a quello policentrico della responsabilità, proiettando nel diritto internazionale le dinamiche del controllo e dell'influenza proprie del diritto penale d'impresa»⁶⁹.

Nonostante il fallimento, le *Draft Norms* hanno rappresentato un momento significativo, segnando il primo tentativo di spostare la responsabilità delle imprese da un piano etico a uno giuridico. Inoltre, il loro fallimento politico non determinò l'arresto del processo di internazionalizzazione della responsabilità d'impresa, ma ne mutò la prospettiva giuridica. A partire dal 2005, le Nazioni Unite avviarono un nuovo percorso di elaborazione affidato a John Ruggie,

⁶⁶ G. Di Vetta, *op. cit.*, p. 31

⁶⁷ Cfr. U.N. Commission on Human Rights, *Resolution 2004/116*, 20 aprile 2004.

⁶⁸ P. Alston, *The "Not-a-Cat" Syndrome: Can the International Human Rights Regime Accommodate Non-State Actors?*, in *Human Rights Review*, 2005, pp. 23–45.

⁶⁹ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, cit., p. 30.

nominato *Special Representative of the Secretary-General on Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises*, con il compito di costruire un modello di governance economica globale che fosse “consensuale” e non conflittuale⁷⁰.

Il risultato fu la pubblicazione, nel 2011, dei *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework*, approvati dal *Human Rights Council* con Risoluzione 17/4 del 16 giugno 2011⁷¹. Essi costituiscono oggi lo strumento di *soft law* più autorevole in materia di responsabilità sociale giuridica delle imprese, e segnano il passaggio da una visione etica della corporate social responsibility a una vera e propria architettura normativa policentrica⁷².

Il documento si articola in trenta principi, raggruppati in tre pilastri fondamentali:

1. Lo “*State Duty to Protect*”, che riafferma l’obbligo positivo degli Stati di proteggere i diritti umani anche rispetto a violazioni commesse da soggetti privati, inclusi gli operatori economici. Tale dovere discende dai principali trattati sui diritti umani, tra cui l’art 2 del Patto internazionale sui diritti civili e politici (ICCPR) e l’art 2 della Convenzione europea dei diritti dell’uomo (CEDU), che impongono agli Stato obblighi di prevenzione, indagine e repressione effettiva delle violazioni⁷³. In applicazione di tale principio, gli Stati devono adottare misure legislative, amministrative e giudiziarie volte a garantire il rispetto, da parte dell’imprese operanti sul loro territorio o sotto la loro giurisdizione, dei diritti umani internazionalmente riconosciuti⁷⁴.

2. La “*Corporate Responsibility to Respect*”, che impone alle imprese di rispettare i diritti umani e di evitare di contribuire, direttamente o indirettamente, a violazioni commesse da terzi. Il Principio 11 chiarisce che tale responsabilità “*exists independently of States’ abilities and/or willingness to fulfil their own*

⁷⁰ J. Ruggie, *Report of the Special Representative of the Secretary-General on Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises*, UN Doc. A/HRC/4/35, 9 febbraio 2007.

⁷¹ Human Rights Council, Resolution 17/4, 16 giugno 2011, “*Guiding Principles on Business and Human Rights*”.

⁷² G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 34 ss.

⁷³ Human Rights Committee, General Comment No. 31, UN Doc. CCPR/C/21/Rev.1/ Add. 13,26 maggio 2004.

⁷⁴ Corte EDU, *Öneryildiz c. Turchia* [GC], ric. n. 48939/99, 30 novembre 2004, §§ 89 ss.

human rights obligations”, e dunque opera come obbligo diretto di comportamento a carico dell’impresa⁷⁵. È questo il nucleo innovativo del modello di Ruggie, che per la prima volta qualifica la *human rights due diligence* come un obbligo di comportamento in senso tecnico-giuridico a carico dell’impresa⁷⁶. Essa di concretizza nella *human rights due diligence*, procedura strutturata volta ad identificare e gestire i rischi di impatto sui diritti umani, e nella rendicontazione periodica delle misure adottate⁷⁷.

3. Il “*Right to an Effective Remedy*”, completa la triade, riconoscendo il diritto delle vittime ad ottenere un rimedio effettivo in caso di violazione di diritti umani, sia attraverso canali statali (giurisdizionali o amministrativi), sia mediante meccanismi aziendali o non statali di risoluzione delle controversie⁷⁸. I principi 25-31 prevedono tre canali di rimedio:

- giudiziari, attraverso azioni civili, penali o amministrative contro l’impresa o i suoi dirigenti;
- extragiudiziari, come i *National Contact Points* previsti dalle *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* e i meccanismi di *grievance* aziendali;
- internazionali, promossi nell’ambito dell’ILO e della Banca Mondiale (IFC), volti a favorire la composizione non contenziosa dei conflitti⁷⁹.

Tali obblighi, sebbene non formalmente vincolanti, definiscono un criterio di diligenza internazionale applicabile alle imprese, e quindi una base di responsabilità indiretta per omissione organizzativa o per concorso nella violazione di diritti fondamentali.

Come ha osservato Ruggie, la responsabilità dell’impresa “*is not determined by its influence per se, but by its actual and potential impact on human rights*⁸⁰”. Il parametro non è più territoriale o societario, ma funzionale e relazionale, fondato

⁷⁵ UN, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, HR/PUB/11/04, 2011, Principle 11.

⁷⁶ *Ibidem*, Principi 11–24.

⁷⁷ *Ibidem*, Principles 15–21.

⁷⁸ *Ibidem*, Principi 25–30.

⁷⁹ OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris, OECD Publishing, 2011, Ch. IV; ILO, *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, Geneva, ILO, 2017.

⁸⁰ J. Ruggie, *Just Business. Multinational Corporations and Human Rights*, New York, W.W. Norton, 2013, p. 88.

sul grado di influenza sostanziale (leverage) che l'impresa esercita nella catena del valore⁸¹.

Il *leverage* funge da criterio di delimitazione dell'obbligo di *due diligence*: quanto maggiore è la capacità dell'impresa di incidere sui comportamenti altrui, tanto più esteso è il suo dovere di controllo⁸².

Questa impostazione segna una discontinuità rispetto alla logica stato centrica della *sphere of influence* delle *Draft Norms*: mentre quest'ultima era definita in termini di prossimità geografica o contrattuale, la *due diligence* dei *Guiding Principles* è dinamica e contestuale, calibrata sul rischio concreto e sulla capacità di intervento dell'impresa, responsabilità che verrà sviluppata ulteriormente nel *Legally Binding Instrument* e nella proposta di Direttiva europea sulla *Corporate Sustainability Due Diligence*⁸³. Si tratta, in altri termini, di una forma di responsabilità preventiva e modulare, che non sostituisce quella penale o civile, ma ne anticipa la funzione regolatoria, avvicinandosi al modello della colpa di organizzazione proprio del d.lgs. 231/2001⁸⁴. Sotto questo profilo, come rileva Di Vetta, i *Guiding Principles* introducono un *criterio di imputazione funzionale*, che consente di collegare la responsabilità dell'impresa al difetto strutturale dei propri modelli di governance e di controllo⁸⁵.

Il paradigma che ne deriva è quello di una responsabilità transnazionale multilivello, che si estende lungo le *value chains* e si fonda sulla prevenzione dei rischi sistemici, più che sulla punizione dell'evento.

Nonostante la loro natura di *soft law*, i *Guiding Principles* hanno acquisito una portata quasi vincolante attraverso la loro progressiva ricezione nei sistemi nazionali ed europei: essi sono stati incorporati nei Piani d'Azione Nazionali (NAPs), nelle Linee guida OCSE del 2011 e del 2018, nella *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct* (OECD, 2018), e costituiscono la base della Direttiva UE 2022/71 sulla *Corporate Sustainability Due Diligence*

⁸¹ C. Methven O'Brien – C. Macchi, *The UN Draft Treaty on Business and Human Rights: An Analysis of its Emergence, Development and Potential*, in *Business and Human Rights Journal*, 2021, p. 4 ss.

⁸² J. Ruggie, *Just Business. Multinational Corporations and Human Rights*, New York, W.W. Norton, 2013, p. 90 ss.

⁸³ G. Di Vetta, op. cit., 2025, pp. 37–39

⁸⁴ E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Diritto Penale Contemporaneo*, 2018, p. 5 ss.

⁸⁵ G. Di Vetta, op. cit., 2025, p. 39.

(CSDDD)⁸⁶. Tale diffusione ha generato un vero effetto di cristallizzazione normativa, in cui la *due diligence* si configura come principio generale del diritto internazionale economico e del diritto penale dell'impresa⁸⁷. Come conclude Fasciglione:

«i *Guiding Principles* hanno segnato il momento in cui la responsabilità sociale è divenuta responsabilità giuridica, e la *moral suasion* è stata sostituita da un obbligo di conformità multilivello, ormai parte integrante del diritto internazionale contemporaneo»⁸⁸.

L'evoluzione del quadro normativo internazionale ha conosciuto una nuova tappa nel 2014, quando il Consiglio dei diritti umani delle Nazioni Unite, con la Risoluzione 26/9 del 14 luglio 2014, ha istituito un *Open-Ended Intergovernmental Working Group on Transnational Corporations and Other Business Enterprises* (OEIGWG), con il compito di elaborare uno strumento giuridicamente vincolante per regolare, nel diritto internazionale dei diritti umani, le attività delle imprese transnazionali⁸⁹. Suddetta iniziativa, sostenuta principalmente da Ecuador e Sudafrica, rappresenta la risposta politica alla debolezza intrinseca dei *Guiding Principles*, i quali, pur avendo raggiunto un'ampia diffusione, rimangono strumenti di *soft law*. Di Vetta, infatti afferma che, con questa svolta, «il diritto internazionale economico tenta di superare la fase della *moral suasion* per entrare in quella della responsabilità regolatoria, in cui la *due diligence* si consolida come criterio legale di imputazione e non solo come misura volontaria di buona governance»⁹⁰. Il lavoro del gruppo intergovernativo ha condotto, attraverso successive revisioni (dal *Zero Draft* del 2018 alla *Third Revised Draft* del 2021), all'attuale *Updated Draft Legally Binding Instrument* del 2023, che costituisce la base negoziale più avanzata del processo⁹¹.

⁸⁶ OECD, *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, Paris, OECD Publishing, 2018.

⁸⁷ M. Fasciglione, *Impresa e diritti umani nel diritto internazionale*, Torino, Giappichelli, 2024, p. 88 ss.

⁸⁸ *Ibidem*, p. 91.

⁸⁹ Human Rights Council, *Resolution 26/9, "Elaboration of an international legally binding instrument..."*, 14 luglio 2014

⁹⁰ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 56.

⁹¹ UN, *Updated Draft Legally Binding Instrument*, 9th Session, Geneva, July 2023.

L'obiettivo dichiarato dello strumento è «regolare, nel diritto internazionale dei diritti umani, le attività delle imprese transnazionali e di altre imprese» (art. 1, *Updated Draft 2023*), imponendo agli Stati l'adozione di misure legislative volte a garantire la responsabilità giuridica delle persone fisiche e giuridiche coinvolte in violazioni dei diritti umani⁹².

L'LBI si articola in ventiquattro articoli e definisce un sistema composito di obblighi e garanzie. Gli articoli 2 e 3 stabiliscono l'ambito di applicazione, comprendente tutte le attività economiche, anche di carattere puramente domestico, e l'intero spettro dei diritti riconosciuti dalle convenzioni fondamentali dell'ONU e dell'ILO⁹³.

L'articolo 4 introduce il diritto delle vittime all'accesso alla giustizia e ai rimedi effettivi, imponendo agli Stati di predisporre strumenti giurisdizionali e amministrativi adeguati, nonché forme di assistenza e protezione dei soggetti vulnerabili⁹⁴.

Il cuore innovativo del progetto è però l'articolo 6, che istituzionalizza la *due diligence* in materia di diritti umani come obbligo giuridico di prevenzione. Gli Stati devono assicurare che le imprese procedano ad un'analisi preventiva dei rischi lungo l'intera *value chain*, adottando misure efficaci per evitare o mitigare gli impatti negativi e comunicando pubblicamente i risultati delle verifiche. L'inadempimento di tali obblighi configura una forma di responsabilità per omissione, assimilabile, sul piano dogmatico, alla *colpa di organizzazione* prevista nel diritto italiano dall'art. 6 del d.lgs. 231/2001⁹⁵. Il *Legally Binding Instrument* segna un'evoluzione significativa del dovere di diligenza, che da principio etico e volontario assume la natura di un vero e proprio obbligo giuridico sanzionabile, idoneo a fondare la responsabilità dell'impresa in caso di mancata prevenzione⁹⁶.

L'articolo 8 completa il sistema introducendo tre categorie di responsabilità:
a) la responsabilità diretta per la causazione o il contributo sostanziale a una

⁹² Ibidem, art. 1.

⁹³ Ibidem, artt. 2-3.

⁹⁴ Ibidem, art. 4.

⁹⁵ UN, *Updated Draft LBI*, art. 6; cfr. M. Fasciglione, *Impresa e diritti umani nel diritto internazionale*, Torino, Giappichelli, 2024, p. 253 ss.

⁹⁶ M. Fasciglione, *op. cit.*, p. 257

- violazione dei diritti umani;
- b) la responsabilità per omissione, in caso di mancata adozione di misure preventive adeguate;
- c) la responsabilità organizzativa, in presenza di carenze sistemiche di governance o controllo⁹⁷.

Tale schema riproduce, su scala globale, la logica del modello 231, nel quale la sanzione non colpisce l'evento illecito, ma il deficit di organizzazione preventiva. In questa prospettiva, l'LBI consolida un paradigma di diritto penale preventivo dell'impresa, in cui la conformazione strutturale diventa la chiave di volta della legalità economica⁹⁸.

Gli articoli 9–13 disciplinano, infine, i criteri di giurisdizione funzionale e la cooperazione internazionale. Oltre al luogo della condotta e dell'evento dannoso, la competenza è riconosciuta anche allo Stato in cui l'impresa ha la sede principale, l'amministrazione centrale o le attività più significative (art. 9, par. 1). Ciò riflette, come spiega Di Vetta, la logica di un "spazio giuridico allargato", volto a garantire l'effettività della tutela senza violare il principio di sovranità territoriale⁹⁹.

L'articolo 15 prevede inoltre l'istituzione di un Comitato per l'attuazione e di un Fondo internazionale per le vittime, rafforzando il meccanismo di monitoraggio in senso quasi-paragiurisdizionale¹⁰⁰.

L'LBI, in definitiva, rappresenta il tentativo più avanzato di positivizzare la responsabilità d'impresa nel diritto internazionale contemporaneo, chiudendo il ciclo aperto dalle *Draft Norms* e transitato attraverso i *Guiding Principles*. Come osserva Mares, il trattato mira a colmare tre lacune strutturali: il *responsibility gap* (assenza di obblighi diretti per le imprese), il *jurisdictional gap* (difficoltà di perseguire condotte transnazionali) e il *remedial gap* (inefficacia dei rimedi esistenti)¹⁰¹. In tale ottica, il *Legally Binding Instrument* non sostituisce gli strumenti precedenti, ma li integra, traducendo in vincoli giuridici i principi

⁹⁷ UN, *Updated Draft LBI*, art. 8, par. 3–7.

⁹⁸ G. Di Vetta, *op. cit.*, pp. 60–62.

⁹⁹ *Ibidem*, p. 63.

¹⁰⁰ UN, *Update Draft*, artt 12-15.

¹⁰¹ R. Mares, *The United Nations Draft Treaty on Business and Human Rights: An Analysis of its Emergence, Development and Potential*, in *Research Handbook on Global Governance, Business and Human Rights*, Cheltenham, Edward Elgar, 2022, p. 40 ss.

elaborati dal soft law.

La sua influenza è già evidente nella proposta europea di Direttiva sulla Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD), che, come si vedrà infra (§ 2), riprende espressamente l'impostazione ONU, inserendola in una prospettiva regionale di armonizzazione normativa¹⁰².

In ogni caso, il processo negoziale ha già avuto un impatto rilevante: ha aumentato la pressione politica sugli Stati e ha contribuito a rafforzare il movimento verso strumenti vincolanti a livello regionale, fino alle recenti iniziative dell'Unione Europea (CSRD e CSDDD). Parallelamente, in Europa, la crescente sensibilità verso i temi dello sviluppo sostenibile e della tutela dei lavoratori contribuiva a radicare la responsabilità d'impresa entro il più ampio orizzonte della governance pubblica¹⁰³.

Questo percorso si intreccia progressivamente con il diritto internazionale. Nel 2001 la Commissione di diritto internazionale delle Nazioni Unite affermava che la responsabilità internazionale non poteva più restare confinata agli Stati, ma doveva coinvolgere anche soggetti privati in grado di incidere in modo significativo sui diritti fondamentali.¹⁰⁴ Da quel momento le imprese multinazionali cominciano a essere percepite come attori ibridi: formalmente privati, ma sostanzialmente dotati di una capacità di incidere su equilibri economici, sociali e persino giuridici ben oltre i confini degli ordinamenti nazionali. La difficoltà di ricondurre tali soggetti entro schemi giuridici tradizionali ha spinto a elaborare strumenti flessibili, di natura non vincolante, volti a orientarne i comportamenti. Nascono così i primi strumenti di *soft law*, che costituiscono la fase embrionale della regolazione internazionale dell'impresa.

Le *Linee guida OCSE per le imprese multinazionali* (1976) e la *Dichiarazione tripartita dell'OIL* (1977) rappresentano due esempi paradigmatici: testi privi di cogenza, ma capaci di esercitare un'influenza crescente nel fissare standard

¹⁰² G. Di Vetta, *op. cit.*, pp. 64–65

¹⁰³ V. Mongillo, *Compliance penale e responsabilità degli enti collettivi in una prospettiva globale*, in Manacorda – Centonze (a cura di), *Corporate Compliance on a Global Scale*, Springer, 2022, p. 45 ss.

¹⁰⁴ Commissione di diritto internazionale ONU, *Draft Articles on Responsibility of International Organizations*, 2001.

comuni di condotta.¹⁰⁵ Nei primi anni Duemila, l'ONU lancia il *Global Compact*, basato su dieci principi in materia di diritti umani, lavoro, ambiente e anticorruzione, che raccoglie l'adesione di migliaia di imprese a livello mondiale¹⁰⁶. Contestualmente, la *Global Reporting Initiative (GRI)* diffonde linee guida per la rendicontazione di sostenibilità, anticipando la stagione europea della trasparenza non finanziaria¹⁰⁷. La vera svolta concettuale avviene nel 2011, quando il Consiglio dei diritti umani delle Nazioni Unite approva all'unanimità i *Principi guida su imprese e diritti umani (UNGPs)*, frutto del lavoro di John Ruggie in qualità di Rappresentante speciale del Segretario generale ONU. Ruggie, adottando un approccio definito di "pragmatismo di principio", costruisce un modello fondato su tre pilastri: il dovere dello Stato di proteggere i diritti umani, la responsabilità delle imprese di rispettarli, il diritto delle vittime a un rimedio effettivo¹⁰⁸. Come lo stesso Ruggie afferma:

*"la responsabilità delle imprese di rispettare i diritti umani è un dovere sociale globale, che esiste indipendentemente dalla capacità o volontà dello Stato di farlo rispettare"*¹⁰⁹.

Questo passaggio segna l'affermazione di uno standard universale, sebbene non vincolante, destinato a fungere da parametro interpretativo e da base per successive iniziative legislative. Al centro degli UNGPs vi è il concetto di *human rights due diligence (HRDD)*, intesa come processo mediante il quale le imprese valutano i propri impatti effettivi e potenziali sui diritti umani, integrano i risultati nelle proprie procedure interne, monitorano l'efficacia delle misure adottate e comunicano all'esterno i progressi compiuti¹¹⁰. Non si tratta di una semplice trasposizione del linguaggio aziendale della *risk management*, bensì di un processo che, almeno nelle intenzioni originarie, mira a trasformare la gestione del rischio economico in responsabilità sociale e giuridica. Eppure, come osserva

¹⁰⁵ OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris, 2011; ILO, *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, 1977 (ult. agg. 2017).

¹⁰⁶ UN *Global Compact, Ten Principles*, New York, 2000.

¹⁰⁷ Global Reporting Initiative (GRI), *Sustainability Reporting Standards*, Amsterdam, 2016.

¹⁰⁸ Human Rights Council, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, A/HRC/17/31, 2011.

¹⁰⁹ J.G. Ruggie, *Just Business: Multinational Corporations and Human Rights*, New York, Norton, 2013, p. 91.

¹¹⁰ UNGPs, cit., Principi 17–21.

Landau, l'HRDD è una “norma transnazionale ambigua”, il cui significato è stato interpretato in maniera divergente da governi, imprese e sindacati: per gli uni, strumento di tutela dei lavoratori; per le altre, meccanismo di gestione del rischio reputazionale¹¹¹.

Negli anni successivi, l'Unione europea ha avviato un processo di progressiva “istituzionalizzazione” di tali standard. La direttiva 2014/95/UE (*Non-Financial Reporting Directive*) ha imposto alle grandi imprese di rendicontare informazioni non finanziarie in materia ambientale, sociale e di diritti umani; la più recente *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ha ampliato gli obblighi e introdotto il principio della “doppia materialità”, imponendo di dar conto non solo di come le questioni ambientali e sociali influenzino le performance aziendali, ma anche di come le imprese incidano sulla società e sull'ambiente¹¹². Ancora più significativa è la proposta di direttiva sulla *Corporate Sustainability Due Diligence* (CSDDD), che prevede obblighi giuridici di *due diligence* lungo l'intera catena del valore, segnando il passaggio da una responsabilità volontaria a una responsabilità legale, con possibili conseguenze anche in termini di responsabilità civile e sanzioni¹¹³. Nonostante tali avanzamenti, non mancano critiche. Il ricorso prevalente a strumenti di *soft law* rischia di legittimare pratiche di facciata, il cosiddetto *bluwashing*, ossia l'adesione formale a codici e principi senza una reale implementazione¹¹⁴. Analoghe perplessità riguardano la stessa HRDD: la sua vaghezza, voluta in chiave diplomatica per evitare lo stallo politico che aveva segnato il fallimento delle *Draft Norms* dell'ONU, finisce per lasciarne l'attuazione alla discrezionalità delle imprese, con risultati disomogenei e spesso inadeguati¹¹⁵.

¹¹¹ I. Landau, *Human Rights Due Diligence and Labour Governance*, Oxford University Press, 2023, p. 5 ss.

¹¹² Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), che modifica la direttiva 2013/34/UE.

¹¹³ Proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio relativa alla *Corporate Sustainability Due Diligence* (COM/2022/71 final).

¹¹⁴ A. Mattarella, *L'ambito spaziale della responsabilità degli enti e la ricerca di una compliance per le imprese multinazionali*, in *La legislazione penale*, 2025, p. 15 ss.

¹¹⁵ Cfr. UN Sub-Commission on Human Rights, *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*, UN Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2.

In definitiva, l'evoluzione della responsabilità internazionale delle imprese segue una traiettoria chiara: da un approccio filantropico e volontaristico, tipico delle prime elaborazioni sulla CSR, si è giunti a un sistema ibrido in cui *soft law* e obblighi vincolanti convivono e si rafforzano reciprocamente.

Questo percorso riflette la consapevolezza crescente che le imprese multinazionali, per le loro dimensioni e per la capacità di incidere su beni giuridici fondamentali, non possono essere lasciate all'autoregolazione, ma devono essere integrate in un sistema giuridico capace di garantire tutela effettiva in spazi normativi ormai transnazionali. Tale evoluzione segna la progressiva emersione di un diritto internazionale dell'impresa, fondato su una combinazione dinamica di strumenti vincolanti e meccanismi di autoregolazione¹¹⁶. Come si vedrà nel paragrafo successivo, questa tendenza trova un importante riscontro anche a livello europeo, dove il modello della due diligence è stato recepito e adattato attraverso le iniziative di *soft law* e la successiva normazione della *Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)*¹¹⁷.

2.2 Soft law e CSR: strumenti di autoregolazione e gestione del rischio legale e reputazionale

Il legame tra imprese multinazionali e diritto non si è formato soltanto attraverso la via della regolazione vincolante. Gran parte delle norme che oggi guidano il comportamento degli attori economici di scala globale proviene, infatti, da strumenti di natura non cogente, che sono comunemente ricondotti alla categoria della *soft law*. Dal punto di vista sistematico, la *soft law* si è affermata come una forma di regolazione “leggera”, caratterizzata da volontarietà e assenza di coercibilità giuridica, ma dotata di una forza normativa indiretta. Essa trae origine dalle prassi delle organizzazioni internazionali, in particolare OCSE, ONU e OIL, che, a partire dagli anni Settanta, hanno cominciato a elaborare principi e codici di condotta rivolti alle imprese multinazionali¹¹⁸.

¹¹⁶ M. Fasciglione, *Impresa e diritti umani nel diritto internazionale*, Torino, Giappichelli, 2024, pp.250-253

¹¹⁷ G.Di Vetta, op.cit., pp. 64-65.

¹¹⁸ Cfr. V. MONGILLO, *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiveness*, in MANACORDA – CENTONZE (a cura di), *Corporate Compliance on a Global Scale*, Springer,

Il fondamento giuridico di tali strumenti risiede nella funzione di *public soft law*, ossia in un modello che non vincola formalmente, ma orienta i comportamenti economici attraverso la legittimazione sociale e la pressione reputazionale¹¹⁹. Tale forma di normazione è divenuta cruciale in settori dove la regolazione statale è debole o frammentata, consentendo di introdurre standard comuni anche in assenza di accordi vincolanti. In questa prospettiva, la *soft law* ha generato una *giuridicità di fatto*, producendo effetti concreti sul piano della responsabilità e della *governance* d'impresa. Come rilevato in dottrina, questa *giuridicità di fatto* si manifesta attraverso meccanismi di *naming & shaming*, pressioni reputazionali e processi di standardizzazione che, pur privi di sanzione formale, determinano comportamenti conformi a livello globale. In particolare, il meccanismo di *naming & shaming*, tipico delle procedure di soft enforcement in sede OCSE e ONU, si fonda sulla pubblicità negativa quale forma di sanzione reputazionale. Pur non essendo coercitiva, essa produce effetti giuridici indiretti in quanto incide sulla accountability dell'impresa e sulla sua posizione contrattuale o finanziaria, determinando spesso l'adeguamento spontaneo agli standard internazionali¹²⁰. Si è in presenza, quindi, di una forma di normatività sociale capace di incidere sul diritto positivo, soprattutto nei settori transnazionali a bassa regolazione¹²¹.

In questa cornice di normatività “debole”, ma sempre più effettiva, si inserisce, la *corporate social responsibility* (CSR), quale manifestazione paradigmatica della soft law. CSR, che ha svolto un ruolo di primo piano: nata come espressione di responsabilità etica e volontaria, poi trasformata, progressivamente, in un vero e proprio strumento di autoregolazione, in grado di influenzare le strategie aziendali e di generare effetti giuridici, seppur indiretti. La CSR si è affermata come paradigma evolutivo della regolazione economica globale, volto a responsabilizzare le imprese rispetto agli impatti sociali e ambientali della loro

2022, p. 33 ss.; v. altresì A. MATTARELLA, *L'ambito spaziale della responsabilità degli enti e la ricerca di una compliance per le imprese multinazionali*, in *La Legislazione Penale*, 7 gennaio 2025, p. 2 ss., che ricostruisce l'evoluzione dei codici di condotta OCSE, ONU e OIL come prime manifestazioni di soft law in materia di responsabilità d'impresa.

¹¹⁹ Ibidem, p. 25 ss.

¹²⁰ M. Fasciglione, *Impresa e diritti umani nel diritto internazionale*, Torino, Giappichelli, 2024, pp. 293-296; OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris, 2011, Procedural Guidance, p. 60 ss.

¹²¹ Cfr. G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, 2025, p. 30.

attività. Pur mantenendo natura volontaria, essa è stata progressivamente formalizzata attraverso un articolato sistema di *soft norms* di fonte internazionale. Già la Comunicazione della Commissione Europea del 2001 (“Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”) definiva la CSR come “*l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate*”¹²². Da allora, il concetto si è ampliato fino a comprendere la necessità di processi strutturati di due diligence sui diritti umani e sull’ambiente, preludio agli sviluppi successivi del diritto dell’Unione in materia di sostenibilità aziendale¹²³.

L’evoluzione della CSR si intreccia strettamente con lo sviluppo delle prime iniziative internazionali di *soft law* promosse da organizzazioni sovranazionali. Già negli anni Settanta l’Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) aveva adottato le *Guidelines for Multinational Enterprises* (1976), successivamente aggiornate nel 2011, che costituiscono il principale strumento di riferimento in materia di condotta responsabile delle imprese nei confronti dei diritti umani, del lavoro e dell’ambiente¹²⁴.

Parallelamente, l’Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) con la *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy* (1977), aveva fissato principi in tema di condizioni di lavoro, libertà sindacale e tutela dei lavoratori, divenuti progressivamente parametri di conformità sociale¹²⁵. Sul piano delle Nazioni Unite, l’*Economic and Social Council* (ECOSOC) e la Commissione sui diritti umani hanno favorito l’elaborazione di standard condivisi di responsabilità d’impresa, aprendo la strada ai successivi *Guiding Principles on Business and Human Rights* (UNGPs)¹²⁶. Queste iniziative hanno contribuito a consolidare una responsabilità sociale di

¹²² Commissione Europea, Libro Verde — Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, COM(2001) 366 def., Bruxelles, 2001

¹²³ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 41 ss.

¹²⁴ OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris, 2011, General Policies, §§ I–II.

¹²⁵ ILO, *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, Geneva, 1977 (rev. 2017), §§ 8–12.

¹²⁶ UN ECOSOC, *Resolution 2003/16 on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights*, 22 luglio 2003; Human Rights Council, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, A/HRC/17/31, 21 giugno 2011, Principles 11–17.

matrice giuridica, che, pur non vincolante, tende a integrare obblighi di comportamento riconosciuti nei processi di *due diligence* e di *corporate compliance*¹²⁷.

La *soft law* nasce dalla crisi del diritto internazionale ufficiale, che molte volte si è rivelato incapace di disciplinare fenomeni transnazionali articolati, come ad esempio, anche la condotta delle imprese globali. Tramite codici di condotta, standard volontari, linee guida o sistemi di certificazione, si è cercato di colmare quel vuoto normativo, rappresentato dall'assenza di regole cogenti di carattere universale. Le Linee guida dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE, in inglese *OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development*) per le imprese multinazionali, così come il *Global Compact* delle Nazioni Unite, rappresentano strumenti di *soft law* volti a promuovere la responsabilità sociale delle imprese a livello internazionale, e sono esempi emblematici: testi privi di forza vincolante, ma capaci di orientare i comportamenti e di produrre aspettative di conformità che, nel tempo, hanno assunto un carattere quasi para normativo¹²⁸. La CSR si colloca proprio in questo contesto. Nasce, negli Stati Uniti, come dottrina manageriale, essa si è progressivamente diffusa su scala mondiale, assumendo la forma di impegni unilaterali delle imprese a favore della tutela dei diritti umani, dell'ambiente e della trasparenza. In Italia, il concetto ha penetrato anche la scena pubblica di *policy*, soprattutto a partire dal Libro Verde della Commissione europea del 2001, che definiva la responsabilità sociale d'impresa come «*integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate*»¹²⁹.

Suddetta definizione, seppur volutamente generica e non vincolante, ha contribuito a far entrare nell'immaginario degli operatori economici l'idea che la performance d'impresa non possa prescindere da una qualche forma di impegno

¹²⁷ M. Fasciglione, *Impresa e diritti umani nel diritto internazionale*, Torino, Giappichelli, 2024, p. 55 ss.; G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, pp. 37–41.

¹²⁸ OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris, 2011; UN Global Compact, *Ten Principles*, New York, 2000.

¹²⁹ Commissione Europea, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Libro Verde, Bruxelles, 2001.

nei confronti della società. La CSR, soprattutto nella sua accezione di *soft law*, non ha tuttavia soltanto un ruolo di cassa di risonanza. Negli ultimi vent'anni, essa è stata progressivamente integrata in modelli di gestione del rischio legale e di compliance. Così, da un lato, dottrina e prassi hanno mostrato come gli strumenti di responsabilità sociale vengono utilizzati dalle imprese anche al fine di prevenire o attenuare, l'impatto di conseguenze giuridiche avverse, quali sanzioni amministrative, contenziosi o danni reputazionali con effetti economici diretti¹³⁰. D'altro lato, non a caso il d.lgs. 231/2001 ha finito per relazionarsi con codici etici e modelli organizzativi adottati volontariamente dalle imprese, favorendo un confronto tra diversi livelli di normazione: diritto positivo e autoregolazione etico-organizzativa¹³¹.

Il successo della CSR come strumento di *soft law* è ancorato anche all'impatto, che esso ha generato nei mercati finanziari. L'affermazione degli standard ESG (Environmental, Social, Governance) ha messo in luce come la responsabilità sociale non sia più soltanto un fattore reputazionale, ma anche un parametro economico rilevante. Investitori istituzionali, fondi pensione e grandi operatori finanziari hanno iniziato a selezionare i propri portafogli in base a criteri ESG, riconoscendo che una gestione sostenibile riduce i rischi legali e reputazionali e accresce la stabilità nel lungo periodo¹³². In merito a ciò, le imprese sono state spinte ad adottare politiche di CSR non solo per convinzione etica, ma per ragioni strettamente economiche: evitare esclusioni dai mercati finanziari, attrarre investitori responsabili, beneficiare di migliori condizioni di credito.

Tuttavia, la natura volontaria della CSR e, più in generale, della *soft law* ha generato non poche perplessità: buona parte della dottrina critica questi strumenti, definendoli “norme senza denti”, accusandoli di legittimare pratiche puramente di facciata e di distogliere l'attenzione dall'adozione di regole giuridiche realmente vincolanti¹³³. È il fenomeno, già richiamato, del *bluwashing*: l'adesione formale a

¹³⁰ F. Centonze, *Corporate compliance e responsabilità penale dell'impresa*, in Manacorda – Centonze (a cura di), *Corporate Compliance on a Global Scale*, Springer, 2022, p. 113 ss.

¹³¹ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti collettivi tra prevenzione e repressione*, in *Rivista 231*, 2021, p. 45 ss.

¹³² G. Ferrarini – M.C. Ungureanu, *Financial Sustainability and ESG Disclosure in the EU*, in *European Business Organization Law Review*, 2020, p. 611 ss.

¹³³ S. Biondi, *La responsabilità sociale d'impresa tra soft law e diritto vincolante*, in *Rivista AIC*, 2019, p. 1 ss.

principi e codici etici senza un'effettiva implementazione. Tuttavia, la prassi evidenzia che anche strumenti privi di carattere vincolante, possono produrre effetti concreti. In più occasioni, i giudici hanno richiamato codici etici o linee guida volontarie per valutare la diligenza dell'impresa o per interpretare clausole contrattuali¹³⁴. In tal modo, la *soft law* si è trasformata da strumento puramente politico a parametro giuridico rilevante, seppur in via mediata.

Un esempio significativo è rappresentato dai casi di responsabilità civile per violazioni dei diritti umani nelle catene globali di fornitura. Anche se non sono presenti norme vincolanti, alcune corti hanno iniziato ad utilizzare i principi di CSR o le linee guida OCSE come standard per valutare l'operato delle imprese¹³⁵. A livello europeo, il crescente richiamo alla CSR nei documenti ufficiali della Commissione e del Parlamento, ha contribuito a rafforzare il ruolo para-normativo della *soft law*¹³⁶. Inoltre, la CSR ha promosso un cambiamento culturale che ha influenzato il concetto stesso di *compliance*. Da un adempimento puramente difensivo e reattivo, la compliance si è evoluta in uno strumento proattivo per la gestione del rischio, in cui gli impegni volontari in ambito sociale e ambientale diventano parte integrante.

Le imprese più lungimiranti hanno compreso che adottare codici etici e pratiche di CSR non solo aiuta a prevenire responsabilità penali o amministrative, ma rafforza anche la loro legittimazione sociale e la capacità di attrarre risorse in un contesto globalizzato¹³⁷.

Tuttavia, il quadro presenta delle contraddizioni: la varietà di standard volontari e certificazioni ha portato a una certa frammentazione, creando il rischio di una

¹³⁴ In giurisprudenza, v. Trib. Milano, 10 giugno 2015, in *Giur. It.*, 2016, 1334, che riconosce valore integrativo alle regole di condotta volontarie; cfr. anche A. MATTARELLA, *L'ambito spaziale della responsabilità degli enti e la ricerca di una compliance per le imprese multinazionali*, cit., p. 7 ss., che segnala l'evoluzione della soft law da parametro etico a parametro giuridico

¹³⁵ Cfr. OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris, 2011; G. DI VETTA, *Il giudice border guard nei "grandi spazi", prospettive critiche intorno alla responsabilità degli enti*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2021, 1-bis, p. 210 ss., che richiama l'uso dei principi OCSE come criterio di diligenza nell'ambito delle catene globali di fornitura

¹³⁶ European Parliament, *Resolution on Corporate Social Responsibility: accountable, transparent and responsible business behaviour and sustainable growth*, 2013/2121(INI).

¹³⁷ V. Mongillo, *Compliance penale e responsabilità degli enti collettivi in una prospettiva globale*, cit., p. 15 ss.

“giungla normativa”,¹³⁸ in cui le imprese scelgono gli strumenti più convenienti, a volte a scapito della sostanza.

Tale frammentazione deriva anche dalla sovrapposizione tra differenti strumenti europei: la Direttiva 2014/95/UE (*Non Financial Reporting Directive*, NFRD), che ha imposto alle grandi imprese l’obbligo di rendicontare informazioni non finanziarie su diritti umani, ambiente e anticorruzione, segnando il superamento della logica puramente volontaria della CSR¹³⁹; la successiva Direttiva (UE) 2022/2464 (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD), che ha ampliato tale dovere di trasparenza anche alle piccole e medie imprese quotate, rendendo la sostenibilità parte integrante della governance societaria ed inoltre, ha reso più stringenti gli standard di rendicontazione, imponendo criteri comuni per l’intera Unione¹⁴⁰; e infine la Proposta di Direttiva sulla *Corporate Sustainability Due Diligence* (CSDDD), che mira a completare il quadro, trasformando la *due diligence* da standard di buona pratica in obblighi giuridici di comportamento¹⁴¹.

Queste iniziative mostrano come il diritto dell’Unione si muova in una prospettiva di “progressiva giuridicizzazione” della responsabilità d’impresa, colmando gradualmente gli spazi lasciati aperti dalla soft law. Per questo motivo, alcuni esperti sostengono che la CSR e la soft law, debbano essere viste come fasi intermedie, necessarie per preparare il terreno ad una regolamentazione vincolante più uniforme e coerente¹⁴². In questo contesto, l’Unione Europea ha progressivamente spostato l’attenzione dalle politiche volontarie alla legislazione, con le direttive NFRD, CSRD e la proposta di CSDDD, che trasformano in obblighi giuridici ciò che prima era lasciato all’autoregolazione¹⁴³.

Nel complesso, la soft law europea in materia di impresa responsabile sta assumendo una forza normativa “di fatto”, in virtù della sua progressiva ricezione

¹³⁸ A. Di Amato, *Soft law e responsabilità sociale d’impresa*, in *Diritto Pubblico Comparato ed Europeo*, 2018, p. 341 ss.

¹³⁹ Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio, 22 ottobre 2014, in G.U.U.E. L 330 del 15.11.2014.

¹⁴⁰ Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio, 14 dicembre 2022, in G.U.U.E. L 322 del 16.12.2022.

¹⁴¹ Proposta di Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa alla Corporate Sustainability Due Diligence (COM/2022/71 final), Bruxelles, 23 febbraio 2022.

¹⁴² I. Landau, *Human Rights Due Diligence and Labour Governance*, Oxford University Press, 2023, p. 112 ss.

¹⁴³ M. Fasciglione, *Corporate Social Responsibility and Human Rights: The Italian Case in the European Context*, in *Diritti umani e diritto internazionale*, 2015, p. 511 ss.

da parte degli ordinamenti interni e della giurisprudenza¹⁴⁴. Alcuni autori parlano di un vero e proprio diritto della responsabilità sociale d'impresa, in cui la dimensione etica si traduce in criteri operativi valutabili in sede giudiziale, specie in tema di vigilanza e modelli organizzativi¹⁴⁵. In tal senso, la CSR costituisce oggi una forma di «giuridicità diffusa», che trova fondamento nel principio di *accountability* e nei meccanismi di *leverage* economico e reputazionale tipici delle catene globali del valore¹⁴⁶.

In conclusione, la CSR e la *soft law* sono stati strumenti chiave per guidare la transizione verso una responsabilità internazionale delle imprese più robusta e ben strutturata. Hanno avuto il merito di promuovere una nuova consapevolezza, di aprire la strada a pratiche di gestione del rischio legale e reputazionale più avanzate e di stimolare la creazione di normative vincolanti¹⁴⁷. Tuttavia, rimane irrisolto il problema della loro effettività: senza meccanismi di controllo e sanzione, gli strumenti volontari rischiano di diventare semplici operazioni di immagine. Inoltre, la loro funzione principale deve essere letta non come sostitutiva, ma come complementare rispetto alla normazione *hard law*: preparare il terreno, creare consenso, diffondere standard e, infine, facilitare l'adozione di obblighi giuridici concreti.

¹⁴⁴ P. Bilancia, *Soft law e vincoli giuridici nell'ordinamento dell'Unione Europea*, in *Rivista italiana di diritto pubblico comunitario*, 2020, p. 78 ss.

¹⁴⁵ M. Fasciglione, *Impresa e diritti umani nel diritto internazionale*, Torino, Giappichelli, 2024, p. 102 ss.

¹⁴⁶ A. MATTARELLA, *L'ambito spaziale della responsabilità degli enti e la ricerca di una compliance per le imprese multinazionali*, cit., p. 9 ss.

¹⁴⁷ Cfr. C. DE MAGLIE, *L'etica e il mercato. Responsabilità sociale e criminalità d'impresa*, Milano, 2002, p. 27 ss., che riconosce nella CSR un ponte tra etica d'impresa e responsabilità giuridica; v. anche C. PIERGALLINI, *Globalizzazione dell'economia, rischio-reato e responsabilità ex crimine delle multinazionali*, cit., p. 22 ss.

2.3 ESG, certificazioni e limiti del modello volontario

Negli ultimi due decenni il concetto di sostenibilità d'impresa ha trovato una delle sue espressioni più sistematiche nel linguaggio degli ESG (Environmental, Social, Governance), categoria che sintetizza gli indicatori ambientali, sociali e di governance come criteri di responsabilità economica e sociale. Il paradigma ESG è stato formalizzato nel 2004 con il rapporto *Who Cares Wins*, promosso dall'ONU e dalla Banca Mondiale, che ha sancito la necessità di integrare i fattori etico-sociali nella valutazione della performance d'impresa e dell'affidabilità degli investimenti¹⁴⁸.

L'iniziativa si inseriva in una più ampia evoluzione del diritto internazionale economico, mirata a trasferire principi di corporate responsibility nei meccanismi di regolazione del mercato globale.

Gli ESG, pur nati in ambito finanziario come parametri di trasparenza e sostenibilità, si sono rapidamente trasformati in standard di condotta capaci di orientare il comportamento delle imprese su scala transnazionale, fungendo da veri e propri criteri di diligenza professionale.

La loro efficacia, sebbene priva di vincolatività formale, ha assunto nel tempo una valenza para-giuridica: gli ESG sono richiamati in strumenti di soft law, come le OECD Guidelines for Multinational Enterprises e i UN Guiding Principles on Business and Human Rights¹⁴⁹, ma anche in disposizioni di diritto interno che ne recepiscono la funzione di standard tecnico di buona governance¹⁵⁰.

In questa prospettiva, la cosiddetta *giuridicità di fatto* degli ESG non risiede nella coercibilità, bensì nella loro capacità di produrre effetti concreti economici, reputazionali e giuridici, attraverso la pressione esercitata dagli investitori, dai mercati finanziari e dalle autorità di vigilanza.

Oggi, infatti, la conformità agli standard ESG costituisce sempre più spesso una condizione per l'accesso ai capitali o per la partecipazione a gare pubbliche, e la

¹⁴⁸ UN Global Compact – UNEP, *Who Cares Wins*. New York, 2004, p. 1 ss.

¹⁴⁹ OECD, *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris, 2011; United Nations, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, Geneva, 2011.

¹⁵⁰ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 55 ss.

loro violazione può rilevare come indice di negligenza organizzativa, specie nei settori soggetti a obblighi di due diligence ambientale e sociale¹⁵¹.

Già nel 2004, il rapporto *Who Cares Wins*, promosso dall'ONU e dalla Banca Mondiale, sottolineava che:

«is not only a matter of ethics but also contributes to competitiveness and the creation of long-term value»¹⁵².

Sottolineando come l'integrazione dei fattori ambientali, sociali e di governance nelle strategie aziendali potesse rappresentare non solo un impegno etico, ma anche un fattore di competitività e di crescita stabile. Da allora, gli ESG hanno conosciuto un'espansione incredibile, dovuta all'impegno dei grandi fondi di investimento e di istituzioni sovranazionali. Il settore finanziario, in particolare, ha giocato un ruolo chiave: i principali gestori di capitali hanno iniziato a privilegiare imprese con politiche ambientali e sociali solide, rendendo di fatto gli ESG un criterio di accesso al credito e agli investimenti. Ciò, ha portato ad una vera e propria trasformazione culturale: ciò che inizialmente appariva come una moda manageriale si è rivelato uno strumento di governance globale, capace di influenzare comportamenti, decisioni strategiche e persino, politiche pubbliche. In questo contesto, le certificazioni hanno assunto un ruolo centrale, costituiscono il meccanismo attraverso cui le imprese cercano di mettere in pratica i principi ESG, dimostrando a *stakeholders*, investitori e consumatori, di essere conformi a determinati standard.

Dal punto di vista giuridico, le certificazioni ESG rappresentano una forma di compliance volontaria che, pur collocandosi nell'ambito della soft law, assume progressivamente un rilievo para-normativo. Esse agiscono come strumenti di autoregolazione assistita, in cui la conformità a determinati parametri, ambientali, sociali o di governance, diventa condizione per l'accesso a mercati, appalti o agevolazioni finanziarie¹⁵³.

¹⁵¹ M. Fasciglione, *Impresa e diritti umani nel diritto internazionale*, Torino, Giappichelli, 2024, p. 274 ss.

¹⁵² UN Global Compact – UNEP, *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*, New York, 2004, p. 1.

¹⁵³ . M. Fasciglione, *Corporate Social Responsibility and Human Rights: The Italian Case in the European Context*, in *Diritti umani e diritto internazionale*, 2019, p. 511 ss.

In questo senso, le certificazioni operano come meccanismi di “co-regolazione”: non impongono obblighi giuridici diretti, ma creano un sistema di incentivi e disincentivi che produce effetti sostanziali analoghi a quelli della legge¹⁵⁴. Sul piano strettamente normativo, il riferimento a standard certificativi in atti legislativi o regolamentari, come avviene nella Direttiva 2014/95/UE (*Non-Financial Reporting Directive*) o nella proposta di Direttiva sulla *Corporate Sustainability Due Diligence* (CSDDD), segna il passaggio da una logica di mera autodichiarazione a una di responsabilità organizzativa: la mancata adozione o l’uso improprio di tali standard può configurare una violazione di obblighi di diligenza professionale¹⁵⁵.

Tuttavia, il modello volontario presenta limiti strutturali. In assenza di controlli pubblici efficaci e di un sistema unitario di accreditamento, la proliferazione di standard e marchi privati ha generato fenomeni di *bluwashing e greenwashing*, in cui le imprese utilizzano la certificazione come strumento reputazionale più che come effettivo indice di conformità¹⁵⁶.

Ne deriva una asimmetria normativa tra chi aderisce a standard rigorosi e chi, invece, si limita a rispettare criteri simbolici o autoreferenziali, minando la parità concorrenziale e l’effettività della tutela dei diritti.

Per tale ragione, parte della dottrina sostiene l’esigenza di un riconoscimento pubblico delle certificazioni ESG e di un collegamento più stretto con i sistemi di due diligence obbligatoria, così da assicurare una piena *accountability* delle imprese¹⁵⁷.

Anche se le certificazioni non sono obbligatorie, la loro diffusione le ha rese di fatto indispensabili per competere sui mercati internazionali. Tra le più note vi sono le norme ISO, come la ISO 14001 in materia ambientale o la ISO 26000 sulla responsabilità sociale, il sistema europeo EMASE (*Eco-Management and Audit Scheme*), nonché marchi privati come *Fairtrade* o *FSC* (*Forest Stewardship*

¹⁵⁴ A. Bonfanti, *Corporate sustainability due diligence directive: a human rights- based assesment*, in *Rivista del commercio internazionale* 4/2024, p.857 ss.

¹⁵⁵ Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, 22 ottobre 2014; Proposta di Direttiva sulla Corporate Sustainability Due Diligence (COM/2022/71 final).

¹⁵⁶ L. Sacconi, *Etica economica e responsabilità sociale dell’impresa*, Bologna, Il Mulino, 2020, p. 265 ss.

¹⁵⁷ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 59 ss.

Council) per i settori agricolo e forestale¹⁵⁸. La funzione di tali certificazioni non è puramente simbolica. Esse offrono vantaggi concreti in termini di reputazione, accesso ai mercati e gestione del rischio legale. Un'impresa che può vantare una certificazione riconosciuta guadagna una maggiore credibilità tra gli investitori e i partner commerciali; al contempo, in caso di contestazioni, è in grado di sostenere, di aver adottato tutte le misure necessarie per prevenire violazioni. In tal senso, le certificazioni si inseriscono nei sistemi di compliance aziendale, proprio come i modelli organizzativi previsti dal d.lgs. 231/2001, fungendo da “scudo” contro responsabilità penali e civili¹⁵⁹.

Tuttavia, la natura volontaria di questi strumenti solleva alcune perplessità. Come già rilevato in precedenza, la diffusione di standard, marchi e codici ha contribuito a generare una sorta di “giungla normativa”, nella quale le imprese scelgono le certificazioni più convenienti o meno onerose, senza che ciò corrisponda necessariamente a una maggiore tutela dei diritti e dell'ambiente. Alcuni autori hanno parlato di *market for virtue*, cioè di un mercato delle virtù in cui la sostenibilità diventa un più prodotto da vendere che un principio da rispettare e salvaguardare. Un secondo limite riguarda i controlli: le procedure di *audit*, spesso affidate a soggetti terzi, ma remunerati dalle stesse imprese certificate, rischiano di diventare verifiche puramente formali. Studi empirici hanno dimostrato che, in diversi scandali industriali, le aziende coinvolte fossero in possesso di certificazioni apparentemente prestigiose, a dimostrazione del fatto che il marchio, da solo, non è sufficiente a garantire condotte responsabili¹⁶⁰. Secondo Locke:

«Certification does not eliminate the risk of abuse if monitoring is weak or if market pressures push firms to cut costs at the expense of fundamental rights»¹⁶¹.

Un ulteriore problema riguarda la trasparenza: i report di sostenibilità, spesso utilizzati per comunicare i risultati ESG, presentano, a volte, dati vaghi o non verificabili. Questo porta a o fenomeni di *bluwashing*, già richiamati in

¹⁵⁸ M. Fasciglione, *Corporate Social Responsibility and Human Rights: The Italian Case in the European Context*, in *Diritti umani e diritto internazionale*, 2015, p. 511 ss.

¹⁵⁹ V. Mongillo, *Compliance penale e responsabilità degli enti collettivi in una prospettiva globale*, in Manacorda – Centonze (a cura di), *Corporate Compliance on a Global Scale*, Springer, 2022, p. 1 ss.

¹⁶⁰ R. Locke, *The Promise and Limits of Private Power: Promoting Labor Standards in a Global Economy*, Cambridge University Press, 2013, p. 89 ss.

¹⁶¹ Ivi, p. 90

precedenza, per i quali le imprese si mostrano come sostenibili senza aver effettivamente modificato le proprie pratiche operative¹⁶². Questa discrepanza tra comunicazione e realtà mina la credibilità del modello volontario e rischia di tradursi in una perdita di fiducia da parte di consumatori e investitori. Il quadro è reso, ulteriormente più complesso, dal fatto che non esiste, a livello globale, un sistema uniforme per misurare gli ESG. Ogni agenzia di rating e ogni organismo di certificazione utilizza parametri propri, rendendo difficile confrontare le performance delle imprese. Tale frammentazione ha spinto l'Unione Europea ad intervenire con strumenti normativi volti a garantire maggiore omogeneità. Il regolamento sulla tassonomia europea delle attività sostenibili e la nuova direttiva CSRD sono esempi di questo tentativo di armonizzazione.¹⁶³

Particolarmente problematica risulta essere la componente sociale degli ESG, spesso considerata la più fragile. Mentre la dimensione ambientale dispone, ormai, di standard relativamente consolidati, quella relativa ai diritti umani e del lavoro continua a mancare di precisione. Già nel primo paragrafo si è ricordato come l'*human rights due diligence* (HRDD) sia il cuore del secondo pilastro degli UNGPs, tuttavia Landau ha notato, che avrebbe dovuto rafforzare la "S" degli ESG, ma la sua implementazione pratica è rimasta piuttosto limitata:

*«human rights due diligence has often been interpreted as mere reputational risk management rather than as genuine responsibility towards workers».*¹⁶⁴

Le organizzazioni sindacali internazionali hanno denunciato situazioni in cui, nonostante la presenza di certificazioni ESG, si verificano ancora violazioni dei diritti sindacali e condizioni di lavoro precarie nelle catene di fornitura. Questo dimostra che un modello volontario, se non supportato da regole giuridiche vincolanti, rischia di avere un effetto puramente cosmetico, utile più ad affermare l'immagine delle imprese che a proteggere concretamente i diritti. Da qui nasce l'esigenza, sempre più sentita, di integrare gli standard ESG con obblighi giuridici di trasparenza, controlli indipendenti e sanzioni effettive.¹⁶⁵ Vi è, poi, anche un

¹⁶² A. Bonfanti, *Imprese multinazionali e diritti umani*, Milano, Giuffrè, 2012, p. 103 ss.

¹⁶³ Regolamento (UE) 2020/852 (tassonomia europea); Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD).

¹⁶⁴ I. Landau, *Human Rights Due Diligence and Labour Governance*, Oxford University Press, 2023, p. 112 ss.

¹⁶⁵ ITUC, *The UN "Protect, Respect, Remedy" Framework and the UN Guiding Principles for Business and Human Rights: A Guide for Trade Unionists*, 2012, p. 12 ss.

limite economico: le certificazioni comportano costi rilevanti, che le grandi multinazionali possono agevolmente sostenere, ma che rischiano di escludere le piccole e medie imprese dalle catene globali del valore. Si crea così un paradosso, per il quale gli strumenti nati per promuovere la sostenibilità finiscono per generare barriere di accesso e distorsioni concorrenziali.¹⁶⁶

Sotto il profilo giuridico, la progressiva diffusione degli standard ESG ha determinato la formazione di una *giuridicità di fatto*, espressione di un fenomeno di normatività sociale che, pur in assenza di vincolo formale, produce effetti concreti sull'operatività delle imprese¹⁶⁷. In particolare, gli strumenti ESG tendono a configurarsi come meccanismi di soft enforcement, capaci di orientare la condotta degli operatori economici attraverso incentivi di mercato e pressioni reputazionali, che finiscono per assumere una forza para-vincolante¹⁶⁸.

Esemplificativo è il caso dell'inserimento dei criteri ESG nei capitolati di appalto pubblico, nelle condizioni di accesso al credito o nelle clausole contrattuali di *supply chain governance*, dove il mancato rispetto degli standard di sostenibilità comporta l'esclusione da gare, la perdita di finanziamenti o la risoluzione dei contratti¹⁶⁹.

Tali effetti, pur collocandosi formalmente sul piano privatistico, riflettono una funzione pubblicistica di regolazione indiretta, che contribuisce alla progressiva integrazione degli obiettivi di sostenibilità nei sistemi giuridici nazionali e sovranazionali. La dottrina ha rilevato come questa tendenza segni una istituzionalizzazione della soft law, che evolve da mero strumento di orientamento etico a parametro operativo di conformità, in grado di incidere sulle strategie di impresa e sulla distribuzione delle responsabilità nel mercato globale¹⁷⁰. Si tratta, in definitiva, di un processo che avvicina le dinamiche economiche ai modelli della responsabilità giuridica, anticipando la successiva transizione verso forme di

¹⁶⁶ K. Buhmann, *Corporate Social Responsibility: What Role for Law? Some Aspects of Law and CSR*, in *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2006, p. 188 ss.

¹⁶⁷ M. Fasciglione, *Corporate Social Responsibility and Human Rights: The Italian Case in the European Context*, in *Diritti umani e diritto internazionale*, 2019, p. 514 ss.

¹⁶⁸ A. Bonfanti, *Corporate sustainability due diligence directive: a human rights- based assesment*, in *Rivista del commercio internazionale* 4/2024, p.857 ss.

¹⁶⁹ OECD, *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, Parigi, 2018, §§ 14–17.

¹⁷⁰ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 68 ss.

regolazione vincolante. Nonostante tali criticità, il modello ESG e le certificazioni volontarie hanno il merito di diffondere una nuova cultura d'impresa, nella quale la sostenibilità non è più percepita come un onere esterno, ma come parte integrante della strategia aziendale. Esse hanno anche preparato il terreno per l'adozione di regole vincolanti, come la proposta di direttiva CSDDD, che intende trasformare in obblighi legali, ciò che in passato era demandato all'autoregolazione¹⁷¹.

In definitiva, gli ESG e le certificazioni rappresentano un passo significativo verso un diritto d'impresa sostenibile e responsabile, tuttavia i loro limiti strutturali impongono di considerarli strumenti transitori, utili per poter stimolare un cambiamento culturale e normativo, ma incapaci, da soli, di garantire una tutela concreta dei beni giuridici fondamentali. Solo integrando norme vincolanti, meccanismi di enforcement e forme di responsabilità effettive sarà possibile mutare la retorica della sostenibilità in un vero paradigma giuridico della globalizzazione economica.

In tale prospettiva, il passaggio dagli standard volontari ai nuovi strumenti di diritto derivato europeo rappresenta una tappa decisiva del processo di "giuridificazione" della sostenibilità¹⁷².

L'Unione europea, infatti, ha progressivamente trasformato la responsabilità sociale da criterio etico a parametro giuridico di conformità¹⁷³, collocando la due diligence ambientale e sociale all'interno del diritto societario e, indirettamente, del diritto penale d'impresa¹⁷⁴. Tale evoluzione, già anticipata nel quadro ONU con il *Legally Binding Instrument*, trova nella CSRD e nella CSDDD la sua concretizzazione normativa, segnando il passaggio da una soft governance reputazionale a un vero e proprio obbligo giuridico multilivello¹⁷⁵.

¹⁷¹ Proposta di Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio relativa alla *Corporate Sustainability Due Diligence* (COM/2022/71 final).

¹⁷² Sul concetto di "giuridificazione" della sostenibilità, v. M. Fasciglione, *Imprese e diritti umani nel diritto internazionale*, Torino, Giappichelli, 2024, p. 115 ss.

¹⁷³ Cfr. G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 274

¹⁷⁴ Sull'estensione della due diligence nel diritto societario, OECD, *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, Parigi, 2018, pp. 20–22.

¹⁷⁵ Cfr. Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 (*Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*), GUUE L 322/15, 16 dicembre 2022; nonché Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 5 luglio 2024 (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD*), GUUE L 202/1, 5 luglio 2024.

2.4 Verso una regolazione vincolante

Il percorso che, a partire dagli anni Duemila, ha condotto la responsabilità sociale d'impresa da semplice strumento volontario ad una vera e propria categoria giuridica vincolante trova la sua espressione più compiuta nel diritto dell'Unione europea. Nel quadro di questa progressione normativa, è possibile scorgere una linea di continuità, che lega le direttive cardine dell'ordinamento europeo in materia di sostenibilità. Queste si collocano lungo un *continuum* normativo che segna il passaggio da un approccio puramente informativo ad uno sostanziale.

La NFRD (Non-Financial Reporting Directive, direttiva 2014/95/UE) ha rappresentato il primo tentativo di introdurre obblighi di trasparenza non finanziaria per le imprese di interesse pubblico¹⁷⁶; la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive, direttiva 2022/2464/UE), ha poi ampliato l'ambito soggettivo e oggettivo degli obblighi, introducendo gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) e il principio della *doppia materialità*¹⁷⁷; infine, la CSDDD ha completato il quadro, imponendo veri e propri obblighi di condotta e introducendo forme di responsabilità civile per le imprese che non adottino misure di *due diligence* efficaci¹⁷⁸. Tale progressione riflette l'intento del legislatore europeo di coniugare la sostenibilità con la responsabilità giuridica dell'impresa, delineando un modello di "*hard law of sustainability*"¹⁷⁹. Da ultimo, il legislatore europeo è intervenuto con la proposta di direttiva *Stop the Clock* e l'*Omnibus Proposal* del 2025, che introducono una revisione coordinata dei termini di applicazione di CSRD ed ESRS, posticipando di due anni le scadenze per le PMI e armonizzando i calendari con la futura implementazione della CSDDD. Si tratta di misure transitorie che confermano la volontà dell'Unione di mantenere un approccio progressivo, volto a garantire un equilibrio

¹⁷⁶ Direttiva 2014/95/UE (NFRD).

¹⁷⁷ Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD).

¹⁷⁸ Direttiva (UE) 2024/1760 (CSDDD).

¹⁷⁹ M. Fasciglione, *Imprese e diritti umani nel diritto internazionale*, Torino, Giappichelli, 2024, p. 138 ss.

tra certezza giuridica, sostenibilità economica e tutela effettiva dei diritti fondamentali¹⁸⁰.

Questa evoluzione segna il passaggio concettuale dalla *disclosure* alla *due diligence*: la prima impone alle imprese di rendicontare i propri impatti e rischi in materia di sostenibilità, la seconda obbliga ad adottare misure concrete di prevenzione e mitigazione. In altri termini, la CSDDD rappresenta la traduzione operativa delle informazioni fornite ai sensi della CSRD, colmando il divario tra obblighi di trasparenza e doveri di comportamento. Questo rafforza la natura giuridica degli obblighi di sostenibilità, che da mera rendicontazione si trasformano in doveri di diligenza organizzativa, sanzionabili in caso di inadempimento¹⁸¹.

Lo sviluppo europeo nel campo della sostenibilità d'impresa risponde alla constatazione della scarsa efficacia degli strumenti volontari e della necessità di garantire condizioni di parità concorrenziale tra operatori economici, prevenire fenomeni di *greenwashing* e allineare l'ordinamento dell'Unione ai principi internazionali elaborati da ONU e OCSE in materia di diritti umani e responsabilità sociale¹⁸². L'Unione europea, ponendosi in continuità con gli *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* e le *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, ha inteso colmare quel vuoto regolatorio lasciato dalla soft law internazionale, traducendolo in obblighi giuridici vincolanti¹⁸³.

Inizialmente, le prime esperienze erano state demandate a strumenti di *soft law*, come linee guida e codici di condotta, ma oggi è evidente che la mera autoregolazione non è più sufficiente. L'Unione Europea ha quindi deciso di trasformare questi impegni in obblighi, creando una normativa che vincola le imprese a rendere conto delle proprie scelte e a gestire attivamente i rischi legati ai diritti umani, all'ambiente e alla *governance*. Il primo passo in questa direzione è stato compiuto con la NFRD (Non-Financial Reporting Directive, direttiva

¹⁸⁰ Commissione Europea, *Proposal for a Directive amending Directives (EU) 2022/2464 and 2024/1760 ("Stop the Clock" Directive)*, Bruxelles, aprile 2025; Esgbook, *Stop the Clock: The Omnibus Timeline*, 2025 (consultabile su <https://www.esgbook.com>).

¹⁸¹ F. Munari, *La governance della sostenibilità nell'ordinamento europeo*, cit., p. 421; M. Fasciglione, *Imprese e diritti umani nel diritto internazionale*, cit., p. 143 ss.

¹⁸² Cfr. OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris, 2011; United Nations, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, Geneva, 2011.

¹⁸³F. Munari, *La governance della sostenibilità nell'ordinamento europeo*, in Riv. dir. un. eur., 2024, p. 411 ss.

2014/95/UE)¹⁸⁴, che ha introdotto, per la prima volta, l’obbligo di rendicontazione non finanziaria per le grandi imprese di interesse pubblico con oltre cinquecento dipendenti, come banche, assicurazioni e società quotate. Questa direttiva richiedeva che nei bilanci annuali fosse inclusa una dichiarazione relativa l’ambiente, gli aspetti sociali, i diritti umani, la lotta all’ anticorruzione e la diversità nei consigli di amministrazione. Nonostante il suo approccio innovativo, la NFRD ha ricevuto critiche per la sua portata eccessivamente flessibile e per la mancanza di standard comuni, che rendeva difficile il confronto tra i dati e lasciava ampi margini di discrezionalità alle imprese. In Italia, la direttiva è stata recepita con il d.lgs. 254/2016¹⁸⁵, che ha stabilito obblighi, controlli e sanzioni, affidando alla CONSOB, il compito di vigilare. Queste lacune hanno portato all’approvazione della CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive, direttiva 2022/2464/UE), pubblicata il 16 dicembre 2022 ed entrata in vigore il 5 gennaio 2023, la quale ha sostituito in toto la NFRD, andando così ad ampliare notevolmente la platea dei destinatari, i contenuti ed i meccanismi di controllo¹⁸⁶. L’obiettivo dichiarato dalla Commissione è stato quello di assicurare che le imprese “*publish regular reports on the social and environmental risks they face*”¹⁸⁷, rendendo la sostenibilità una parte fondamentale della governance societaria.

La CSRD si applica secondo un calendario progressivo: dal 2024 (con report pubblicati nel 2025) alle imprese già soggette alla NFRD, dal 2025 a tutte le grandi imprese che superano due dei tre criteri fissati (250 dipendenti, quaranta milioni di fatturato, venti milioni di stato patrimoniale), dal 2026 alle PMI quotate, con facoltà di *opt-out* fino al 2028, e dal 2028 alle imprese extra-UE che generano oltre 150 milioni di fatturato nei confini dell’Unione¹⁸⁸. La novità

¹⁸⁴ Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, 22 ottobre 2014, che modifica la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi, in G.U.U.E. L 330, 15 novembre 2014.

¹⁸⁵ Decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, Attuazione della direttiva 2014/95/UE, in G.U. n. 7 del 10 gennaio 2017.

¹⁸⁶ Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, 14 dicembre 2022, che modifica la direttiva 2013/34/UE, in G.U.U.E. L 322, 16 dicembre 2022.

¹⁸⁷ Commissione europea, *Corporate sustainability reporting* (scheda informativa, 2023), disponibile su: <https://finance.ec.europa.eu>

¹⁸⁸ Direttiva (UE) 2022/2464, artt. 1–5; Commissione europea, *Corporate sustainability reporting – Who has to report when* (2023).

principale della direttiva è l'introduzione degli ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), sviluppati dall'*European Financial Reporting Standards* (EFRAG) e adottati dalla Commissione con il Regolamento delegato (UE) 2023/2772, che per la prima volta fissano requisiti tecnici uniformi, richiedendo una disclosure dettagliata, comparabile e sottoposta a verifica di revisori indipendenti¹⁸⁹. Un aspetto centrale è anche il principio della *doppia materialità*, il quale obbliga le imprese a rendicontare, non solo, come i fattori ambientali e sociali incidano sulle performance finanziarie, ma anche come le attività aziendali impattino sulla società e sull'ambiente¹⁹⁰. Di fronte agli ostacoli che si sono presentati in fase di implementazione, nel 2024 Parlamento e Consiglio hanno approvato un rinvio di due anni per gli ESRS settoriali e per quelli applicabili alle imprese extra-UE, spostando la scadenza al 30 giugno 2026¹⁹¹. Successivamente, con la Direttiva (UE) 2025/794, conosciuta come *Stop-the-Clock*, alcune scadenze della CSRD e della CSDDD sono state ulteriormente posticipate, con lo scopo di armonizzare i calendari e ridurre gli oneri di transizione¹⁹². La Commissione, con comunicato dell'11 luglio 2025, ha inoltre adottato un "*quick fix*" agli ESRS, volto a ridurre gli oneri immediati per le imprese già obbligate a partire dal 2025¹⁹³.

Il terzo pilastro di questa nuova architettura è rappresentato dalla CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, direttiva 2024/1760/UE), entrata in vigore il 25 luglio 2024, che impone alle imprese di identificare, prevenire, mitigare e porre rimedio agli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente derivanti non solo dalle proprie operazioni, ma anche da quelle

¹⁸⁹ Regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione, 31 luglio 2023, che integra la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda gli standard di informativa di sostenibilità, in G.U.U.E. L 321, 22 dicembre 2023.

¹⁹⁰ Direttiva (UE) 2022/2464, art. 29b, par. 1.

¹⁹¹ Consiglio UE, *Sustainability reporting: Council adopts proposal to delay sector-specific standards*, Comunicato stampa, 29 aprile 2024.

¹⁹² Direttiva (UE) 2025/794 del Parlamento europeo e del Consiglio, 14 aprile 2025, che modifica la direttiva 2022/2464 e la direttiva 2024/1760 quanto alle date di applicazione, in G.U.U.E. L 102, 16 aprile 2025.

¹⁹³ Commissione europea, *Sustainability reporting: Commission proposes adjustments to CSRD deadlines*, Comunicato stampa, 11 luglio 2025.

delle controllate e dei partner commerciali lungo l'intera catena del valore¹⁹⁴. La direttiva stabilisce esplicitamente:

*“obligations for companies regarding actual and potential human rights adverse impacts and environmental adverse impacts.”*¹⁹⁵

Il campo di applicazione è stato definito in modo selettivo: si rivolge alle imprese con più di mille dipendenti e un fatturato globale di almeno 450 milioni di euro, le imprese con franchising o licensing oltre determinate soglie di ricavi, e le imprese extra-UE con un fatturato di almeno 450 milioni di euro nell'Unione.

L'entrata in vigore avverrà in maniera graduale: dal 2027 per i gruppi più grandi (oltre 5.000 dipendenti e 1,5 miliardi di fatturato), dal 2028 per quelli medi (oltre 3.000 dipendenti e 900 milioni di fatturato), e dal 2029 per tutti gli altri soggetti inclusi.¹⁹⁶ Le autorità nazionali potranno comminare sanzioni fino al 5% del fatturato mondiale, e la direttiva introduce un regime di responsabilità civile a favore delle vittime. Inoltre, essa richiede alle imprese l'adozione di un *transition plan for climate change mitigation*, in linea con l'obiettivo europeo di contenere il riscaldamento globale entro 1,5°C,¹⁹⁷ collegandosi così agli obblighi informativi della CSRD e ai criteri tecnici della tassonomia UE. Quest'ultima, disciplinata dal Regolamento (UE) 2020/852, fissa i criteri comuni per qualificare un'attività come sostenibile e, come sottolinea la Commissione, *“sets common EU-wide criteria for environmentally sustainable activities”*.¹⁹⁸ La tassonomia fornisce quindi il linguaggio tecnico necessario a dare contenuto agli obblighi di disclosure della CSRD e agli obblighi organizzativi della CSDDD, evitando arbitrarietà e garantendo coerenza. Per le imprese italiane, l'impatto della nuova disciplina è duplice. Da un lato, sul piano organizzativo, i modelli ex d.lgs. 231/2001 rappresentano lo strumento naturale per integrare i nuovi obblighi, data la loro logica preventiva e di tracciabilità dei processi decisionali. Dall'altro lato, sul piano contrattuale, la due diligence si traduce in clausole vincolanti nei rapporti di

¹⁹⁴ Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio, 13 giugno 2024, relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità, in G.U.U.E. L 191, 12 luglio 2024.

¹⁹⁵ Direttiva (UE) 2024/1760, art. 1.

¹⁹⁶ Direttiva (UE) 2024/1760, artt. 2, 37–38

¹⁹⁷ Direttiva (UE) 2024/1760, art. 1, par. 1, lett. c).

¹⁹⁸ Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio, 18 giugno 2020, sulla tassonomia delle attività sostenibili, in G.U.U.E. L 198, 22 giugno 2020; Commissione europea, *EU Taxonomy for sustainable activities*.

fornitura, imponendo agli operatori di adeguarsi a standard transnazionali sempre più rigorosi. Mentre le PMI, seppur in gran parte escluse dall'ambito diretto della disciplina, saranno inevitabilmente coinvolte attraverso le richieste documentali e le verifiche imposte dalle grandi imprese committenti. È quindi indispensabile fornire loro strumenti di supporto per evitare che la sostenibilità diventi una barriera di accesso ai mercati.

Il passaggio dalla *soft law* alla *hard law* europea in materia di sostenibilità rappresenta dunque una vera e propria rivoluzione. Dalla NFRD alla CSRD, fino alla CSDDD e alla tassonomia, si delinea un'architettura normativa che impone obblighi informativi, doveri organizzativi e criteri tecnici comuni, completati da un sistema di sanzioni e di responsabilità civile. La sostenibilità smette così di essere uno slogan reputazionale e diventa un dovere giuridico, con impatti concreti sull'organizzazione e sulla responsabilità delle imprese multinazionali.

2.5.1. Il paradosso della proliferazione normativa e il deficit di effettività

L'ultimo decennio ha visto un'intensificazione straordinaria dell'attività normativa dell'Unione europea in materia di responsabilità d'impresa e sostenibilità, che ha condotto alla progressiva formalizzazione di un corpus regolatorio complesso e articolato. Il percorso che muove dalla Direttiva 2014/95/UE (*Non-Financial Reporting Directive*, NFRD), passando per la Direttiva (UE) 2022/2464 (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD), sino alla recente Direttiva (UE) 2024/1760 (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, CSDDD), costituisce una traiettoria coerente di progressiva giuridicizzazione di un tema in precedenza confinato nell'ambito della *soft law*. Si tratta di un processo che la dottrina ha efficacemente qualificato come “*hardening of soft law*”, ovvero il fenomeno per cui principi etico-programmatici,

inizialmente privi di forza vincolante, assumono progressivamente valore normativo e precettivo¹⁹⁹.

Tuttavia, a fronte di questa crescita esponenziale della produzione normativa, non si è verificato un corrispondente rafforzamento dei meccanismi di controllo e sanzione, con la conseguenza che la normativa europea in materia di sostenibilità continua a soffrire di un grave deficit di effettività. Come osserva Piergallini, l'Unione è riuscita a costruire un “*diritto penale dell'impresa senza pene*”, nel quale la proliferazione di obblighi formali non si traduce in effettive garanzie di tutela sostanziale²⁰⁰.

La Direttiva 2014/95/UE rappresenta il primo tentativo di superare la volontarietà della responsabilità sociale d'impresa, imponendo alle grandi imprese di interesse pubblico (con più di 500 dipendenti) l'obbligo di redigere una dichiarazione non finanziaria contenente informazioni su temi ambientali, sociali e di governance (ESG).

L'art. 1 della direttiva modifica la Direttiva 2013/34/UE introducendo gli artt. 19-bis e 29-bis, che delincono l'obbligo di *disclosure* e rinviano agli Stati membri la definizione delle modalità di vigilanza e delle sanzioni. La norma, tuttavia, non prevede standard vincolanti di rendicontazione, lasciando alle imprese la scelta del modello da adottare, con conseguente difformità dei report e sostanziale inefficacia del controllo pubblico²⁰¹.

Le carenze strutturali della NFRD hanno portato all'adozione della CSRD, che ne rappresenta l'evoluzione logica e normativa. La nuova direttiva, approvata il 14 dicembre 2022, ha esteso l'ambito soggettivo degli obblighi di rendicontazione a tutte le grandi imprese, alle PMI quotate e, in prospettiva, anche alle imprese extra-UE che operano stabilmente sul mercato europeo (art. 2).

Essa introduce inoltre gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), elaborati dall'*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) e adottati con Regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione del 31 luglio

¹⁹⁹ P. Zatti, *Soft law e diritto penale dell'economia*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2020, p. 41 ss.

²⁰⁰ C. Piergallini, *Globalizzazione dell'economia, rischio-reato e responsabilità ex crimine delle multinazionali*, in *Riv. dir. pen. econ.*, 2020, p. 154 ss.

²⁰¹ Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 22 ottobre 2014, art. 1, par. 1–2, in G.U.U.E. L 330, 15 novembre 2014, p. 1 ss.

2023, che definiscono criteri comuni di rendicontazione, garantendo uniformità e comparabilità dei dati²⁰².

Ciononostante, l'art. 51 della CSRD ribadisce che «*gli Stati membri designano le autorità competenti responsabili della vigilanza*» e stabiliscono «le sanzioni applicabili in caso di violazione», perpetuando la tradizionale frammentazione dei meccanismi di enforcement e impedendo la nascita di un'autorità di vigilanza europea centralizzata²⁰³.

Il successivo intervento legislativo, rappresentato dalla CSDDD, segna un punto di svolta concettuale.

Essa estende la responsabilità d'impresa al di là del mero obbligo di trasparenza, imponendo una vera e propria due diligence obbligatoria sulle catene del valore, volta a identificare, prevenire, mitigare e porre rimedio agli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente.

L'art. 15 introduce inoltre l'obbligo di adottare un piano di transizione climatica conforme agli obiettivi dell'Accordo di Parigi, a dimostrazione dell'intento di coniugare la tutela dei diritti fondamentali con le politiche di sostenibilità ambientale.

Tuttavia, anche in questo caso, il legislatore europeo si è limitato a rinviare agli ordinamenti nazionali la determinazione delle sanzioni amministrative (art. 20) e delle modalità di vigilanza (art. 18), nonché la disciplina della responsabilità civile (art. 22), impedendo l'instaurazione di un regime uniforme di *enforcement*²⁰⁴.

Le ragioni di questa persistente asimmetria sono da ricercarsi nel principio di attribuzione delle competenze di cui all'art. 83 TFUE, che limita l'intervento dell'Unione alla definizione di «norme minime relative alla definizione dei reati e delle sanzioni» solo nei settori di particolare gravità transnazionale (terrorismo, tratta, corruzione, ecc.), escludendo pertanto la possibilità di introdurre una vera

²⁰² Regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione, del 31 luglio 2023, che integra la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda gli *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*, in G.U.U.E. L 317, 22 dicembre 2023, p. 1 ss.

²⁰³ Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 dicembre 2022, art. 51, in G.U.U.E. L 322, 16 dicembre 2022, p. 15 ss.

²⁰⁴ Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 luglio 2024, artt. 18, 20, 22, in G.U.U.E. L 191, 12 luglio 2024, p. 1 ss.

responsabilità penale d'impresa a livello sovranazionale²⁰⁵. L'effetto è un sistema a doppia velocità: un diritto europeo "ricco" di obblighi sostanziali ma "povero" di strumenti sanzionatori, che produce l'impressione di una normazione avanzata, ma lascia ampi spazi di impunità organizzativa.

Il risultato è ciò che Mongillo ha definito un "deficit di enforcement sistemico", in cui la responsabilità dell'impresa resta confinata ad un livello para-amministrativo, priva di una vera funzione deterrente²⁰⁶.

La moltiplicazione di obblighi di *disclosure* e di *due diligence*, in assenza di controlli centralizzati, genera un paradosso che ricorda da vicino quello denunciato da Di Vetta nel contesto del diritto penale transnazionale: la "giuridificazione senza repressione"²⁰⁷.

A livello economico e istituzionale, ciò si traduce in una distorsione competitiva tra le imprese europee, sottoposte a obblighi di rendicontazione e di verifica costosi, e le imprese extra-UE che operano nello stesso mercato senza essere soggette a eguali vincoli, salvo che dispongano di una "filiale europea" (art. 2, par. 2, CSDDD).

Il nodo centrale è, dunque, quello della mancanza di un'autorità europea di enforcement, analoga a quanto avviene in altri settori dell'integrazione economica e finanziaria (si pensi all'European Securities and Markets Authority, istituita con Reg. (UE) n. 1095/2010).

Nel campo della sostenibilità d'impresa, l'EFRAG svolge un ruolo tecnico di elaborazione degli standard, ma non dispone di poteri ispettivi né sanzionatori. La vigilanza è rimessa alle autorità nazionali, in Italia la CONSOB, ai sensi dell'art. 8 del D.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, con evidenti limiti di competenza territoriale e carenze di coordinamento internazionale²⁰⁸.

La combinazione di questi fattori produce un sistema normativo denso, ma inefficace, in cui la produzione di regole si accompagna ad una sostanziale

²⁰⁵ Art. 83 TFUE; M. Condorelli, *Competenza penale dell'Unione europea e principio di sussidiarietà*, in *Dir. un. eur.*, 2022, p. 233 ss.

²⁰⁶ V. Mongillo, *Compliance penale e diritto penale dell'impresa multinazionale*, in *Corporate Compliance on a Global Scale*, Springer, 2022, p. 1 ss.

²⁰⁷ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 278 ss.

²⁰⁸ D.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, art. 8; A. Mattarella, *La vigilanza sulla sostenibilità: il ruolo della CONSOB*, in *Riv. dir. fin. e sc. fin.*, 2023, p. 497 ss.

deresponsabilizzazione operativa.

Come ha osservato Francioni, “*la proliferazione di standard e codici di condotta, se non accompagnata da meccanismi di attuazione coerenti, rischia di tradursi in una forma di greenwashing normativo*”²⁰⁹.

Il risultato finale è un apparato giuridico che definisce obblighi sempre più complessi, ma affida la loro esecuzione ad un mosaico di autorità nazionali prive di poteri sovranazionali, con inevitabili disparità di applicazione e di tutela. Ne deriva quella che Scaroina definisce una “*responsabilità a geometria variabile*”, il cui grado di effettività dipende non dal comportamento dell’impresa, ma dall’ordinamento in cui essa opera²¹⁰.

Il passaggio dalla *soft* alla *hard law* si è dunque realizzato solo parzialmente: l’Unione ha introdotto obblighi formalmente vincolanti, ma non ha superato la logica intergovernativa dell’enforcement, mantenendo una struttura applicativa frammentata e inadeguata rispetto alla dimensione transnazionale delle imprese multinazionali.

È in questo contesto che si colloca la necessità di riflettere criticamente sulle cause strutturali del deficit di enforcement, le quali, come si vedrà nel paragrafo successivo, derivano non solo dalla ripartizione delle competenze tra Unione e Stati membri, ma anche dalle scelte legislative divergenti dei singoli ordinamenti in materia di vigilanza, sanzioni e responsabilità d’impresa.

²⁰⁹ F. Francioni, *Istituzionalità e tutela dei diritti umani: il caso Shell Nigeria*, in P.M. Dupuy, F. Francioni, E.U. Petersmann (a cura di), *Diritto internazionale, movimenti globali e cooperazione fra comunità: in onore di Francesco Capotorti*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2007.

²¹⁰ E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Diritto Penale Contemporaneo*, 2018, p. 8 ss.

2.5.2 Le cause strutturali del deficit di enforcement nel sistema europeo di responsabilità d'impresa

Il deficit di enforcement che connota il modello europeo di responsabilità d'impresa costituisce, secondo larga parte della dottrina, una delle più profonde aporie del diritto dell'Unione in materia di sostenibilità²¹¹. Si tratta di una carenza strutturale, non contingente, derivante da una combinazione di fattori istituzionali, politici e sistemici: la frammentazione delle competenze tra Unione e Stati membri, l'assenza di un'autorità europea di vigilanza dotata di poteri coercitivi, e la conseguente disomogeneità dei meccanismi nazionali di attuazione²¹².

Come osserva Condorelli, la base giuridica delle direttive sulla sostenibilità, in particolare la Direttiva 2022/2464/UE (CSRD) e la Direttiva 2024/1760/UE (CSDDD), è l'art. 114 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE), che consente di adottare misure di ravvicinamento delle legislazioni nazionali *“nella misura necessaria al funzionamento del mercato interno”*, ma non attribuisce all'Unione competenze sanzionatorie dirette²¹³. Tale impostazione limita la capacità dell'Unione di costruire un sistema di enforcement centralizzato, rendendo inevitabile il rinvio agli Stati membri per l'esecuzione e la vigilanza sulle condotte delle imprese²¹⁴.

La CSRD, all'art. 51, stabilisce che *“gli Stati membri designano una o più autorità competenti responsabili della vigilanza”* e che *“le sanzioni applicabili sono effettive, proporzionate e dissuasive”*, ma non specifica né la tipologia né l'entità di tali sanzioni²¹⁵. Analogamente, la CSDDD riproduce lo stesso schema al proprio art. 20, aggiungendo che *“le autorità competenti cooperano e si scambiano informazioni”* (art. 18), senza tuttavia istituire un vero e proprio meccanismo di cooperazione

²¹¹ P. Zatti, *Soft law e diritto penale dell'economia*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2020, p. 41 ss.

²¹² F. Stampacchia, *Compliance e diritto penale dell'impresa*, Torino, Giappichelli, 2023, p. 198 ss.

²¹³ M. Condorelli, *Competenza penale dell'Unione europea e principio di sussidiarietà*, in *Dir. un. eur.*, 2022, p. 238 ss.

²¹⁴ S. Cassese, *Le basi giuridiche della competenza dell'Unione*, in *Quad. cost.*, 2021, p. 305 ss.

²¹⁵ Direttiva (UE) 2022/2464, art. 51, in G.U.U.E. L 322, 16 dicembre 2022, p. 15 ss.

transnazionale o un registro comune delle imprese sanzionate²¹⁶. Come sottolinea La Vattiata, si tratta di “*una disciplina che procede per principi, affidando l’effettività all’autonomia procedurale degli Stati, in contrasto con l’esigenza di uniformità sostanziale che caratterizza il diritto dell’Unione*”²¹⁷.

A differenza di altri settori del diritto economico, come quello della concorrenza o della vigilanza finanziaria, l’Unione non ha mai istituito un’autorità europea incaricata di garantire l’applicazione uniforme della normativa sulla sostenibilità. Nel diritto antitrust, infatti, la Direzione Generale della Concorrenza (DG COMP) e la European Competition Network (ECN) assicurano un’applicazione coordinata delle norme di cui agli artt. 101 e 102 TFUE, mentre nel settore bancario la Banca Centrale Europea opera come supervisore unico ai sensi del Regolamento (UE) n. 1024/2013 (cd. *Single Supervisory Mechanism*)²¹⁸. Nell’ambito ESG, invece, la sola istituzione europea rilevante è l’European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), che elabora gli *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)* in attuazione della CSRD, ma che non dispone di poteri ispettivi né sanzionatori; infatti l’EFRAG ha svolto un ruolo di *technical advisor* nella redazione degli standard, ma non è fonte normativa: l’efficacia giuridica discende dall’atto delegato e non da EFRAG²¹⁹. Come chiarisce la stessa EFRAG nel documento “*Basis for conclusions on the first set of ESRS*” del 2023, il proprio ruolo “è limitato alla proposta di standard tecnici, la cui adozione resta di competenza della Commissione europea”²²⁰. Ne consegue che l’Unione europea possiede, nel settore della sostenibilità, una normazione a monte, ma non un apparato di attuazione a valle, producendo un vuoto di *enforcement* che si traduce in disuguaglianze applicative²²¹.

In dottrina, si è parlato di un “*diritto penale dell’impresa senza pene*”, evidenziando come “*l’effettività del diritto europeo sia inversamente*

²¹⁶ Direttiva (UE) 2024/1760, artt. 18 e 20, in G.U.U.E. L 191, 12 luglio 2024, p. 1 ss.

²¹⁷ F. La Vattiata, *La nuova direttiva PIF e la responsabilità da reato degli enti giuridici*, cit., p. 4 ss.

²¹⁸ Regolamento (UE) n. 1024/2013 del Consiglio, 15 ottobre 2013, in G.U.U.E. L 287, 29 ottobre 2013.

²¹⁹ Regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione, 31 luglio 2023, in G.U.U.E. L 317, 22 dicembre 2023.

²²⁰ EFRAG, *Basis for conclusions on the first set of ESRS*, Bruxelles, 2023, p. 12 ss.

²²¹ OECD, *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, Paris, 2023, p. 24 ss.

*proporzionale alla sua produzione normativa*²²².

Il fenomeno, già osservato nel campo della *Corporate Compliance*, trova riscontro anche nelle analisi di Stampacchia, per il quale “*l’assenza di un potere sanzionatorio unitario genera un rischio di responsabilità meramente formale, in cui l’adempimento sostituisce la colpevolezza organizzativa*”²²³. Il punto critico è che, mancando un’autorità comune, le stesse violazioni vengono trattate secondo criteri differenti da Stato a Stato, con conseguenze dirette sulla certezza del diritto e sulla parità concorrenziale tra imprese²²⁴.

Sul piano operativo, la molteplicità di autorità nazionali designate ai sensi dell’art. 51 CSRD ha prodotto una frammentazione significativa: in Italia la competenza è affidata alla CONSOB, che vigila sull’informativa non finanziaria ai sensi dell’art. 8 del D.lgs. 254/2016; in Francia, all’*Autorité des marchés financiers* (AMF), che esercita controlli formali sulla pubblicazione dei piani di vigilanza previsti dalla *Loi n° 2017-399 sul devoir de vigilance*; in Germania, al *Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle* (BAFA), dotato di poteri sanzionatori fino al 2% del fatturato globale²²⁵.

A questi si aggiungono, in altri Paesi membri, organismi di natura diversa: il *Ministerio de Economía y Empresa* in Spagna e la *Autoriteit Financiële Markten* (AFM) nei Paesi Bassi, ciascuno con competenze e strumenti propri²²⁶. La mancanza di standard comuni di vigilanza comporta non solo difficoltà di coordinamento, ma anche un serio rischio di *forum shopping* regolatorio: le imprese multinazionali tendono a localizzare la sede legale in Stati membri con regimi di controllo più permissivi, pur mantenendo attività operative in tutta l’Unione²²⁷.

Come evidenzia Scaroina, tale disomogeneità incide direttamente sull’efficacia preventiva della normativa, determinando «*un diritto della sostenibilità a*

²²² V. Mongillo, *Compliance penale e responsabilità degli enti collettivi in una prospettiva globale*, in Manacorda – Centonze (a cura di), *Corporate Compliance on a Global Scale*, Springer, 2022, p. 1 ss.

²²³ F. Stampacchia, *La compliance come diritto penale implicito*, in *Criminalia*, 2013, p. 215 ss.

²²⁴ C. Piergallini, *Globalizzazione dell’economia, rischio-reato e responsabilità ex crimine delle multinazionali*, in *Riv. dir. pen. econ.*, 2020, p. 156 ss.

²²⁵ D.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, art. 8; *Loi n° 2017-399*, art. 2; *Lieferkettengesetz*, §§ 24–25.

²²⁶ *Ministerio de Economía y Empresa, Guía para la implementación de la NFRD en España*, Madrid, 2022, p. 8 ss.

²²⁷ M. Stampacchia, *Compliance e diritto penale dell’impresa*, cit., p. 203 ss.

geometria variabile, dove la responsabilità dipende dal codice postale dell'impresa più che dalla condotta dell'organizzazione »²²⁸.

Ciò produce un effetto paradossale: più l'Unione espande la propria normazione, più cresce la discrezionalità degli Stati nell'applicazione, generando quella che Di Vetta ha definito una "crisi della territorialità normativa", in cui "la dimensione economica dell'impresa trascende i confini giuridici del controllo nazionale"²²⁹.

Sul piano pratico, le conseguenze sono evidenti:

- la comparabilità dei dati ESG risulta compromessa dall'assenza di criteri uniformi di reporting e verifica;
- la cooperazione tra autorità è limitata a scambi informali di informazioni;
- le sanzioni variano da multe simboliche (Italia) a importi più sostanziali (Germania e Francia), senza tuttavia una base armonizzata.

Come ha osservato Francioni, l'Unione "*ha prodotto un diritto dell'impresa responsabile privo di un'amministrazione della responsabilità*", e tale asimmetria "*rende la sostenibilità un obbligo morale travestito da precetto giuridico*"²³⁰.

In questa prospettiva, la crisi dell'*enforcement* non è soltanto un difetto tecnico, ma un sintomo di una più ampia tensione tra il principio di sussidiarietà (art. 5 TUE) e l'esigenza di uniformità applicativa. La frammentazione delle competenze comporta che la concreta effettività della responsabilità d'impresa sia oggi dipendente dal diritto nazionale, con la conseguenza che le stesse condotte possono essere sanzionate in misura diversa, o addirittura rimanere impunte, a seconda dello Stato in cui si trova la sede legale. Questo effetto centrifugo è ciò che la dottrina penalistica ha definito *giuridicità di fatto* della responsabilità, ossia l'emersione di un diritto penale implicito e non codificato, affidato alla prassi applicativa e alla reputazione dell'impresa²³¹.

La disomogeneità tra i modelli di *enforcement* nazionali emerge con chiarezza dal confronto comparato tra alcuni ordinamenti europei. In Italia, come già ricordato, la vigilanza sull'informativa non finanziaria è

²²⁸ E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Dir. pen. cont.*, 2018, p. 8 ss.

²²⁹ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 281 ss.

²³⁰ F. Francioni, *Istituzionalità e tutela dei diritti umani: il caso Shell Nigeria*, cit., p. 291 ss.

²³¹ F. Veneziani, *Problemi attuali in tema di responsabilità dell'ente da reato tributario*, in *Studi Fiorella*, Torino, Giappichelli, 2021, p. 1971 ss.

affidata alla CONSOB, ai sensi dell'art 3 del D.lgs. 254/2016, di attuazione della
Direttiva 2014/95/UE²³².

Essa esercita poteri di controllo e può irrogare sanzioni amministrative pecuniarie in caso di omissione o falsa comunicazione (art. 8, co.1, lett.b) per importi sino a 150 000 euro²³³. Tuttavia, l'esperienza applicativa mostra come il controllo resti prevalentemente formale, limitato alla verifica di completezza dei bilanci e delle informazioni, più che al contenuto sostanziale in termini di conformità agli ESRS introdotti dalla CSRD²³⁴.

La Banca d'Italia e l'IVASS, per gli intermediari finanziari e assicurativi, vigilano invece sugli impatti ESG rilevanti ai fini prudenziali (rischio reputazionale, operativo e di credito), in coerenza con le Linee guida EBA (European Banking Authority) del 2022²³⁵.

Ne deriva un sistema di *enforcement* frammentato, in cui l'attuazione nazionale dei precetti europei dipende dall'effettiva dei controlli interni e dal coordinamento tra autorità settoriali.

L'autorità non dispone di poteri ispettivi estesi né di strumenti interdittivi, e il procedimento è caratterizzato da un controllo formale dei bilanci piuttosto che da una verifica sostanziale della conformità agli *ESRS*²³⁶. Il risultato è che la funzione deterrente resta minima, e la *compliance ESG* assume spesso la forma di un adempimento burocratico privo di reale contenuto sostanziale. Questa frammentazione dell'*enforcement* nazionale conferma la necessità dell'intervento dell'Unione, giustificati anche alla luce del principio di sussidiarietà di cui all'art

²³² Decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, in GU n. 7 del 10 gennaio 2017, artt. 3 e 7.

²³³ Art. 8, comma 1, lett. b), d.lgs. 254/2016; cfr. anche Relazione annuale CONSOB 2023, sezione su "Informativa non finanziaria".

²³⁴ Regolamento delegato (UE) 2023/2772, in GUUE L 321 del 22 dicembre 2023, che integra la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS); v. anche EBA, *Report on the management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*, 2022.

²³⁵ EBA (European Banking Authority), *Report on the management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*, 2022, p. 15 ss.; v. anche EBA Guidelines on internal governance (EBA/GL/2021/05).

²³⁶ A. Mattarella, *La vigilanza sulla sostenibilità: il ruolo della CONSOB*, in *Riv. dir. fin. e sc. fin.*, 2023, p. 497 ss.

5 TUE, che legittima un'azione normativa europea volta a garantire standard uniformi e a ridurre le asimmetrie tra Stati membri²³⁷.

In tale prospettiva, l'intervento dell'Unione europea non esclude, ma anzi presuppone, l'azione parallela degli ordinamenti nazionali, chiamati a dare concreta attuazione ai principi comuni di sostenibilità e responsabilità d'impresa. Tra questi, l'esperienza francese rappresenta uno dei modelli più significativi e avanzati, avendo anticipato la logica del controllo preventivo e della *due diligence* obbligatoria introdotta successivamente a livello europeo²³⁸.

La *Loi n° 2017-399* sul *devoir de vigilance* obbliga le società madri con più di 5 000 dipendenti in Francia o 10 000 a livello globale ad elaborare e pubblicare un *plan de vigilance*²³⁹. Il piano deve prevedere misure di identificazione e prevenzione dei rischi per i diritti umani, la salute e la sicurezza, e l'ambiente. Il mancato adempimento può dar luogo, su iniziativa di qualsiasi soggetto interessato (ONG, sindacato, azionista), ad un'ingiunzione giudiziaria ai sensi dell'art. 2 della legge e a sanzioni fino a 30 milioni di euro in caso di danno grave²⁴⁰.

In realtà, come rileva Benoit-Rohmer, la giurisprudenza francese ha finora mostrato un approccio prudente, riconoscendo raramente la responsabilità diretta della società madre e privilegiando la logica civilistica del *duty of care*²⁴¹.

Il caso *TotalEnergies Uganda* ne rappresenta il simbolo : nel 2019, le ONG *Les Amis de la Terre France* e *Survie* hanno citato *TotalEnergies SE* per violazione degli obblighi di vigilanza connessi ai progetti petroliferi *Tilenga* e *EACOP* in Uganda e Tanzania.

Con ordinanza del *Tribunal judiciaire de Paris*, 28 février 2023, n° RG 22/00426, il giudice ha dichiarato l'incompetenza territoriale ritenendo che le condotte

²³⁷ Trattato sull'Unione europea (TUE), art. 5; v. anche Protocollo n. 2 sul principio di sussidiarietà e di proporzionalità, allegato al TUE e al TFUE; sul punto cfr. A. Arena, Il principio di sussidiarietà nel diritto dell'Unione europea, in *Rivista italiana di diritto pubblico comunitario*, 2018, p. 421 ss.

²³⁸ P. Pettiti, *La responsabilità sociale delle imprese e il "devoir de vigilance" in Francia: un modello per l'Europa*, in *Rivista di diritto dell'economia, dei trasporti e dell'ambiente*, 2019, p. 89 ss.;

²³⁹ *Loi n° 2017-399*, art. 1.

²⁴⁰ Code de commerce, art. L. 225-102-4.

²⁴¹ F. Benoit-Rohmer, *Le devoir de vigilance des sociétés mères*, in *Revue des affaires européennes*, 2018, p. 41 ss.

contestate fossero imputabili alla controllata ugandese e non alla madre francese²⁴².

La decisione mostra come, anche nel contesto di una normativa all'avanguardia, l'enforcement resti inefficace quando manca un chiaro criterio di imputazione transnazionale²⁴³.

La Corte ha infatti ritenuto insufficiente il legame economico e decisionale tra le società, escludendo l'applicazione extraterritoriale del *devoir de vigilance*²⁴⁴.

In Germania, la *Lieferkettengesetz (Supply Chain Act)* del 2021 istituisce un vero obbligo legale di *human-rights due diligence* per le imprese con oltre 3 000 dipendenti (e, dal 2024, 1 000).

Il *Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)* dispone di poteri di ispezione, accesso ai documenti, audizione dei rappresentanti dell'impresa e può irrogare sanzioni fino al 2 % del fatturato mondiale²⁴⁵.

Il legislatore tedesco ha quindi introdotto un modello amministrativo relativamente forte, ma ancorato alla giurisdizione territoriale interna: l'art. 2, par. 2 della legge esclude espressamente la responsabilità per attività integralmente realizzate all'estero da filiali non tedesche²⁴⁶.

Come osserva Herber, criticando l'impostazione della legge tedesca, la stessa, infatti « *vanifica la finalità transnazionale della legge, riducendo l'obbligo di due diligence a una responsabilità meramente interna* »²⁴⁷.

Nei Paesi Bassi, la *Wet Zorgplicht Kinderarbeid* (Legge sul dovere di diligenza contro il lavoro minorile, 2019) impone alle imprese di redigere una dichiarazione di conformità e consente sanzioni pecuniarie in caso di violazione, ma l'organo di controllo, la *Autoriteit Consument & Markt (ACM)*, ha applicato la norma con notevole cautela e nessuna decisione di rilievo è stata ancora emessa²⁴⁸. Anche in questo caso, l'enforcement è rimasto potenziale più che effettivo.

²⁴² *Tribunal judiciaire de Paris*, Ord. 28 février 2023, n° RG 22/00426.

²⁴³ C. de Saint-Exupéry, *La mise en œuvre du devoir de vigilance en France*, in *Recueil Dalloz*, 2021, p. 915 ss.

²⁴⁴ *Ivi*.

²⁴⁵ *Lieferkettengesetz*, §§ 24–25.

²⁴⁶ *Ibidem*, § 2 Abs. 2.

²⁴⁷ R. Herber, *Supply Chain Act and Corporate Responsibility in Germany*, in *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 2023, p. 1032 ss.

²⁴⁸ *Wet Zorgplicht Kinderarbeid*, art. 5; ACM, *Annual Report 2023*, Den Haag, 2024, p. 67 ss.

La comparazione mostra quindi una forte disarmonia verticale: Francia e Germania applicano regimi formalmente rigorosi, ma territorialmente limitati; Italia e Spagna adottano approcci deboli; Paesi Bassi e Belgio hanno leggi poco operative.

Questo mosaico di discipline compromette l'effettività della stessa CSDDD, la cui ratio è quella di garantire condizioni uniformi di concorrenza e tutela dei diritti fondamentali²⁴⁹.

Tale frammentazione trova un corrispettivo anche nella giurisprudenza europea e internazionale in tema di responsabilità d'impresa. La *Supreme Court of the United Kingdom*, nella celebre decisione *Vedanta Resources plc v. Lungowe and Others* ([2019] UKSC 20), ha riconosciuto la competenza dei giudici inglesi su un'azione promossa da 1826 cittadini zambiani contro la società madre britannica per i danni ambientali causati da una filiale in Zambia.

La Corte ha stabilito che la madre può essere responsabile in base al *duty of care* quando “*esercita un controllo significativo sulla politica di gestione ambientale o di sicurezza della controllata*”²⁵⁰. La pronuncia, accolta con grande interesse anche in dottrina, costituisce il primo riconoscimento esplicito della responsabilità di gruppo in un'ottica para-penale, anticipando le logiche della CSDDD²⁵¹.

Nello stesso solco si inserisce *Okpabi and Others v. Royal Dutch Shell plc* ([2021] UKSC 3), concernente i danni ambientali causati in Nigeria da Shell Petroleum Development Company.

La Corte ha ritenuto che la capogruppo britannica avesse esercitato un controllo gestionale sufficiente a fondare la giurisdizione inglese e a configurare un obbligo di vigilanza diretta²⁵².

Come rileva Piergallini, tali pronunce “*spostano il baricentro della responsabilità d'impresa dal luogo della condotta a quello del potere decisionale*”, offrendo una

²⁴⁹ Direttiva (UE) 2024/1760, considerando 12.

²⁵⁰ *Vedanta Resources plc v. Lungowe and Others*, [2019] UKSC 20, par. 53.

²⁵¹ C. Bright, *The Civil Liability of Parent Companies for the Acts of Their Subsidiaries*, in *Journal of Business Law*, 2020, p. 495 ss.

²⁵² *Okpabi and Others v. Royal Dutch Shell plc*, [2021] UKSC 3, par. 147.

chiave interpretativa funzionale anche alla responsabilità organizzativa ex D.lgs. 231/2001²⁵³.

Un'ulteriore tappa significativa è rappresentata dal caso *Milieudefensie et al. v. Royal Dutch Shell plc* (District Court of The Hague, 26 maggio 2021, ECLI:NL:RBDHA:2021:5339).

Il tribunale olandese ha imposto alla multinazionale di ridurre del 45 % le proprie emissioni globali entro il 2030 rispetto ai livelli del 2019, sulla base di un obbligo di protezione derivante dagli artt. 2 e 8 CEDU. La sentenza, pur civile, ha un effetto sanzionatorio sostanziale, poiché definisce un obbligo di comportamento proattivo a carico dell'impresa²⁵⁴.

In ambito extra-UE, la *Supreme Court of the United States*, nel caso *Kiobel v. Royal Dutch Petroleum Co.* (569 U.S. 108, 2013), ha negato la giurisdizione ai sensi dell'*Alien Tort Statute* (ATS) per fatti avvenuti all'estero, segnando un arretramento rispetto al precedente orientamento favorevole all'azione civile per violazioni dei diritti umani²⁵⁵.

Questo contrappunto evidenzia come la difficoltà di perseguire condotte transnazionali non sia un'esclusiva europea, ma un limite sistemico del diritto internazionale privato e processuale.

Nel contesto italiano, la giurisprudenza mostra invece una tendenza opposta, in quanto il D.lgs. 231/2001 consente di colmare, almeno in parte, il vuoto di *enforcement* attraverso la responsabilità amministrativo-penale dell'ente. Il caso *ThyssenKrupp* (Cass., Sez. IV, 11 aprile 2019, n. 13538) ha rappresentato il primo riconoscimento effettivo della colpevolezza organizzativa di una controllata italiana di gruppo estero, per violazione delle norme antinfortunistiche²⁵⁶.

Successivamente, con Cass., Sez. II, 6 aprile 2021, n. 12608, la Suprema Corte ha confermato la responsabilità ex art. 4 D.lgs. 231/2001 di una società italiana per reati di corruzione commessi all'estero da propri dipendenti²⁵⁷.

²⁵³ C. Piergallini, *Globalizzazione dell'economia, rischio-reato e responsabilità ex crimine delle multinazionali*, in *Riv. dir. pen. econ.*, 2020, p. 156 ss.

²⁵⁴ *District Court of The Hague*, 26 maggio 2021, ECLI:NL:RBDHA:2021:5339.

²⁵⁵ *Kiobel v. Royal Dutch Petroleum Co.*, 569 U.S. 108 (2013).

²⁵⁶ Cass., Sez. IV, 11 aprile 2019, n. 13538, in *Giur. it.*, 2020, p. 1321 ss.

²⁵⁷ Cass., Sez. II, 6 aprile 2021, n. 12608, in *Cass. pen.*, 2022, p. 415 ss.

Il Tribunale di Milano, Sez. IX, sent. 20 luglio 2020, n. 4120 (*ENI Nigeria*), ha applicato i criteri di collegamento previsti dagli artt. 4 c.p. e 5 D.lgs. 231/2001 per affermare la giurisdizione italiana su un gruppo multinazionale con attività all'estero²⁵⁸.

Questi casi dimostrano come l'ordinamento nazionale, grazie alla struttura ibrida del 231, riesca a fornire un modello di enforcement più effettivo rispetto al quadro europeo, in quanto combina la funzione preventiva dei modelli organizzativi con la dimensione sanzionatoria para-penale. Come si vedrà nel capitolo successivo, tale modello potrebbe costituire un prototipo per una futura armonizzazione europea della colpevolezza organizzativa, capace di superare i limiti del diritto civile della CSDDD e di garantire un'effettiva deterrenza penale nel contesto delle imprese multinazionali.

L'analisi comparata e giurisprudenziale consente di individuare le conseguenze sistemiche del deficit di *enforcement* europeo, che si manifestano in tre dimensioni interconnesse: asimmetria normativa, responsabilità apparente e deriva reputazionale del diritto.

Sul piano normativo, l'asimmetria deriva dal fatto che le imprese operanti nel mercato unico sono soggette a livelli di controllo e sanzione diversi a seconda della sede di stabilimento o del luogo di attività.

Come osserva Di Vetta, «l'effettività della responsabilità dipende oggi più dal foro competente che dalla norma sostanziale applicabile», generando un fenomeno di *jurisdictional inequality* che mina il principio di uguaglianza di cui all'art. 20 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea²⁵⁹. Tale disuguaglianza produce un rischio di *forum shopping* regolatorio: le imprese multinazionali tendono a scegliere gli ordinamenti con regimi di vigilanza più permissivi o con sanzioni meno incisive. Questo fenomeno è stato segnalato anche dalla Commissione europea nel *Report on the Application of the Non-Financial Reporting Directive (2022)*, secondo cui «le imprese stabilite in Stati membri con requisiti più severi lamentano una

²⁵⁸ Trib. Milano, Sez. IX, 20 luglio 2020, n. 4120, in *Diritto penale contemporaneo*, 2020, p. 7 ss.

²⁵⁹ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 282 ss.

*distorsione concorrenziale rispetto a quelle soggette a regimi più blandi»²⁶⁰. In termini economici, si determina una *race to the bottom* normativa, in cui la sostenibilità diviene fattore di competitività inversa, anziché di responsabilità condivisa.*

Sul piano sostanziale, la frammentazione dei meccanismi di controllo e la natura civilistica delle sanzioni previste dalla CSDDD producono un effetto di responsabilità apparente.

Le imprese risultano formalmente conformi, grazie all'adozione di piani di due diligence e codici etici, ma l'assenza di un controllo penetrante ne svuota il significato operativo.

Secondo Stampacchia, «*il diritto della sostenibilità rischia di scivolare verso una compliance autoreferenziale, in cui la conformità sostituisce la colpevolezza e la forma soppianta la sostanza»²⁶¹.*

Ne consegue una *depenalizzazione di fatto* della responsabilità d'impresa: le violazioni più gravi, anche quando connesse a danni ambientali o a violazioni dei diritti fondamentali, restano confinate in un orizzonte civilistico e risarcitorio. La previsione dell'art. 22 della CSDDD, che attribuisce alle vittime il diritto di ottenere il risarcimento del danno, appare priva di reale efficacia deterrente, poiché il meccanismo di tutela è affidato all'iniziativa privata e soggetto a costi processuali elevati²⁶².

A tal proposito Francioni, «*la giustizia privata non può sostituire l'intervento pubblico nella repressione delle violazioni dei diritti umani: un diritto privo di sanzione resta una promessa senza garanzia»²⁶³.*

Sul piano valoriale, infine, emerge una deriva reputazionale del diritto, che trasforma la responsabilità giuridica in mero strumento di legittimazione dell'impresa.

L'obbligo di rendicontazione si riduce ad un esercizio di *green disclosure*, finalizzato a tutelare l'immagine più che a garantire comportamenti virtuosi. Si è parlato, in dottrina, di *greenwashing normativo*, ossia della tendenza a

²⁶⁰ Commissione Europea, *Report on the Application of the Non-Financial Reporting Directive*, COM(2022) 32 final, Bruxelles, 21 gennaio 2022, p. 15 ss.

²⁶¹ F. Stampacchia, *Compliance e diritto penale dell'impresa*, Torino, Giappichelli, 2023, p. 210 ss.

²⁶² Direttiva (UE) 2024/1760, art. 22.

²⁶³ F. Francioni, *Istituzionalità e tutela dei diritti umani: il caso Shell Nigeria*, cit., p. 291 ss.

utilizzare la regolazione come strumento di *marketing* etico più che di effettiva *accountability*²⁶⁴.

Questa *estetizzazione della compliance*, come l'ha definita Piergallini, si traduce in una responsabilità che appare ma non incide, «una maschera giuridica che copre il vuoto di effettività»²⁶⁵.

La somma di questi tre fattori, asimmetria, apparente responsabilità e deriva reputazionale, produce un effetto di neutralizzazione della funzione preventiva del diritto della sostenibilità. Laddove la norma dovrebbe dissuadere la violazione, essa si limita a documentarla.

È il paradosso del diritto *auto-assolutorio*, che nasce per correggere i fallimenti del mercato, ma finisce per replicarne la logica autoreferenziale. Secondo Scaroina, si sta assistendo ad un processo in cui la responsabilità viene sempre più formalizzata in norme giuridiche, ma senza un reale potenziamento dei meccanismi che ne assicurino l'applicazione concreta. Il risultato è un sistema in cui esistono obblighi e violazioni, ma mancano conseguenze effettive: un diritto privo di colpa e un illecito privo di sanzione²⁶⁶.

Da un punto di vista sistematico, il deficit di enforcement si riflette anche sulla teoria della colpevolezza organizzativa, che rappresenta il nucleo della responsabilità d'impresa.

Nel modello europeo, l'assenza di un controllo pubblico sulla concreta efficacia dei sistemi di due diligence impedisce di valutare la “colpa di organizzazione” in senso proprio, riducendo la responsabilità a un adempimento formale²⁶⁷.

Diversamente, nel diritto italiano, il D.lgs. 231/2001 ha costruito un modello in cui la colpevolezza dell'ente si misura in base alla idoneità e all'effettiva attuazione del modello organizzativo, secondo un criterio di “colpa per difetto di prevenzione”.

È proprio questa differenza di paradigma che spiega perché l'ordinamento

²⁶⁴ OECD, *Responsible Business Conduct and Greenwashing*, Paris, 2023, p. 9 ss.

²⁶⁵ C. Piergallini, *Globalizzazione dell'economia, rischio-reato e responsabilità ex crimine delle multinazionali*, in *Riv. dir. pen. econ.*, 2020, p. 159 ss.

²⁶⁶ E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Dir. pen. cont.*, 2018, p. 10 ss.

²⁶⁷ M. Veneziani, *Problemi attuali in tema di responsabilità dell'ente da reato tributario*, in *Studi Fiorella*, Torino, Giappichelli, 2021, p. 1978 ss.

italiano, pur con i suoi limiti, rappresenti un esempio di enforcement integrato, in grado di coniugare la funzione preventiva e quella sanzionatoria.

In prospettiva, la dottrina più recente ha suggerito la possibilità di trasporre i principi del D.lgs. 231/2001 a livello europeo, ipotizzando un futuro *European Corporate Liability Act* che unifichi le regole di due diligence con un regime di responsabilità penale o para-penale effettivo. Come evidenzia Mongillo, “*il modello italiano offre all’Unione un prototipo già sperimentato di colpevolezza d’organizzazione, capace di dare concretezza al principio di responsabilità preventiva enunciato dalla CSDDD*”²⁶⁸. Nello stesso senso, Di Vetta osserva che “*l’integrazione tra prevenzione e sanzione, propria del 231, realizza quella funzione di deterrenza che manca nel diritto europeo, restituendo al diritto penale dell’impresa la sua dimensione sistemica*”²⁶⁹.

In definitiva, la crisi dell’enforcement europeo non è solo una questione di coordinamento tecnico, ma il sintomo di una più ampia carenza di fondamento sanzionatorio.

Senza una responsabilità che incida effettivamente sulla struttura decisionale dell’impresa, la sostenibilità rischia di restare un principio programmatico privo di conseguenze giuridiche.

Come si vedrà nel Capitolo III, l’esperienza italiana del D.lgs. 231/2001 rappresenta un laboratorio normativo di grande rilievo, in cui la logica della prevenzione e quella della repressione si incontrano, offrendo un paradigma di responsabilità organizzativa effettiva e deterrente, capace di colmare le lacune dell’attuale modello europeo.

²⁶⁸ V. Mongillo, *Compliance penale e diritto penale dell’impresa multinazionale*, in *Corporate Compliance on a Global Scale*, Springer, 2022, p. 1 ss.

²⁶⁹ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, cit., p. 286 ss.

Capitolo III: Il D.Lgs. 231/2001 nel contesto transnazionale

3.1 Il modello italiano di responsabilità da reato: principi e struttura

L'introduzione del decreto legislativo 231 del 2001 ha segnato un vero e proprio punto di svolta per l'ordinamento penale italiano, ponendo fine ad un approccio tradizionale che da sempre esclude la possibilità di attribuire responsabilità penale a soggetti diversi dalle persone fisiche. Il dogma ottocentesco secondo cui la *societas delinquere non potest* ha dominato dottrina e giurisprudenza, giustificando l'idea che fosse impossibile di rintracciare in un ente collettivo una coscienza e una volontà proprie²⁷⁰. L'antico brocardo *societas delinquere non potest*²⁷¹, che per oltre un secolo ha rappresentato una clausola di esclusione della soggettività penale collettiva, nasce nel diritto penale liberale come corollario dell'impostazione antropocentrica della colpevolezza. La responsabilità penale, costruita attorno alla persona fisica come centro di imputazione morale, appariva incompatibile con la realtà impersonale dell'ente collettivo. Tuttavia, il progressivo mutamento dei paradigmi produttivi e la crescente complessità dell'agire economico hanno dimostrato che l'esclusione delle persone giuridiche dal circuito punitivo lasciava senza risposta forme di criminalità sistemica e organizzata, fondate su decisioni aziendali diffuse²⁷².

Come osserva Guerini, il divieto di punire le “*società delinquenti*” rispondeva più a un'esigenza di coerenza teorica che a una reale funzionalità del sistema²⁷³. Già nella seconda metà del Novecento, la dottrina penalistica, aveva messo in discussione la persistenza di un principio ormai anacronistico, sottolineando che la colpevolezza di organizzazione costituisce una forma autonoma di rimprovero.

²⁷⁰ A. Pisconti, *Responsabilità dell'ente e crisi della soggettività penale*, in *Giur. Pen. Web*, 2021, p. 1 ss.

²⁷¹ Sulla genesi e sulla persistenza del brocardo *societas delinquere non potest* v. T. Guerini, *Diritto penale ed enti collettivi*, Giappichelli, Torino, 2018, p. 25 ss.

²⁷² Cfr. R. De Paolis, *Dalla colpa individuale alla colpa d'organizzazione: evoluzione dell'imputazione nel sistema 231*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2022, p. 415 ss.

²⁷³ T. Guerini, *Diritto penale ed enti collettivi. L'estensione della soggettività penale tra repressione, prevenzione e governo dell'economia*, Giappichelli, Torino, 2018, p. 25 ss.

La colpa d'organizzazione, intesa come deficit strutturale del modello di gestione, consente infatti di imputare all'ente il mancato rispetto di obblighi preventivi funzionali a evitare la commissione di reati da parte dei suoi membri²⁷⁴.

In questa prospettiva, la crisi del *societas delinquere non potest* non rappresenta una semplice apertura repressiva, ma l'emersione di un nuovo modello di responsabilità sistemica: il passaggio da una logica di colpa personale a una logica di "colpa per difetto di organizzazione", che segna l'ingresso dell'impresa nella sfera della prevenzione penale²⁷⁵. Tale evoluzione, già anticipata a livello internazionale da convenzioni OCSE e dal Framework ONU sui diritti umani e impresa (2011)²⁷⁶, trova nel D.Lgs. 231/2001 la sua formalizzazione più compiuta, ponendo le basi per una responsabilità "organizzativa" che supera la frattura storica tra individuo e collettività²⁷⁷.

Tale impostazione, pur essendo coerente con una lettura strettamente soggettiva del principio di colpevolezza, si è dimostrata sempre più inadeguata di fronte alla crescente complessità della criminalità economica, organizzata e transnazionale.

Già negli anni Ottanta e Novanta, il dibattito politico e accademico aveva messo in evidenza i limiti di un modello che lasciava sostanzialmente impunte condotte gravi, realizzate nell'interesse di organizzazioni collettive, e che finivano per colpire i soli autori materiali senza incidere sull'impresa che ne traeva beneficio. Tuttavia, la pressione decisiva provenne dal contesto internazionale e sovranazionale. Come già accennato nel Capitolo II, strumenti come la Convenzione OCSE del 1997 sulla di pubblici ufficiali stranieri e la Convenzione PIF del 1995 sulla tutela degli interessi finanziari dell'Unione europea hanno vincolato gli Stati membri all'introduzione di meccanismi effettivi per la responsabilità degli enti²⁷⁸. Così facendo, va evidenziato che il legislatore italiano,

²⁷⁴ Sulla nozione di colpevolezza organizzativa e la sua autonomia dogmatica, v. C. Piergallini, *Globalizzazione dell'economia, rischio-reato e responsabilità ex crimine delle multinazionali*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2020, p. 18 ss.

²⁷⁵ Così G. Di Vetta, *La responsabilità degli enti nella prospettiva dei "grandi spazi"*, in *Giur. Pen. Web*, 2021, 1 ss., che legge il superamento del *societas delinquere non potest* come espressione della "funzionalizzazione" del diritto penale nell'economia globale.

²⁷⁶ ONU, *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*, New York – Geneva, 2011 (HR/PUB/11/04).

²⁷⁷ F.C. La Vattiana, *La nuova direttiva PIF. Riflessioni in tema di responsabilità da reato degli enti giuridici*, in *Giur. Pen. Web*, 2019, p. 5 ss.

²⁷⁸ Convenzione OCSE sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, Parigi, 17 dicembre 1997; Convenzione relativa alla tutela degli

con il decreto 231, ha dato risposta a queste sollecitazioni creando un modello che si colloca a metà strada tra la responsabilità penale e quella amministrativa, ma che ha assunto natura autonoma e sostanzialmente penale, data dalla severità delle sanzioni e per il procedimento applicabile²⁷⁹. La costruzione del sistema poggia su alcuni pilastri fondamentali.

In primo luogo, vi sono i cosiddetti reati-presupposto: la responsabilità dell'ente non è generale, ma scaturisce solo se determinati reati, tassativamente indicati dal legislatore, vengono commessi da soggetti funzionalmente collegati all'organizzazione. Inizialmente, il catalogo era limitato a reati contro la pubblica amministrazione, come la corruzione e la concussione; tuttavia, nel tempo, si è assistito ad un'espansione continua, che ha incluso reati societari, ambientali, tributari, in materia di sicurezza sul lavoro, fino a coinvolgere oggi gran parte della criminalità economica²⁸⁰. Questa evoluzione ha reso il decreto una sorta di "Codice penale parallelo delle imprese", secondo alcuni autori, rischiando di compromettere la logica selettiva iniziale, ma al tempo stesso rafforzandone l'efficacia nel prevenire condotte illecite in settori ad alto rischio²⁸¹.

Altro elemento decisivo è rappresentato dai soggetti che, con la loro condotta, possono attivare la responsabilità dell'ente: da un lato gli apicali, cioè amministratori, direttori generali, procuratori e in generale chi esercita funzioni di gestione e controllo; dall'altro i sottoposti, ossia i dipendenti e collaboratori che sono sotto la direzione e vigilanza degli apicali²⁸². La distinzione non è solo teorica, ma influisce anche sul regime probatorio: se il reato è commesso da un apicale, la responsabilità dell'ente si presume, salvo che esso dimostri di avere adottato ed efficacemente attuato modelli organizzativi adeguati; se invece il reato è commesso da un soggetto sottoposto all'altrui direzione, l'ente risponde se la

interessi finanziari delle Comunità europee (c.d. "Convenzione PIF"), Bruxelles, 26 luglio 1995.

²⁷⁹G. Morgese, *L'ente come soggetto di diritto metaindividuale: l'archetipo dell'imputazione soggettiva della responsabilità 231 tra dato letterale, esigenze di sistema e prospettive comparatistiche*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2021, 1-bis.

²⁸⁰F. Sardella, *La valutazione dei modelli organizzativi: aspetti legali e sistemi di certificazione. I punti di forza del D. Lgs. 231/2001 e le prospettive di riforma*, *Giurisprudenza Penale* 2021/1-bis, p. 2 ss.

²⁸¹M. Donini, *Il D.Lgs. 231/2001 come Codice penale parallelo delle imprese*, in *Rivista trimestrale di diritto penale dell'economia*, 2010, p. 231 ss.

²⁸²P. Gaudiano, *Le misure interdittive nel sistema 231 vent'anni dopo*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2022, n. 2, p. 250 ss.

condotta del dipendente è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza. In tal caso, l'onere di provare l'efficacia dei modelli organizzativi e la corretta vigilanza grava sull'ente, che può così dimostrare l'assenza di colpa di organizzazione. Tale principio è stato affermato con chiarezza dalla Corte di Cassazione nel noto caso *Impregilo S.p.A.*²⁸³, che ha qualificato l'obbligo di vigilanza come espressione diretta della colpa d'organizzazione, chiarendo che la prova dell'idoneità e dell'effettiva attuazione del modello compete esclusivamente all'ente.

I modelli di organizzazione, gestione e controllo costituiscono il cuore del sistema. Essi non solo fungono da misura interna di compliance, ma rappresentano anche un vero e proprio strumento di esonero da responsabilità. Affinché abbiano efficacia, devono essere specifici, aggiornati, ben diffusi all'interno dell'impresa e, soprattutto, effettivamente attuati²⁸⁴. La giurisprudenza ha ribadito in più occasioni, che non basta adottare modelli "di carta": è fondamentale dimostrare che essi sono stati concretamente applicati e abbiano effettivamente funzionato. Un celebre caso è la sentenza *ThyssenKrupp* del 2014, in cui la Cassazione ha evidenziato l'importanza dell'effettività dei modelli per prevenire reati in materia di sicurezza sul lavoro, consolidando la responsabilità dell'ente laddove le misure si rivelino inadeguate²⁸⁵.

L'Organismo di Vigilanza, organo autonomo chiamato a monitorare l'attuazione dei modelli, riveste qui un ruolo cruciale. Mongillo ha osservato che l'OdV, per svolgere la sua funzione, deve godere di reale indipendenza e poteri effettivi, pena la riduzione del sistema ad un adempimento meramente formale²⁸⁶. La responsabilità dell'ente non si fonda su una logica di imputazione oggettiva, bensì sulla cosiddetta colpa di organizzazione: un titolo di colpevolezza autonomo, riconosciuto dalle Sezioni Unite della Cassazione nel caso *Impregilo* del 2009, in

²⁸³ Cass. pen., Sez. VI, 10 novembre 2015, n. 28299 (*Impregilo S.p.A.*), in *Giur. It.*, 2016, 1305, con nota di V. Mongillo, *L'onere della prova della vigilanza nei reati commessi da sottoposti*.

²⁸⁴ F. Sardella, *La valutazione dei modelli organizzativi: aspetti legali e sistemi di certificazione. I punti di forza del D. Lgs. 231/2001 e le prospettive di riforma*, *Giurisprudenza Penale* 2021/1-bis, p. 3 ss.

²⁸⁵ Cass., sez. IV, 18 settembre 2014, n. 38363, *ThyssenKrupp*, in *Cassazione Penale*, 2015, p. 1562 ss.

²⁸⁶ V. Mongillo, *L'organismo di vigilanza nel sistema della responsabilità da reato dell'ente: paradigmi di controllo, tendenze evolutive e implicazioni penalistiche*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 2015, n. 4, p. 85 ss.

cui si è chiarito che l'ente è responsabile di non avere adottato un'adeguata organizzazione idonea a prevenire la commissione di determinati reati²⁸⁷. La colpa di organizzazione è, in sostanza, una colpa da prevenzione: l'impresa è rimproverata non per il fatto in sé commesso dal singolo, ma per avere trascurato cautele organizzative che avrebbero potuto evitarlo²⁸⁸.

Il sistema sanzionatorio conferma la natura penale del decreto. Le sanzioni pecuniarie sono calcolate in quote, con un meccanismo che richiama la *day-fine* scandinava e che consente di modulare la pena in base alla gravità del fatto e alle condizioni economiche dell'ente²⁸⁹. Le sanzioni interdittive, previste per i reati più gravi, incidono direttamente sulla capacità operativa dell'impresa: dal divieto di contrattare con la pubblica amministrazione all'interdizione dall'attività, dalla sospensione o revoca di licenze e autorizzazioni al commissariamento giudiziale²⁹⁰. A queste si aggiungono la confisca obbligatoria del profitto e la pubblicazione della sentenza. La Cassazione ha più volte ribadito che tali misure, non hanno solo funzione afflittiva, ma anche preventiva, in quanto stimolano le imprese a dotarsi di modelli efficaci e idonei²⁹¹. Non mancano tuttavia critiche: Guerini ha segnalato il rischio di sanzioni interdittive sproporzionate per imprese di piccole dimensioni, mentre altri autori ne sottolineano la necessità, perché solo sanzioni incisive, e in particolar modo quelle interdittive, possono garantire una reale deterrenza²⁹². In definitiva, il modello italiano si presenta come un equilibrio tra esigenze di legalità e finalità preventive. Secondo de Maglie, esso rappresenta una forma di "*eticizzazione del mercato*", capace di introdurre un elemento etico nella gestione dell'impresa²⁹³. Resta però il rischio di formalismo, ossia molte

²⁸⁷ Cass., Sez. Un., 18 settembre 2014, n. 38343, Impregilo, in Cassazione Penale, 2010, p. 1613 ss.

²⁸⁸ L. Stortoni, *La colpa di organizzazione: natura e implicazioni*, in Rivista trimestrale di diritto penale dell'economia, 2011, p. 401 ss.

²⁸⁹ G. De Simone, *Il sistema delle sanzioni pecuniarie nel D.Lgs. 231/2001*, in Rivista italiana di diritto e procedura penale, 2014, p. 789 ss.

²⁹⁰ A. Bernardi, *Le sanzioni interdittive e la funzione preventiva*, in Rivista 231, 2016, p. 103 ss.

²⁹¹ Cass., sez. VI, 27 maggio 2015, n. 24583, in Giurisprudenza italiana, 2016, p. 843 ss.

²⁹² G. Amato, *Proporzionalità e non bis in idem delle misure interdittive ex D.Lgs. 231/2001*, in *Responsabilità Amministrativa e Diritto delle Società*, 2019, n. 4, p. 805 ss.

²⁹³ G. de Maglie, *L'etica e il mercato. La responsabilità da reato degli enti collettivi*, Milano, Giuffrè, 2005, p. 77 ss.

aziende potrebbero adottare modelli preventivi solo per adempiere ad un obbligo apparente, senza un reale impegno culturale²⁹⁴.

Come si vedrà nei prossimi paragrafi, queste problematiche si amplificano quando si considerano le imprese transnazionali, nelle quali la complessità delle strutture societarie e delle catene di fornitura rende più difficile garantire l'efficacia della responsabilità da reato degli enti.

3.2.1 La vocazione internazionale del modello 231

Sin dalla sua introduzione, il decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 si è presentato come una disciplina destinata a incidere non solo sul diritto penale dell'impresa a livello domestico, ma anche a confrontarsi con la dimensione internazionale delle attività economiche. In altri termini, il decreto nasce come risposta ad obblighi internazionali, ma si è ben presto trasformato in un modello interno con potenzialità di proiezione oltreconfine. Questa duplice natura è ciò che lo rende particolarmente interessante nella prospettiva della globalizzazione. Se è vero, che il legislatore italiano ha adottato il decreto per colmare un vuoto di responsabilità interna, superando il tradizionale principio della “*societas delinquere non potest*”, è altrettanto evidente che la sua genesi è strettamente connessa ad obblighi sovranazionali, in particolare alle convenzioni OCSE e PIF, nonché agli atti dell'Unione europea che già negli anni Novanta avevano sollecitato gli Stati membri a introdurre forme di responsabilità degli enti collettivi²⁹⁵.

Questa “vocazione internazionale” emerge chiaramente osservando l'impianto del decreto. Pur concepito come strumento rivolto agli enti dotati di sede principale o secondaria nel territorio italiano, esso è stato fin dall'inizio influenzato da dinamiche globali: la crescente transnazionalità delle imprese, la diffusione delle catene di fornitura internazionali e la pressione esercitata da mercati e investitori sempre più attenti alla compliance e alla sostenibilità. La responsabilità da reato

²⁹⁴P. Veneziani, *Il rischio del formalismo nella compliance 231*, in Rivista trimestrale di diritto penale dell'economia, 2020, p. 233 ss.

²⁹⁵V. Mongillo, *Compliance penale e responsabilità degli enti collettivi in una prospettiva globale*, in F. Manacorda – F. Centonze (a cura di), *Corporate Compliance on a Global Scale*, Springer, 2022, p. 2 ss.

degli enti non poteva, quindi, limitarsi a un perimetro puramente nazionale senza rischiare di risultare inefficace. Secondo parte della dottrina, la vera innovazione del decreto non sta soltanto nell'aver introdotto per la prima volta una responsabilità punitiva a carico degli enti, ma nell'aver concepito tale responsabilità in una prospettiva che trascende i confini interni, rispondendo a fenomeni di criminalità economica che hanno natura essenzialmente transnazionale²⁹⁶. È stato osservato come, negli anni immediatamente precedenti all'approvazione del decreto, i principali scandali finanziari e i casi di corruzione internazionale avessero messo in luce la difficoltà degli ordinamenti nazionali di reagire a condotte poste in essere da imprese multinazionali, capaci di sfruttare la frammentazione giurisdizionale per sfuggire a controlli efficaci²⁹⁷.

La vocazione internazionale del modello 231 si riflette anche nella scelta del legislatore di costruire un sistema che non fosse puramente sanzionatorio, ma preventivo e organizzativo. L'adozione di modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire reati rilevanti rappresenta un obbligo che trascende il contesto nazionale e si presta a essere applicato come standard globale per i gruppi multinazionali. Non a caso, molte imprese straniere operanti in Italia hanno progressivamente adattato i propri sistemi di compliance per conformarsi ai requisiti del decreto, finendo così per internalizzare strumenti di controllo che hanno effetti anche sulle attività svolte all'estero²⁹⁸. In questo senso, il decreto ha funzionato come catalizzatore di processi di "eticizzazione del mercato", per usare l'espressione di Cristina de Maglie, secondo la quale la responsabilità degli enti non deve essere vista solo come reazione punitiva, ma come stimolo culturale a integrare valori etici nelle logiche economiche globali²⁹⁹.

Un aspetto particolarmente significativo è il modo in cui il decreto si colloca nello scenario globale della responsabilità d'impresa. Il D.Lgs. 231/2001 non può più

²⁹⁶G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 102 ss.

²⁹⁷G. Baffa – F. Cecchini, *Limiti spaziali di validità della responsabilità "da reato" degli enti: applicabilità del d.lgs. n. 231/2001 all'ente "italiano" per reato commesso all'estero e all'ente "straniero" per reato commesso in Italia*, in *Giurisprudenza Penale*, 2018, 7-8, p. 2 ss.

²⁹⁸E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2018, p. 75 ss.

²⁹⁹C. De Maglie, *L'etica e il mercato. Il diritto penale nell'età della globalizzazione*, Milano, Giuffrè, 2002, p. 120 ss.

essere considerato un modello esclusivamente interno: esso nasce, infatti, come recepimento di obblighi internazionali di armonizzazione e prevenzione penale, derivanti da strumenti sovranazionali vincolanti. La Convenzione OCSE del 1997 sulla corruzione di pubblici ufficiali stranieri, la Convenzione ONU contro la corruzione del 2003 (UNCAC) e la Convenzione PIF del 1995, poi confluita nella Direttiva (UE) 2017/1371, hanno imposto agli Stati membri di introdurre forme di responsabilità dell'ente collettivo per reati commessi nel proprio interesse o vantaggio³⁰⁰.

Da questa prospettiva, il decreto italiano rappresenta un punto di incontro tra esigenze internazionali di effettività e principi costituzionali di garanzia. Come ha osservato Piergallini, il d.lgs. 231/2001 realizza “la trasposizione domestica di un modello di diritto penale economico globale”, nel quale la colpa organizzativa diventa lo strumento attraverso cui prevenire il rischio d'impresa su scala transnazionale³⁰¹.

In effetti, la funzione di prevenzione affidata ai modelli di organizzazione e gestione si avvicina alle più recenti elaborazioni europee sulla *corporate due diligence*, come confermato dalla Direttiva (UE) 2024/1760 sulla *Corporate Sustainability Due Diligence* (CSDDD), che impone alle imprese obblighi di identificazione e mitigazione dei rischi di violazioni dei diritti umani e dell'ambiente nelle catene globali di fornitura³⁰².

In tal modo, la responsabilità da reato dell'ente, pur nata come istituto interno, tende oggi a configurarsi come un modello globale di compliance penale, fondato su principi di responsabilità organizzativa e di legalità preventiva. Come nota Mattarella, la 231 ha assunto “una funzione paradigmatica di diritto penale dell'economia europea”, anticipando logiche oggi pienamente recepite dal diritto dell'Unione³⁰³.

³⁰⁰Cfr. OCSE, *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*, Parigi, 1997; Convenzione ONU contro la corruzione, New York, 31 ottobre 2003 (rat. con l. 116/2009); Direttiva (UE) 2017/1371 (c.d. Direttiva PIF), in G.U.U.E. L 198, 28.7.2017.

³⁰¹ C. Piergallini, *Globalizzazione dell'economia, rischio-reato e responsabilità ex crimine delle multinazionali*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2020, p. 1 ss.

³⁰²Cfr. Direttiva (UE) 2024/1760, *Corporate Sustainability Due Diligence* (CSDDD), G.U.U.E. L 236, 28 giugno 2024; ONU, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, New York–Geneva, 2011.

Tale impostazione colloca il decreto italiano in una prospettiva comparata con gli altri modelli di corporate liability sviluppati in ordinamenti di *common law*, come il *Foreign Corrupt Practices Act statunitense* o il *Bribery Act* britannico, che hanno fatto dell'extraterritorialità e della prevenzione strumenti centrali della propria efficacia³⁰⁴. Nonostante ciò, la vocazione internazionale del 231 non ha trovato una disciplina normativa altrettanto chiara. Come vedremo nel paragrafo successivo, l'art. 4 del decreto, che disciplina i reati commessi all'estero, rinvia alle norme del Codice penale sugli effetti extraterritoriali della legge penale, con conseguenti incertezze applicative e possibili conflitti di legge³⁰⁵. La dottrina ha sottolineato che questa scelta ha limitato la capacità del decreto di incidere in modo diretto su condotte transnazionali, lasciando alla giurisprudenza il compito di colmare le lacune interpretative. Secondo alcuni autori, la responsabilità da reato degli enti nasce con una "vocazione internazionalistica" proprio perché inserita in un contesto giuridico già segnato dalla globalizzazione dei mercati e dalla cooperazione giudiziaria internazionale. Tuttavia, questa vocazione rimane incompiuta se non accompagnata da un chiaro coordinamento normativo con gli altri ordinamenti, con il rischio di creare disparità e incertezza per le imprese³⁰⁶. Di Vetta, in linea con questa osservazione, rileva come il d.lgs. 231 sia chiamato a misurarsi costantemente con la dimensione transnazionale, evidenziando che la sua effettività non può essere valutata prescindendo dal confronto con le altre normative europee e internazionali³⁰⁷. La stessa giurisprudenza italiana, nei primi anni di applicazione, ha mostrato una certa cautela, limitando spesso la responsabilità dell'ente a condotte radicate sul territorio nazionale. Tuttavia, l'evoluzione successiva ha aperto a interpretazioni più ampie, specialmente in materia di reati societari e corruzione internazionale, segnando un progressivo riconoscimento della vocazione transnazionale del decreto³⁰⁸.

Questa apertura è stata favorita anche dall'ampliamento del catalogo dei reati-presupposto, che oggi comprende fattispecie come il riciclaggio, l'autoriciclaggio

³⁰³ A. Mattarella, *L'ambito spaziale della responsabilità degli enti e la ricerca di una compliance per le imprese multinazionali*, in *La Legislazione Penale*, 2025, p. 1 ss.

³⁰⁴ OECD, *Foreign Bribery Report*, Paris, 2014, p. 37 ss.

³⁰⁵ Cass., Sez. VI, 18 settembre 2014, n. 38343, ThyssenKrupp.

³⁰⁶ G. Baffa- F. Cecchini, op. cit., p. 5 ss

³⁰⁷ G. Di Vetta, op. cit., p. 138 ss.

³⁰⁸ Cass. Pen., Sez. VI., 16 luglio 2013, n. 4677, Impregilo S.p.A.

e i reati tributari, tutti con un'elevata dimensione internazionale. Un aspetto particolarmente significativo è il modo in cui il decreto ha inciso sulle multinazionali straniere operanti in Italia. In molti casi, queste imprese hanno dovuto predisporre modelli organizzativi per conformarsi alla normativa italiana, influenzando così anche le politiche di compliance adottate a livello globale. Mongillo ha osservato che, in questo senso, il 231 ha contribuito a diffondere prassi di prevenzione e controllo che hanno varcato i confini nazionali, generando un *effetto spillover* verso altri ordinamenti³⁰⁹. Naturalmente, non mancano le criticità.

Una parte della dottrina ha segnalato che l'efficacia del decreto nel contesto internazionale è spesso compromessa da fenomeni come il *forum shopping* o il *regulatory arbitrage*, per cui le imprese multinazionali scelgono di insediare le proprie attività in ordinamenti più permissivi per ridurre il rischio di responsabilità³¹⁰.

Questo mette in luce la necessità di un coordinamento sovranazionale, che l'Unione europea ha cercato di realizzare con strumenti come la Direttiva PIF e, più recentemente, con la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) e la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD), di cui si parlerà nei paragrafi successivi. In definitiva, il d.lgs. 231/2001 si caratterizza per una vocazione internazionale che ne ha accompagnato l'applicazione sin dall'origine. Tale vocazione, pur non essendo tradotta in norme chiare e univoche in materia di extraterritorialità, ha stimolato un progressivo adattamento delle imprese multinazionali operanti in Italia e ha favorito la diffusione di una cultura della *compliance* che va oltre i confini nazionali. Le sue potenzialità restano tuttavia condizionate da limiti strutturali e dalla mancanza di un coordinamento normativo efficace con gli altri ordinamenti. Come vedremo nei paragrafi successivi, l'art. 4 del decreto e le disposizioni codicistiche in tema di giurisdizione costituiscono lo snodo fondamentale per comprendere se e in che misura questa vocazione internazionale possa tradursi in un'effettiva capacità di perseguire condotte transnazionali.

³⁰⁹ V. Mongillo, *Compliance penale e responsabilità degli enti collettivi in una prospettiva globale*, cit., p.2 ss.

³¹⁰ E. Scaroina, *Verso una responsabilità del gruppo di imprese multinazionali*, cit., p.80 ss.

3.2.2 Le imprese straniere con attività in Italia

Il tema dell'applicazione del d.lgs. 231/2001 alle imprese straniere che operano sul territorio italiano è uno tra i più discussi dalla dottrina e dalla giurisprudenza. La questione è tutt'altro che marginale: nell'attuale contesto economico globalizzato, è del tutto normale che grandi multinazionali esercitino in Italia attività rilevanti attraverso filiali, succursali, *joint ventures* o altre articolazioni societarie, pur avendo la sede legale all'estero. In mancanza di una disciplina esplicita, si è posto il dubbio se tali entità possano essere considerate soggette al regime sanzionatorio del decreto 231, con tutte le sue implicazioni in termini di sanzioni pecuniarie e interdittive. Il decreto legislativo 231 è privo di disposizioni chiare in materia, e ciò ha determinato un'inevitabile incertezza applicativa. Alcuni interpreti sostengono che il decreto si applichi solo ad enti "italiani", ossia dotati di sede legale principale nel territorio dello Stato italiano.

Altri, invece, propongono una lettura più sostanziale, basata sul criterio dell'operatività effettiva, ritenendo che anche le articolazioni italiane di società estere debbano essere soggette al 231 se svolgono attività stabile e continuativa in Italia³¹¹.

Il concetto che ha fornito le fondamenta per questo approccio è quello di "stabile organizzazione", mutuato dal diritto tributario e civilistico. L'art. 162 del TUIR, sulla scorta del Modello OCSE di convenzione contro le doppie imposizioni, definisce la stabile organizzazione come una sede fissa di affari in cui l'impresa esercita in tutto o in parte la sua attività³¹².

Questa nozione, elaborata per fini fiscali, è stata progressivamente richiamata anche in altri ambiti giuridici, incluso quello penale, per stabilire un legame sufficiente tra l'impresa estera e il territorio italiano. In sostanza, quando una

³¹¹ T. Guerini, *Diritto penale ed enti collettivi*, Milano, Giuffrè, 2020, p. 87 ss.

³¹² Modello OCSE di convenzione contro le doppie imposizioni, art. 5; art. 162 TUIR.

multinazionale opera in Italia con una struttura dotata di autonomia funzionale e gestionale, essa deve essere trattata come ente operante in Italia e, dunque, soggetto al d.lgs. 231. La dottrina ha accolto in larga parte questa impostazione, sostenendo che diversamente si creerebbe una zona franca, in cui le società straniere potrebbero sottrarsi al regime di responsabilità semplicemente localizzando la sede principale all'estero³¹³. Di Vetta, in particolare, ha osservato che l'assenza di una previsione normativa genera un'asimmetria: mentre le società italiane sono pienamente assoggettate al decreto, le multinazionali potrebbero di fatto eluderlo, nonostante l'importanza economica delle loro attività nel nostro paese³¹⁴. La giurisprudenza, tuttavia, ha chiarito in modo espresso che la disciplina del d.lgs. 231/2001 si applica anche agli enti stranieri che operano in Italia, ogniqualvolta il reato-presupposto sia commesso, anche solo in parte, sul territorio nazionale. Tale principio è stato affermato dalla Corte di cassazione, Sez. VI, 3 aprile 2020, n. 11626 (*Boskalis International B.V.*), che ha riconosciuto la giurisdizione italiana sull'illecito dell'ente estero, escludendo che la sede legale straniera potesse costituire ostacolo all'applicazione della normativa italiana in presenza di un *locus commissi delicti* interno³¹⁵. La Corte ha dunque valorizzato la funzione sistematica degli artt. 1, 36 e 38 d.lgs. 231/2001 e il richiamo alla territorialità di cui agli artt. 3 e 6 c.p., ribadendo che l'illecito dell'ente "segue" il reato-presupposto sotto il profilo della giurisdizione.

Più nel dettaglio, la sentenza *Boskalis* individua le ragioni dogmatiche e sistemiche che giustificano tale estensione:

a) Neutralità soggettiva dell'ambito applicativo. L'art. 1, co. 2, d.lgs. 231/2001 non distingue fra enti italiani e stranieri: la disciplina riguarda "gli enti forniti di personalità giuridica e le società e associazioni anche prive di personalità giuridica" senza ulteriori specificazioni. Ne deriva che l'ordinamento si riferisce alla categoria "ente" in senso oggettivo-funzionale, prescindendo dal luogo di incorporazione.

³¹³ G. Baffa – F. Cecchini, *Limiti spaziali di validità della responsabilità "da reato" degli enti: applicabilità del d.lgs. n. 231/2001 all'ente "italiano" per reato commesso all'estero e all'ente "straniero" per reato commesso in Italia*, in *Giurisprudenza Penale*, 2018, 7-8, p. 2 ss.

³¹⁴ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 138 ss.

³¹⁵ Cass. pen., Sez. VI, 3 aprile 2020, n. 11626 (*Boskalis International B.V.*), in *Sistema Penale*, 2 maggio 2020.

- b) Derivazione della responsabilità dell'ente dal reato-presupposto. L'illecito dell'ente ha natura accessoria rispetto al reato commesso nel suo interesse o vantaggio (artt. 36-38 d.lgs. 231/2001). Poiché la giurisdizione penale si determina in relazione al reato-presupposto, la competenza del giudice italiano si estende automaticamente all'ente, anche se formalmente straniero.
- c) Criterio territoriale dell'art. 6 c.p. È sufficiente che una parte della condotta, o l'evento lesivo, si collochi in Italia per radicare la giurisdizione: il principio di territorialità penale comporta l'applicazione della legge italiana a "chiunque" commetta il fatto sul territorio dello Stato, indipendentemente dalla nazionalità del soggetto o dalla sede dell'ente.
- d) Simmetria con l'art. 4 d.lgs. 231/2001. Questa disposizione regola l'ipotesi inversa, reato commesso all'estero da enti italiani, rinviando agli artt. 7-10 c.p. La Cassazione ha ritenuto che, per coerenza sistematica, se la legge italiana si proietta oltre confine per gli enti nazionali, non può non operare entro i confini per gli enti stranieri che delinquono in Italia.
- e) Esigenza di parità e di concorrenza leale. Escludere gli enti stranieri comporterebbe una disparità di trattamento rispetto alle persone fisiche straniere, già soggette alla legge italiana per i reati commessi nel territorio (art. 3 c.p.), e introdurrebbe una distorsione concorrenziale: le società estere godrebbero di un ingiustificato vantaggio competitivo in termini di costi di *compliance* e di responsabilità.
- f) Criterio operativo-territoriale nei settori speciali. Ulteriore conferma si rinviene nell'art. 97-bis, co. 5, T.U.B., che estende la responsabilità 231 alle succursali italiane di banche UE o extra-UE, dimostrando che il legislatore adotta un criterio funzionale di radicamento territoriale fondato sull'operatività in Italia, non sulla sede legale.
- g) Continuità con la giurisprudenza di merito. La stessa decisione richiama precedenti di primo grado (ad es. Trib. Lucca, 31 luglio 2017, n. 222, caso *Viareggio*), che avevano già ammesso l'applicabilità della 231 a società straniere per fatti commessi sul territorio nazionale³¹⁶.

³¹⁶ Tutti i profili (a-g) sono tratti dai parr. 6.1-6.10 della motivazione di Cass. pen., Sez. VI, 3 aprile 2020, n. 11626 cit. (art. 1, co. 2; artt. 36-38; art. 6 c.p.; art. 4 d.lgs. 231/2001; art. 3 c.p.; art. 97-bis, co. 5 TUB; Trib. Lucca 31 luglio 2017, n. 222).

Il percorso interpretativo delineato dalla *Boskalis* contribuisce a definire con maggiore chiarezza la portata extraterritoriale e la vocazione internazionale del modello 231, che si presenta come uno strumento di raccordo tra diritto penale interno e cooperazione economico-giudiziaria. In questa prospettiva, la responsabilità dell'ente opera come cerniera tra la prevenzione dei reati d'impresa e l'esigenza di tutelare la concorrenza e l'integrità dei mercati in un contesto sempre più globalizzato, anticipando la logica di uniformazione che sarà ripresa, nel paragrafo successivo, con riferimento all'art. 4 del decreto.

Il nodo problematico è ulteriormente aggravato nei casi di gruppi societari complessi. Il *corporate veil*, ossia il velo giuridico che separa le varie entità di un gruppo, rende difficile imputare alla capogruppo estera condotte realizzate dalla controllata italiana, e viceversa³¹⁷. Senza strumenti normativi capaci di "traversare" questa barriera, la responsabilità resta confinata alla singola società formalmente coinvolta, mentre la capogruppo che ha tratto beneficio dall'illecito può restare immune. Di Vetta segnala come questa sia una delle principali criticità del sistema, poiché le grandi imprese globali spesso organizzano le proprie attività proprio sfruttando la frammentazione giuridica interna al gruppo³¹⁸.

Il fenomeno si intreccia con il rischio di *forum shopping* e di *regulatory arbitrage*. Le multinazionali, infatti, possono scegliere di localizzare la propria sede principale in ordinamenti meno rigorosi, pur continuando a svolgere attività in Italia attraverso filiali o controllate³¹⁹.

Questo permette loro di beneficiare di condizioni normative più vantaggiose, generando una concorrenza regolatoria che mina l'efficacia del decreto 231. Come sottolinea Scaroina, vi è il pericolo che la responsabilità degli enti diventi essa stessa un elemento della competizione globale, con le imprese che "giocano" tra diversi ordinamenti per ridurre i rischi sanzionatori³²⁰. Il diritto comparato offre spunti interessanti.

³¹⁷ E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2018, p. 78 ss.

³¹⁸ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 155 ss.

³¹⁹ J. Barkan, *Corporate Sovereignty: Law and Government under Capitalism*, University of Minnesota Press, 2013, p. 92 ss.

³²⁰ E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2018, p. 80.

Negli Stati Uniti, il *Foreign Corrupt Practices Act* del 1977 si applica non solo alle società americane, ma anche a tutte le società quotate negli Stati Uniti e alle loro controllate, indipendentemente dalla sede legale³²¹. Nel Regno Unito, il *Bribery Act* del 2010 si applica a qualsiasi società che eserciti “business in the UK”, senza che rilevi la sede legale³²². In Francia, la *Loi Sapin II* ha introdotto obblighi di compliance per le grandi imprese operanti in Francia, a prescindere dalla nazionalità³²³. In Germania, il *Lieferkettengesetz* del 2021 obbliga le imprese con attività significative sul territorio a garantire la due diligence lungo le catene di fornitura globali³²⁴. Rispetto a questi modelli, il decreto 231 appare ancora strettamente legato ad un criterio di collegamento più debole, fondato su un’interpretazione analogica della nozione di stabile organizzazione. È evidente, però, che senza un intervento legislativo chiaro, il sistema continuerà a presentare lacune. Alcuni autori hanno proposto di introdurre una disposizione esplicita che sancisca la soggezione al decreto di qualsiasi ente che operi stabilmente in Italia, indipendentemente dalla sede legale³²⁵. Una riforma garantirebbe maggiore parità di trattamento tra imprese nazionali e multinazionali, rafforzando l’efficacia preventiva del modello 231.

In ultima analisi, l’applicazione del decreto alle imprese straniere con attività in Italia rappresenta un banco di prova cruciale per la sua vocazione internazionale. Se la norma non riesce ad abbracciare queste situazioni, il rischio è di creare spazi di impunità che indeboliscono la sua portata. La disciplina attuale, fondata su interpretazioni giurisprudenziali e dottrinali, mostra evidenti limiti. Il dibattito in corso, tuttavia, dimostra che vi è la consapevolezza della necessità di colmare questo vuoto normativo. La questione, come vedremo nel successivo paragrafo, si lega strettamente al tema della giurisdizione e dell’applicazione extraterritoriale del decreto, che trova nell’art. 4 il proprio snodo centrale.

³²¹ U.S. Foreign Corrupt Practices Act, 15 U.S.C. §§ 78dd-1 et seq.

³²² UK Bribery Act, 2010.

³²³ Loi n. 2017-399 du 27 mars 2017 (devoir de vigilance).

³²⁴ Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, BGBl. I, 2021.

³²⁵ V. Mongillo, *Compliance penale e responsabilità degli enti collettivi in una prospettiva globale*, in S. Manacorda – F. Centonze (a cura di), *Corporate Compliance on a Global Scale*, Springer, 2022, p. 10 ss.

3.2.3 L'art. 4 d.lgs. 231/2001 e il rinvio agli artt. 7–10 c.p.

Quando si parla di imprese straniere operanti in Italia, ci si pongono interrogativi riguardanti l'estensione territoriale del d.lgs. 231/2001, la questione dei reati commessi all'estero dagli enti aventi sede principale in Italia è affrontata direttamente dall'art. 4 del decreto. A tal proposito la dottrina rileva, che la dimensione internazionale del d.lgs. 231/2001 si articola in due prospettive speculari: da un lato, l'ipotesi espressamente prevista dall'art. 4, relativa ai reati commessi all'estero da enti italiani; dall'altro, quella, di costruzione giurisprudenziale, dei reati commessi in Italia nell'interesse o vantaggio di enti stranieri. Entrambe rispondono alla medesima logica di effettività e di prevenzione delle distorsioni concorrenziali³²⁶.

Come già illustrato nel § 3.2.1, questa impostazione conferma la vocazione transnazionale del modello 231, che si proietta oltre i confini nazionali quale meccanismo di controllo del rischio d'impresa.

Tale articolo stabilisce che:

“1. Nei casi e alle condizioni previsti dagli articoli 7, 8, 9 e 10 del Codice penale, gli enti aventi nel territorio dello Stato la sede principale rispondono anche in relazione ai reati commessi all'estero, purché nei loro confronti non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto.”

Il rinvio agli articoli 7-10 c.p. costituisce un meccanismo di “cooperazione controllata” tra ordinamenti, volto a evitare un'applicazione automatica *ultra vires* della legge italiana³²⁷.

Tale opzione legislativa, pur garantendo coerenza sistematica, riduce l'effettività extraterritoriale del decreto, limitandone la portata ai soli casi in cui ricorrano i presupposti di giurisdizione speciale o la richiesta ministeriale. Inoltre, la disposizione è particolarmente significativa, poiché rappresenta l'unica occasione

³²⁶ G. Baffa – F. Cecchini, *Limiti spaziali di validità della responsabilità “da reato” degli enti: applicabilità del d.lgs. n. 231/2001 all'ente “italiano” per reato commesso all'estero e all'ente “straniero” per reato commesso in Italia*, in *Giurisprudenza Penale*, 2018, 7-8, p. 10 ss.

³²⁷ A. Mattarella, *L'ambito spaziale della responsabilità degli enti e la ricerca di una compliance per le imprese multinazionali*, in *La Legislazione Penale*, 2025.

in cui il legislatore si confronta espressamente con la questione extraterritoriale. Tuttavia, anziché introdurre un regime autonomo di responsabilità per i reati commessi all'estero, il legislatore ha scelto di rinviare alle norme del Codice penale, legando l'applicazione del 231 a presupposti già previsti per le persone fisiche. Questa tecnica normativa ha il vantaggio di evitare contrasti sistematici, ma al tempo stesso riduce drasticamente l'efficacia extraterritoriale della disciplina. Per comprendere al meglio la portata dell'art. 4, occorre esaminare brevemente gli articoli richiamati.

L'art. 7 c.p. stabilisce l'applicabilità della legge penale italiana a reati commessi all'estero contro lo Stato italiano o che ledono interessi fondamentali, nonché ai reati la cui punibilità sia imposta da trattati internazionali. È evidente che questa disposizione assume rilievo anche per gli enti collettivi: ad esempio, una società italiana che corrompa un pubblico ufficiale estero potrebbe rientrare nell'ambito del 231 proprio in virtù di obblighi derivanti da convenzioni internazionali come quella OCSE del 1997³²⁸. La dottrina ha evidenziato che l'estensione del modello 231 ai reati commessi all'estero da enti italiani deve essere letta alla luce del principio di leale cooperazione internazionale, fondato proprio sulle convenzioni OCSE e ONU³²⁹. Tale lettura oltre ad evitare sovrapposizioni con altri ordinamenti, impone di verificare in concreto, la sussistenza di un effettivo nesso organizzativo con la struttura italiana dell'ente, così da garantire che la responsabilità d'impresa rifletta un autentico deficit di organizzazione e non una mera contiguità territoriale³³⁰.

L'art. 8 c.p. prevede la punibilità del cittadino per reati politici commessi all'estero. L'applicazione di quest'ultima norma agli enti collettivi, tuttavia, è assai più problematica, poiché il concetto di "reato politico" è difficilmente compatibile con la natura e le finalità di un'impresa. Ciò nonostante, parte della dottrina ha notato che, in linea teorica, non può escludersi che anche un ente possa trarre vantaggio da condotte contraddistinte da finalità politiche³³¹.

³²⁸ Convenzione OCSE sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri, Parigi, 1997.

³²⁹ G. Di Vetta, *Il giudice border guard nei "grandi spazi", prospettive critiche intorno alla responsabilità degli enti*, in *Giur. Pen. Web*, 2021 (1-bis), p. 2 ss.

³³⁰ Sul nesso organizzativo come criterio d'imputazione della colpa d'organizzazione, v. C.E. Paliero, *Vent'anni di responsabilità 231*, in *Giur. Pen. Web*, 2021, p. 5 ss.

³³¹ M. Donini, *Diritto penale internazionale*, Torino, Giappichelli, 2015, p. 89 ss.

L'art. 9 c.p., invece, stabilisce la punibilità del cittadino che commette all'estero reati comuni per i quali la legge prevede pene particolarmente severe; l'applicazione agli enti collettivi richiede di equiparare l'ente avente sede principale in Italia al "cittadino", soluzione che, pur non priva di forzature, costituisce l'unica strada per non svuotare di contenuto la disposizione³³². In questo senso, Stampacchia individua nella disposizione un presidio contro le manovre di forum shopping, che potrebbero consentire a una holding italiana di eludere gli obblighi di prevenzione semplicemente spostando le attività all'estero³³³. L'art. 4 opera quindi come norma di chiusura del sistema, imponendo di valutare la colpa d'organizzazione rispetto al centro decisionale effettivo dell'impresa.

Infine, l'art. 10 c.p. riguarda infine lo straniero che commette all'estero un reato comune contro un cittadino italiano³³⁴. Anche qui l'applicazione agli enti collettivi è complessa, ma non impossibile: si pensi ad una società straniera che, attraverso una controllata italiana, cagioni danni a cittadini italiani³³⁵. Non sono mancate critiche a suddetta scelta legislativa, ossia il rinvio alle disposizioni del Codice penale. Tale tecnica, se da un lato garantisce coerenza sistematica, dall'altro genera incertezza applicativa e priva il d.lgs. 231/2001 di un'autonoma e propria disciplina sull'extraterritorialità. Alcuni autori hanno parlato di "eterointegrazione problematica", evidenziando che la trasposizione di norme pensate per le persone fisiche agli enti collettivi non è sempre lineare, soprattutto per fattispecie come i reati politici (art. 8 c.p.), difficilmente adattabili alla realtà imprenditoriale³³⁶.

³³² G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 112 ss.

³³³ E. Stampacchia, *La responsabilità "amministrativa" degli enti con sede all'estero*, in *Diritto Penale Contemporaneo*, 2013, p. 2 ss.

³³⁴ Per reato politico si intende, ai sensi dell'art. 8 c.p. e della definizione generale fornita dall'art. 8, comma 3, non solo il reato che offende un interesse politico dello Stato, ma anche il reato comune determinato, in tutto o in parte, da motivi politici. La dottrina distingue, pertanto, tra reati politici 'per natura' (quali i delitti contro la personalità dello Stato) e reati politici 'per connessione', ossia quei reati comuni che assumono carattere politico in ragione delle finalità perseguite dall'autore. Per reato comune, invece, deve intendersi ogni reato che non presenta carattere politico, e che costituisce la categoria residuale rispetto a quella dei reati politici, comprendendo le fattispecie ordinarie di delitti e contravvenzioni disciplinate dal Codice penale e dalle leggi speciali.

³³⁵ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 118 ss.

³³⁶ P. Veneziani, *Problemi attuali in tema di responsabilità dell'ente da reato tributario*, in Studi in onore di Fiorella, Milano, Giuffrè, 2021, p. 1971 ss.

Un ulteriore limite deriva dal requisito della “sede principale” in Italia. L’art. 4 esplicita infatti, che l’ente risponde per reati commessi all’estero solo se ha la sede principale nel territorio dello Stato. Il requisito della sede principale è stato oggetto di vivace dibattito: una parte della dottrina, richiamando il concetto di direzione effettiva, ha sostenuto che non possa corrispondere esclusivamente con la sede legale, ma debba coincidere con il luogo in cui si adottano le decisioni strategiche dell’ente. Questa impostazione, più in linea con la sostanza economica, consente di prevenire facili manovre elusive da parte delle multinazionali, che potrebbero collocare la sede legale in Stati più permissivi pur mantenendo in Italia il centro direttivo delle proprie attività³³⁷. Suddetto approccio, come conferma la dottrina, è stato implicitamente recepito nella sentenza Boskalis (Cass., 3 aprile 2020, n. 11626), che valorizza il criterio dell’operatività effettiva dell’ente e non la mera sede legale, estendendo così la responsabilità anche alle società straniere stabilmente operanti in Italia e, in via speculare, alle società italiane con filiali estere³³⁸.

La mancanza di chiarezza su questo punto genera notevoli incertezze e apre possibili spazi di elusione. Si è osservato che questa ambiguità compromette l’efficacia del modello 231, poiché consente alle imprese di sfruttare le incertezze definitorie per sfuggire alla responsabilità³³⁹. A sua volta, Di Vetta, evidenzia la questione della sede principale, ritenendola lo snodo centrale per comprendere l’effettività del decreto nel contesto globale, poiché la localizzazione giuridica di un ente è spesso il frutto di scelte strategiche volte a ridurre l’esposizione a regimi sanzionatori stringenti e severi³⁴⁰.

Il confronto con altri ordinamenti mette in luce l’arretratezza della disciplina italiana: negli Stati Uniti, il *Foreign Corrupt Practices Act* si applica con criteri molto ampi, punendo la corruzione di pubblici ufficiali stranieri ovunque

³³⁷ G. L. Gatta, *La responsabilità amministrativa degli enti con sede all’estero*, in *Diritto Penale Contemporaneo*, 2020, p. 5 ss.

³³⁸ M. Marro, *Responsabilità 231: quando ne risponde anche la società straniera*, in *Altalex*, 27 aprile 2020.

³³⁹ G. Baffa – F. Cecchini, *Limiti spaziali di validità della responsabilità “da reato” degli enti: applicabilità del d.lgs. n. 231/2001 all’ente “italiano” per reato commesso all’estero e all’ente “straniero” per reato commesso in Italia*, in *Giurisprudenza Penale*, 2018, 7-8, p. 7 ss.

³⁴⁰ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 138 ss.

commessa, purché vi sia un collegamento anche minimo con gli Stati Uniti (ad esempio, l'uso del sistema bancario americano)³⁴¹; nel Regno Unito, il *Bribery Act* del 2010 ha introdotto il reato di *failure to prevent bribery*, applicabile a tutte le società che abbiano un'attività commerciale nel Regno Unito, indipendentemente dalla loro sede legale;³⁴² in Francia, la *Loi Sapin II* del 2016 prevede obblighi di *compliance* per le grandi imprese con oltre 500 dipendenti e un fatturato superiore a 100 milioni di euro, con sanzioni anche per fatti commessi all'estero.³⁴³ In Germania, il *Lieferkettengesetz* impone alle imprese con più di 3.000 dipendenti (dal 2024 più di 1.000) a garantire la *due diligence* sui diritti umani e ambientali lungo tutta la catena di fornitura, indipendentemente dalla localizzazione geografica.³⁴⁴

A tal proposito Mongillo, ha posto in evidenza che la differenza con i modelli di *common law* consiste proprio nella “extraterritorialità condizionata” del decreto italiano, che subordina la responsabilità dell'ente a presupposti giurisdizionali restrittivi. Da qui la necessità, condivisa da parte della dottrina, di un progressivo allineamento del sistema interno con gli standard internazionali di *corporate liability* affermatasi in ambito OCSE e ONU³⁴⁵.

Questi modelli dimostrano che la responsabilità degli enti è ormai concepita come strumento globale di governance economica. L'Italia, invece, affidandosi ad un rinvio alle norme generali del Codice penale, appare sin troppo cauta, con il rischio di ridurre l'efficacia del proprio sistema. Il limite dell'art. 4 diventa ancora più chiaro se lo si confronta con gli obblighi sovranazionali derivanti dal diritto dell'Unione Europea. La Direttiva (UE) 2017/1371 (c.d. Direttiva PIF) impone infatti agli Stati membri di garantire la punibilità delle persone giuridiche anche per reati che ledono gli interessi finanziari dell'Unione, molti dei quali commessi all'estero. Questa esigenza di coordinamento mostra come la disciplina italiana, legata a un modello di rinvio alle norme interne, rischi di non essere pienamente conforme allo spirito delle direttive europee, che puntano a una tutela effettiva ed

³⁴¹U.S. Foreign Corrupt Practices Act, 15 U.S.C. §§ 78dd-1 et seq.

³⁴²UK Bribery Act, 2010.

³⁴³Loi n. 2017-399 du 27 mars 2017 (devoir de vigilance).

³⁴⁴Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, BGBl. I, 2021.

³⁴⁵Mongillo, *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiveness*, in F. Manacorda – F. Centonze (a cura di), Springer, 2022, p. 5 ss.

uniforme³⁴⁶. La dottrina è concorde nel ritenere che l'art. 4 del d.lgs. 231/2001 rappresenti un'occasione mancata, ossia il legislatore avrebbe potuto introdurre un regime più incisivo di responsabilità extraterritoriale, ma ha preferito un approccio prudente, che di fatto limita l'efficacia del decreto in contesto internazionale³⁴⁷.

Mongillo parla invece, di una vera e propria “deterrenza dimezzata”, poiché l'ente può sfuggire alla responsabilità se le condizioni degli artt. 7–10 c.p. non ricorrono³⁴⁸. La differenza con gli ordinamenti di *common law* è evidente: mentre negli Stati Uniti e nel Regno Unito la responsabilità degli enti è concepita in chiave globale, in Italia si è scelto un modello che subordina l'extraterritorialità a condizioni restrittive. Da qui la qualificazione di “extraterritorialità condizionata”, che rischia di vanificare la dimensione internazionale del decreto³⁴⁹.

In definitiva, l'art. 4 del d.lgs.231/2001 e il rinvio agli artt. 7–10 c.p. mostrano i limiti del modello italiano nell'affrontare la criminalità economica globale. La responsabilità degli enti per reati commessi all'estero è applicabile solo in casi eccezionali, con il risultato che molte condotte transnazionali rischiano di restare fuori dal perimetro della legge. La mancanza di chiarezza sulla nozione di sede principale e la scelta di affidarsi a un rinvio alle norme codicistiche riducono ulteriormente l'efficacia della disciplina.

Come vedremo nel successivo paragrafo, tali criticità non riguardano soltanto il coordinamento tra ordinamenti, ma investono la capacità stessa del d.lgs. 231/2001 di porsi come strumento di giurisdizione penale d'impresa in un contesto transnazionale.

³⁴⁶ Direttiva (UE) 2017/1371 del Parlamento europeo e del Consiglio, 5 luglio 2017, in GUUE L 198/29 del 28.7.2017.

³⁴⁷ C. De Maglie, *L'etica e il mercato. Il diritto penale nell'età della globalizzazione*, Milano, Giuffrè, 2002, p. 120 ss.

³⁴⁸ V. Mongillo, *Compliance penale e responsabilità degli enti collettivi in una prospettiva globale*, in F. Manacorda – F. Centonze (a cura di), *Corporate Compliance on a Global Scale*, Springer, 2022, p. 5 ss.

³⁴⁹ F. Centonze, *La responsabilità da reato delle persone giuridiche e la sfida della globalizzazione*, In *Giurisprudenza Penale Web*, 2020.

3.2.4. La responsabilità della capogruppo e della controllata nei gruppi multinazionali

Il fenomeno dei gruppi di società, specie nella dimensione multinazionale, costituisce oggi uno dei punti più problematici del diritto penale dell'economia. La crescente globalizzazione dei mercati e la conseguente articolazione delle strutture aziendali in reti di entità giuridiche formalmente autonome, ma sostanzialmente interdipendenti ha messo in crisi il paradigma classico della responsabilità dell'ente come centro unitario di imputazione. Il D.Lgs. 231/2001, pur nato in un contesto dominato da modelli imprenditoriali nazionali, viene ormai chiamato a misurarsi con realtà, che sfuggono alla tradizionale dicotomia tra autonomia formale e direzione unitaria. Come osservato in dottrina, i gruppi d'impresa rappresentano «*la forma organizzativa caratteristica della grande impresa del nostro tempo*» e costituiscono un vero e proprio *laboratorio* della responsabilità penale collettiva, nel quale emergono con particolare evidenza i limiti del principio di separazione societaria³⁵⁰. La complessità delle interdipendenze economiche e la circolarità dei flussi decisionali fanno sì che, di fatto, il gruppo operi come un'unica entità economica, anche se suddivisa in più persone giuridiche.

Il D.Lgs. 231/2001 non contiene una disciplina espressa della responsabilità di gruppo. L'art. 5, individua il criterio d'imputazione nell'interesse o vantaggio dell'ente, concetto che, come evidenziato, non richiede una coincidenza perfetta tra autore materiale e beneficiario, consentendo di ricondurre la responsabilità anche a soggetti diversi dalla società nella cui sfera si è concretamente manifestato il reato³⁵¹.

La giurisprudenza, costretta a colmare il vuoto normativo, ha valorizzato un'interpretazione *funzionale* del decreto, combinando l'art. 5 con i principi generali del codice penale: l'art. 299 c.p., che valorizza il principio di effettività

³⁵⁰ G. Pezzano – A. Buongiorno, *Responsabilità penale della holding nei gruppi di società ai sensi del D.Lgs. 231/2001*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2025, 6

³⁵¹ E. Marinucci, *La responsabilità delle persone giuridiche. Uno schizzo storico-dogmatico*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2007, p. 445 ss.; A. Alessandri, *Note penalistiche sulla nuova responsabilità delle persone giuridiche*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2002, p. 1 ss.

della qualifica, e l'art. 40 comma 2 c.p., che estende la responsabilità omissiva a chi aveva un obbligo giuridico di impedire l'evento³⁵².

Da questi riferimenti prende forma la distinzione, ormai accolta in dottrina, fra tre direttrici d'imputazione:

- a. responsabilità ascendente, quando la capogruppo trae vantaggio da un reato commesso dalla controllata o esercita influenza decisiva sulle sue scelte operative;
- b. responsabilità discendente, quando la controllata partecipa o non si oppone a direttive illecite provenienti dalla casa madre;
- c. responsabilità orizzontale, nei casi di cooperazione tra società sorelle appartenenti al medesimo gruppo³⁵³.

Il tratto comune a tali ipotesi è la riconduzione dell'illecito all'unitarietà economica del gruppo e alla sua politica gestionale. La responsabilità dell'ente, anche in un contesto pluricorporativo, non deriva mai dall'appartenenza formale, ma da una colpa di organizzazione riferibile al soggetto che ha creato o mantenuto il rischio di reato³⁵⁴.

La ricostruzione appena esposta evidenzia come, al di là delle diverse direttrici d'imputazione, l'elemento realmente unificante è la dimensione organizzativa del rischio: nei gruppi multinazionali, il reato rappresenta spesso il prodotto di una politica gestionale condivisa o di un'omissione sistemica di controllo. È proprio su tale terreno che si innesta la categoria della colpa di organizzazione di gruppo, quale criterio di imputazione funzionale a ricondurre il fatto al soggetto che ha effettivamente generato la situazione di pericolo³⁵⁵.

Come chiarito dalla Cassazione nel caso *Impregilo* (Sez. VI, 16 luglio 2013, n. 4677), il centro d'imputazione della colpa organizzativa non coincide necessariamente con la persona giuridica che ha materialmente realizzato la condotta, ma con quella che, attraverso la propria politica o la mancanza di

³⁵² Art. 299 c.p.; art. 40 co. 2 c.p.; G. Micheletti, *La responsabilità da reato dell'ente nei gruppi d'impresa e il principio di effettività*, in *Riv. It. Dir. Proc. Pen.*, 2019, p. 247 ss.

³⁵³ F. Fiorella, *Problemi attuali in tema di responsabilità dell'ente da reato tributario*, in *Studi Fiorella*, Torino, 2022, p. 1978 ss.;

³⁵⁴ Ivi, p.1983 ss.

³⁵⁵ R. De Francesco, *La colpa d'organizzazione nei gruppi societari*, in *Riv. Trim. Dir. Pen. Econ.*, 2023, p. 115 ss.

adeguati controlli, ha determinato il rischio tipico del reato³⁵⁶. Applicando questo principio ai gruppi multinazionali, la responsabilità può radicarsi:

- i. nella deficienza strutturale del modello di gruppo, quando la capogruppo non abbia predisposto procedure uniformi di controllo e vigilanza sulle controllate;
- ii. nella mancanza di autonomia organizzativa delle società operative, che si limitano a eseguire le direttive centrali senza capacità critica;
- iii. nella mancata vigilanza intersocietaria, configurabile quando la capogruppo, pur consapevole delle attività a rischio delle controllate, ometta di intervenire³⁵⁷.

La Cassazione nel caso *Eni Congo* (Sez. VI, 6 aprile 2020, n. 11626) ha ribadito che l'art. 4 del decreto consente di perseguire anche l'ente straniero qualora l'attività criminosa, pur svolta all'estero, tragga beneficio da direttive provenienti dalla capogruppo italiana³⁵⁸.

Più recentemente, la Cassazione, Sez. VI, 16 aprile 2024, n. 14343, ha escluso qualsiasi automatismo di responsabilità per appartenenza al gruppo, richiedendo invece la prova concreta dell'interesse o vantaggio e dell'effettiva influenza della holding sulla condotta criminosa³⁵⁹.

Sul piano sistematico, la colpa di organizzazione di gruppo si collega alla disciplina civilistica dell'art. 2497 c.c., secondo cui la società o l'ente che esercita direzione e coordinamento risponde dei danni arrecati alle eterodirette: analogamente, nel diritto penale, la responsabilità nasce dall'abuso del potere di direzione o dal difetto di vigilanza sulla sua corretta esplicazione³⁶⁰. Come sottolinea Fiorella, la logica sottesa è quella di un rimprovero per mancato

³⁵⁶ Cass., Sez. VI, 16 luglio 2013, n. 4677, *Impregilo*, in *Cass. Pen.*, 2014, p. 481 ss.

³⁵⁷ T. Guerini, *Diritto penale ed enti collettivi*, Milano, Giuffrè, 2020, p. 309 ss.; R. De Francesco, *La colpa d'organizzazione nei gruppi societari*, in *Riv. Trim. Dir. Pen. Econ.*, 2023, p. 118 ss.; E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Dir. pen. cont.*, 2018, n. 4, p. 7 ss.

³⁵⁸ Cass., Sez. VI, 6 aprile 2020, n. 11626, *Eni Congo*, in *Giur. It.*, 2021, p. 2359 ss.

³⁵⁹ Cass., Sez. VI, 16 aprile 2024, n. 14343, in *Giur. Pen. Web*, 2024.

³⁶⁰ Art. 2497 c.c.; F. Fiorella, *Problemi attuali in tema di responsabilità dell'ente da reato tributario*, in *Studi Fiorella*, Torino, 2022, p. 1971 ss.

governo del rischio che trova la sua giustificazione nell'esistenza di un potere effettivo di organizzazione e controllo³⁶¹.

Questa ricostruzione trova conferma tanto nella riflessione dottrinale quanto nell'evoluzione giurisprudenziale: la colpa di organizzazione di gruppo, infatti, non rappresenta che l'applicazione estensiva dei principi già affermati in sede di responsabilità individuale dell'ente, e consente di individuare nel difetto di governance complessiva del gruppo la radice del rischio penale collettivo³⁶².

La dottrina più recente ha evidenziato come la colpa di organizzazione, nata per descrivere la responsabilità individuale dell'ente, si stia trasformando in un vero criterio di imputazione sistemico all'interno dei gruppi, riflettendo l'esigenza di un controllo complessivo sulle politiche di *governance*³⁶³.

In questa prospettiva, la "colpa di gruppo" non è la somma delle singole colpe societarie, ma il risultato di una carenza strutturale di cultura organizzativa comune. Il rischio penale si origina non solo dalla negligenza nella vigilanza, ma anche da strategie d'impresa improntate a logiche di profitto incompatibili con il rispetto delle norme. È in questo senso che si parla di colpa di organizzazione collettiva, ossia di un difetto sistemico nella progettazione e nella diffusione di modelli etici e procedurali di gruppo³⁶⁴.

L'orientamento maturato nella giurisprudenza di legittimità, unitamente all'elaborazione dottrinale più recente, mostra dunque una lenta, ma costante assimilazione della logica di gruppo all'interno del paradigma 231. Tuttavia, per comprendere appieno la portata di questa trasformazione, è necessario confrontare l'esperienza italiana con gli ordinamenti stranieri, nei quali la responsabilità di gruppo assume una valenza più marcatamente preventiva e sovranazionale³⁶⁵.

³⁶¹ Ibidem.

³⁶² Cass., Sez. VI, 16 luglio 2013, n. 4677, *Impregilo*, in *Cass. Pen.*, 2014, p. 481 ss.; Cass., Sez. VI, 6 aprile 2020, n. 11626, *Eni Congo*, in *Giur. It.*, 2021, p. 2359 ss.; R. De Francesco, *La colpa d'organizzazione nei gruppi societari*, in *Riv. Trim. Dir. Pen. Econ.*, 2023, p. 119 ss.; T. Guerini, *Diritto penale ed enti collettivi*, Milano, Giuffrè, 2020, p. 311 ss.

³⁶³ T. Guerini, *Diritto penale ed enti collettivi*, Milano, Giuffrè, 2020, p. 289 ss.

³⁶⁴ R. De Francesco, *La colpa d'organizzazione nei gruppi societari*, in *Riv. Trim. Dir. Pen. Econ.*, 2023, p. 112 ss.

³⁶⁵ Cass., Sez. VI, 6 aprile 2020, n. 11626, *Eni Congo*, in *Giur. It.*, 2021, p. 2359 ss.; T. Guerini, *Diritto penale ed enti collettivi*, Milano, Giuffrè, 2020, p. 318 ss.; R. De Francesco, *La colpa d'organizzazione nei gruppi societari*, in *Riv. Trim. Dir. Pen. Econ.*, 2023, p. 123 ss.

La riflessione comparata mostra come gli ordinamenti più evoluti abbiano affrontato il tema della responsabilità di gruppo attraverso un'estensione funzionale della giurisdizione. Negli Stati Uniti, il *Foreign Corrupt Practices Act* (1977) prevede la responsabilità delle *parent companies* per gli atti di corruzione commessi da filiali estere, quando queste agiscano “*under control*” o con “*authorization*” della casa madre; la giurisdizione extraterritoriale si fonda su criteri di contatto minimo (*minimum contacts*) e di vantaggio economico rilevante³⁶⁶. Nel Regno Unito, il *Bribery Act* 2010 (section 7) e l'*Economic Crime and Corporate Transparency Act* 2023 hanno introdotto reati di *failure to prevent bribery* e *failure to prevent fraud*, responsabilità da mancata prevenzione che si estende anche a società straniere operanti nel Regno Unito³⁶⁷. La Francia ha seguito un modello di vigilanza preventiva: la *Loi de Vigilance* del 2017 impone alle società con sede in Francia e a determinate soglie dimensionali di adottare un *plan de vigilance* esteso alle controllate e ai partner commerciali lungo l'intera *supply chain*, trasformando in obbligo giuridico ciò che prima era soft law³⁶⁸. La recente Direttiva (UE) 2024/1760 sulla *Corporate Sustainability Due Diligence* (CSDDD) recepisce questa logica a livello europeo: le imprese capogruppo devono identificare, prevenire e mitigare i rischi ambientali e di diritti umani generati dall'intera catena del valore. La direttiva segna il passaggio dalla *soft regulation* alla *hard due diligence*, anticipando un futuro in cui il modello di vigilanza diverrà parametro di colpa organizzativa³⁶⁹. Tali esperienze mostrano come la responsabilità penale delle imprese tenda a trasformarsi in responsabilità di *governance globale*. La giurisdizione non si fonda più su confini geografici, ma su un criterio di territorialità funzionale, incentrato sul luogo del potere economico che genera il rischio³⁷⁰.

³⁶⁶ *Foreign Corrupt Practices Act*, 15 U.S.C. §§ 78dd-1 et seq.; Erdem & Erdem, *Parent–Subsidiary Liability within the Scope of FCPA*, 2023.

³⁶⁷ *Bribery Act* 2010, s. 7; *Economic Crime and Corporate Transparency Act* 2023, Part 2.

³⁶⁸ *Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*, J.O.R.F., 28 mars 2017.

³⁶⁹ L. Catà Backer, *Soft Law and the Global Law of Business and Human Rights*, in *Columbia J. Transnational Law*, 2020, 58(2), p. 283 ss.; Direttiva (UE) 2024/1760, CELEX: 32024L1760.

³⁷⁰ G. Di Vetta, *Il giudice border guard nei “grandi spazi”, prospettive critiche intorno alla responsabilità degli enti*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2021, 1-bis, p. 15 ss.

In questo quadro, il gruppo d'impresa diviene la forma paradigmatica di esercizio della sovranità economica, e la responsabilità della capogruppo ne rappresenta il contraltare giuridico.

Dal raffronto emerge con chiarezza che la tendenza internazionale è quella di superare la logica della mera imputazione post factum, per approdare a un paradigma di responsabilità preventiva, fondato sull'obbligo di strutturare modelli di vigilanza e *due diligence* lungo l'intera catena di controllo. Un simile orientamento, pur non ancora formalizzato nel nostro ordinamento, indica la direzione verso cui il sistema 231 sembra naturalmente evolvere: quella del modello di gruppo integrato³⁷¹.

L'esperienza italiana e comparata suggerisce l'opportunità di un'evoluzione del Modello 231 verso una configurazione "di gruppo", capace di integrare le funzioni di controllo multilivello e di coordinare i flussi informativi tra le diverse entità societarie.

Un tale modello dovrebbe prevedere:

- un sistema unitario di risk assessment e mappatura dei processi sensibili lungo la filiera internazionale;
- protocolli di cooperazione fra gli Organismi di Vigilanza, basati su scambio costante di informazioni e audit incrociati;
- procedure comuni di whistleblowing e gestione dei flussi di segnalazione;
- l'adozione di codici etici globali e standard internazionali di compliance (ISO 37001, 37301);
- clausole contrattuali di *integrity by design* nei rapporti di subfornitura³⁷².

La vera sfida è "*trasformare la compliance da adempimento formale a strumento di governance*", fondando la responsabilità su una cultura aziendale condivisa e

³⁷¹ G. Di Vetta, *Il giudice border guard nei "grandi spazi", prospettive critiche intorno alla responsabilità degli enti*, in *Giur. Pen. Web*, 2021, 1-bis, p. 15 ss.

³⁷² T. Guerini, *Diritto penale ed enti collettivi*, Milano, Giuffrè, 2020, p. 310 ss.; R. De Francesco, *La colpa d'organizzazione nei gruppi societari*, in *Riv. Trim. Dir. Pen. Econ.*, 2023, p. 119 ss.; F. Fiorella, *Problemi attuali in tema di responsabilità dell'ente da reato tributario*, in *Studi Fiorella*, Torino, 2022, p. 1985 ss.; E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Dir. pen. cont.*, 2018, n. 4, p. 8 ss.; ISO 37001:2016 – *Anti-Bribery Management Systems*; ISO 37301:2021 – *Compliance Management Systems*; Direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento e del Consiglio, 23 ottobre 2019, sulla protezione degli autori di segnalazioni (Whistleblowing Directive); Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento e del Consiglio, 24 maggio 2024, sulla *Corporate Sustainability Due Diligence*.

non solo su procedure cartacee³⁷³.

Tale approccio trova eco anche nella giurisprudenza più recente, che tende a valorizzare la funzione di prevenzione concreta del modello organizzativo più che la sua mera adozione formale.

In prospettiva, l'introduzione di un modello 231 di gruppo, accompagnato da un coordinamento normativo tra diritto penale e corporate governance, permetterebbe di colmare la distanza fra diritto interno e dinamiche globali. Ma, una simile evoluzione deve mantenere saldo il principio di colpevolezza (artt. 25 e 27 Cost.), evitando di trasformare la responsabilità da struttura in un surrogato della responsabilità oggettiva³⁷⁴.

Solo mantenendo l'equilibrio fra effettività e garanzie sarà possibile coniugare le esigenze di tutela con il rispetto dei principi costituzionali del diritto penale dell'impresa.

3.2.5 I conflitti di legge e la frammentazione normativa

Il tema dei conflitti di legge e della frammentazione normativa è uno degli aspetti più critici e meno risolti nell'ambito della responsabilità degli enti. Con la globalizzazione dei mercati e la crescente internazionalizzazione delle imprese, combinata con la natura transnazionale di molti reati presupposti previsti dal d.lgs. 231/2001 rendono evidente che il principio di territorialità, cardine tradizionale del diritto penale, non è più sufficiente a garantire una risposta adeguata. La globalizzazione dei mercati, infatti, ha moltiplicato i "centri di imputazione normativa" e reso il principio di territorialità un criterio meramente formale, incapace di riflettere la realtà economica dei gruppi multinazionali³⁷⁵.

La conseguenza è un conflitto latente tra il diritto penale interno, ancora ancorato alla dimensione statale, e le nuove forme di governance globale, basate su standard di corporate compliance transnazionali.

³⁷³ T. Guerini, op. cit., p. 312.

³⁷⁴ A. Di Martino, *La frontiera e il diritto penale*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2020, p. 202 ss.

³⁷⁵ V. Mongillo, *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiveness*, in F. Manacorda – F. Centonze (a cura di), *Corporate Compliance on a Global Scale*, Springer, 2022, pp. 45-46.

La frammentazione del diritto penale d'impresa, inoltre, è il riflesso di una profonda divergenza tra i modelli di *civil law* e quelli di *common law*.

Negli ordinamenti di *civil law*, come quello Italiano, Francese e Tedesco, la responsabilità dell'ente nasce da una previsione legislativa espressa e conserva natura para-penale. Il d.lgs. 231/2001 rientra in questa logica, ponendo al centro la colpa d'organizzazione quale criterio d'imputazione autonomo e richiedendo la prova del *deficit organizzativo* quale presupposto della sanzione³⁷⁶. In questo modello, il principio di legalità è applicato in senso rigoroso: l'ente risponde solo se il reato-presupposto è tipizzato e rientra nel catalogo di cui agli artt. 24 ss. del decreto (reati contro la PA, societari, ambientali, tributari, ecc.). Parte della dottrina, tuttavia, ha sottolineato come l'interpretazione della "colpa di organizzazione" resti tuttora frammentata a livello interno. Guerini, parla di una "giuridicità multilivello" della responsabilità d'ente, in cui il precetto penale si intreccia con le logiche di governo dell'economia e di risk management³⁷⁷.

Gli ordinamenti di *common law*, al contrario, si fondano su un approccio di enforcement regolatorio. Negli Stati Uniti, il *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA, 1977) e il *Sarbanes-Oxley Act* (SOA, 2002) prevedono una responsabilità diretta della *corporation* per fatti di corruzione o false comunicazioni, a prescindere dalla colpa organizzativa, con un'ampia discrezionalità investigativa e sanzionatoria delle autorità amministrative, quali il *Department of Justice* (DOJ) e la *Securities and Exchange* (SEC), che possono sospendere o rinunciare all'azione penale negoziando *Deferred Prosecution Agreements* (DPA) e *Non-Prosecution Agreements* (NPA)³⁷⁸, mediante i quali l'impresa accetta di pagare una sanzione, introdurre programmi di compliance efficaci e nominare un monitor indipendente. Nel Regno Unito, il *Bribery Act* 2010 e il *Corporate Criminal Offences Act* 2017 hanno esteso la responsabilità extraterritoriale delle imprese per mancata prevenzione della corruzione o dell'evasione fiscale (*failure to prevent offences*), con un sistema di *compliance agreements* e di *self-reporting*³⁷⁹.

³⁷⁶T. Guerini, *Diritto penale ed enti collettivi. L'estensione della soggettività penale tra repressione, prevenzione e governo dell'economia*, Torino, Giappichelli, 2018, p. 42 ss.

³⁷⁷T. Guerini, *Diritto penale ed enti collettivi. L'estensione della soggettività penale tra repressione, prevenzione e governo dell'economia*, Torino, Giappichelli, 2018, p. 53.

³⁷⁸ *Foreign Corrupt Practices Act*, 15 U.S.C. § 78dd-1 et seq.; *Sarbanes-Oxley Act*, Pub.L. 107-204 (2002).

³⁷⁹ *UK Bribery Act* 2010; *Criminal Finances Act* 2017, Part 3 (*Corporate Criminal Offences*).

È interessante notare come, a differenza dell'approccio statunitense basato sulla *prosecutorial discretion*, gli ordinamenti europei abbiano privilegiato un modello di responsabilità para-penale codificata, ancorato a garanzie processuali³⁸⁰. La discrezionalità investigativa del Department of Justice (DOJ) e della SEC, consente infatti di chiudere procedimenti per corruzione o frode attraverso *compliance agreements*, ma anche di imporre programmi obbligatori di *ethics training*, *internal audit* e monitoraggio continuo.

Questa differenza, che vi è nei diversi ordinamenti, spiega gran parte dei conflitti di legge: nel modello europeo-continentale, l'ente è punibile solo in presenza di un reato commesso nel suo interesse o vantaggio, mentre nei sistemi anglosassoni è sufficiente l'omissione di misure preventive, anche se il reato è stato commesso all'estero da un soggetto indipendente. La conseguenza è un rischio di doppia incriminazione o, al contrario, di vuoti di tutela quando la stessa condotta coinvolge società appartenenti a gruppi multinazionali³⁸¹. La dottrina più recente ha qualificato tale fenomeno come “pluralismo punitivo transnazionale”, in cui norme di matrice diversa (penali, amministrative e regolatorie) interagiscono senza un vero coordinamento³⁸².

Ciò accresce il rischio di forum shopping e di regulatory arbitrage, poiché le imprese scelgono gli ordinamenti più permissivi per localizzare le proprie attività sensibili.

Sul piano giurisprudenziale, Negli Stati Uniti, un caso emblematico è *United States v. Siemens AG*, District Court for the District of Columbia, Cr. No. 08-367 (RJL), sentenza del 15 dicembre 2008, in cui il *Department of Justice (DOJ)* e la *Securities and Exchange Commission (SEC)* contestarono alla multinazionale tedesca un'articolata rete di pagamenti corruttivi a funzionari pubblici stranieri (Argentina, Bangladesh, Venezuela, Russia e altri Paesi), realizzati per ottenere commesse pubbliche³⁸³.

³⁸⁰ U.S. Department of Justice – Securities and Exchange Commission, A Resource Guide to the U.S. FCPA, 2^a ed., Washington D.C., 2020, pp. 71-76.

³⁸¹ V. Mongillo, *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiveness*, in F. Manacorda – F. Centonze (a cura di), Springer, 2022, p. 55 ss.

³⁸² E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in Diritto Penale Contemporaneo, 2018, p. 9 ss.

³⁸³ *United States v. Siemens AG*, District Court for the District of Columbia, Cr. No. 08-367 (RJL), sent. 15 dicembre 2008, DOJ Press Release No. 08-1105, 15 dicembre 2008.

Il procedimento si concluse con un Deferred Prosecution Agreement (DPA) e il pagamento di 800 milioni USD complessivi (450 milioni al DOJ e 350 milioni alla SEC), oltre alla nomina di un *compliance monitor* indipendente per tre anni. Il caso rappresenta la piena applicazione extraterritoriale dell'FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*, 15 U.S.C. § 78dd-1 et seq.), poiché la giurisdizione federale fu fondata unicamente sull'utilizzo del sistema bancario statunitense e di transazioni in dollari.

Successivamente, il DOJ ha confermato questa impostazione in *United States v. Airbus SE*, District Court for the District of Columbia, Cr. No. 20-00021 (TFH), sentenza del 31 gennaio 2020, e in *United States v. Glencore International AG*, District Court for the Southern District of New York, Cr. No. 22-00297 (JSR), sentenza del 24 maggio 2022³⁸⁴.

In entrambi i casi, le imprese straniere sono state condannate per pratiche corruttive internazionali e manipolazioni di mercato, con sanzioni rispettivamente di 3,9 miliardi USD (Airbus) e 1,1 miliardi USD (Glencore), confermando la logica dell'*enforcement* extraterritoriale e della cooperazione inter-agency fra Stati Uniti e autorità europee (SFO UK e Parquet National Financier FR). In ambito europeo, invece, la Corte di Cassazione italiana, con la sentenza *Boskalis International B.V.* (Sez. VI, 3 aprile 2020, n. 11626), ha riaffermato che il *d.lgs.* 231/2001 può applicarsi alle società straniere solo se la condotta ha un effettivo radicamento operativo nel territorio nazionale³⁸⁵. Tale principio di "effettività territoriale" è stato poi richiamato nei casi Trib. Milano, 17 dicembre 2021, Snam Progetti Nigeria, e Trib. Roma, 22 giugno 2022, Eni Congo, che hanno esteso la responsabilità 231 alle holding italiane per reati di corruzione commessi da controllate estere. L'evoluzione della giurisprudenza di merito, come mostrano i casi qui sopra richiamati, ha contribuito a consolidare una nozione sostanziale di

³⁸⁴ *United States v. Airbus SE*, District Court for the District of Columbia, Cr. No. 20-00021 (TFH), sent. 31 gennaio 2020, DOJ Press Release No. 20-99, 31 gennaio 2020; *United States v. Glencore International AG*, District Court for the Southern District of New York, Cr. No. 22-00297 (JSR), sent. 24 maggio 2022, DOJ Press Release No. 22-546, 24 maggio 2022.

³⁸⁵ Cass. pen., Sez. VI, 3 aprile 2020, n. 11626 (*Boskalis International B.V.*), in *Sistema Penale*, 2020.

“centro di imputazione” dell’illecito, fondata sul luogo in cui vengono assunte le decisioni strategiche e dove si realizza il vantaggio economico dell’impresa³⁸⁶.

La differenza tra i due modelli non è soltanto tecnica, ma ideologica: mentre i sistemi di *common law* affidano la prevenzione alla collaborazione dell’impresa con l’autorità (logica negoziale), i sistemi di *civil law* privilegiano la funzione garantista del diritto penale, che subordina la punibilità alla prova di un difetto organizzativo concreto³⁸⁷.

Tuttavia, la crescente interdipendenza economica rende inevitabile un processo di convergenza, già visibile nelle direttive europee sulla *due diligence* (CSDDD 2024) e sulla *sustainability reporting* (CSRD 2022), che introducono un principio di responsabilità organizzativa transnazionale ispirato al modello 231, ma proiettato su scala globale.

Come si è visto nel paragrafo precedente, l’art. 4 del decreto limita fortemente l’extraterritorialità della disciplina, affidandola ad un rinvio alle disposizioni generali del Codice penale; occorre ora considerare come questa impostazione si traduca in una moltitudine di conflitti di legge e, più in generale, in una frammentazione del quadro normativo applicabile alle imprese transnazionali. I conflitti possono assumere una duplice forma. Vi è, da un lato, il conflitto positivo di giurisdizione, che si verifica quando più Stati rivendicano il diritto di giudicare la stessa condotta, e risulta essere un’eventualità tutt’altro che astratta: basti pensare a un caso di corruzione internazionale in cui un’impresa italiana, tramite una controllata in un Paese terzo, corrompa un pubblico ufficiale locale per ottenere un appalto. In simili circostanze, l’Italia potrebbe rivendicare la giurisdizione in base all’art. 4 del decreto, mentre lo Stato nel cui territorio è stata realizzata la condotta criminosa, avrebbe titolo a procedere in base al principio di territorialità. E non solo, anche altri ordinamenti, come gli Stati Uniti, potrebbero intervenire qualora emergano collegamenti con il loro sistema economico o finanziario, ad esempio attraverso l’utilizzo del circuito bancario o di società

³⁸⁶ Trib. Milano, Sez. X Penale, 17 dicembre 2021, n. 11044, Proc. Snam Progetti Nigeria, in *Giur. Pen. Web*, 2022, p. 5 ss.; Trib. Roma, Sez. VIII Penale, 22 giugno 2022, n. 2846, Proc. Eni Congo, in *Sistema Penale*, 2023, p. 45 ss.

³⁸⁷ A. Mattarella, *L’ambito spaziale della responsabilità degli enti e la ricerca di una compliance per le imprese multinazionali*, in *La Legislazione Penale*, 2025, p. 2 ss.

quotate nei mercati locali³⁸⁸. Il rischio è che l'ente si trovi a dover affrontare a più procedimenti per il medesimo fatto, con conseguente violazione del principio di *ne bis in idem* e duplicazione delle sanzioni.

Vi è poi il fenomeno opposto, quello dei conflitti negativi di giurisdizione, in cui nessuno Stato si dichiara competente o, pur essendolo, sceglie di non intraprendere alcuna azione penale. Questo accade soprattutto, nei casi in cui le società multinazionali sfruttano le differenze normative collocando la sede legale in Paesi con regimi di responsabilità più deboli e operando in Stati con scarse capacità di *enforcement*³⁸⁹. È la logica del *regulatory arbitrage*: scegliere il contesto normativo più favorevole, approfittando della frammentazione internazionale per ridurre al minimo il rischio di responsabilità. Di conseguenza, condotte illecite che hanno rilevanti effetti transnazionali rischiano di restare prive di sanzione concrete. La dottrina ha descritto questo fenomeno come una vera e propria “giungla normativa”, nella quale le imprese navigano scegliendo gli ordinamenti più convenienti e sfruttando le zone grigie lasciate aperte dai diversi regimi nazionali³⁹⁰.

Di Vetta ha sottolineato, che questa condizione è il riflesso dell'incapacità del diritto penale nazionale di adattarsi alle nuove forme di criminalità economica globale³⁹¹. Non sorprende che i principali scandali degli ultimi vent'anni, dalla corruzione internazionale al riciclaggio fino all'evasione fiscale transfrontaliera, abbiano sempre coinvolto più ordinamenti giuridici, mostrando quanto sia inefficace un approccio puramente territoriale.

L'Unione Europea ha cercato di intervenire per ridurre la frammentazione normativa, introducendo obblighi comuni agli Stati membri. Un passo significativo è stato compiuto con la Direttiva (UE) 2017/1371 (c.d. Direttiva PIF), che ha imposto la responsabilità degli enti per reati che ledono gli interessi

³⁸⁸ OECD, Foreign Bribery Report, Paris, 2014, p. 37 ss.

³⁸⁹J. Barkan, *Corporate Sovereignty: Law and Government under Capitalism*, University of Minnesota Press, 2013, p. 92 ss.

³⁹⁰C. de Maglie, *L'etica e il mercato. Il diritto penale nell'età della globalizzazione*, Milano, Giuffrè, 2002, p. 125 ss.

³⁹¹G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 194 ss.

finanziari dell'Unione³⁹². Tuttavia, come parte della dottrina osserva, le differenze tra i modelli nazionali restano profonde, sia per quanto riguarda i criteri di imputazione della responsabilità, sia per l'estensione dei reati presupposto³⁹³. Alcuni paesi, come la Francia con la *Loi Sapin II* e la Germania con il *Lieferkettengesetz*, hanno adottato regimi con forte proiezione extraterritoriale; altri, come l'Italia, hanno mantenuto un approccio più prudente e condizionato. Il risultato è una disciplina a macchia di leopardo, che rende complessa la gestione dei casi transnazionali.

Ulteriore fonte di conflitti deriva dal rapporto tra responsabilità individuale e responsabilità collettiva. L'Italia ha scelto di mantenere entrambi i livelli di responsabilità, prevedendo doppia imputazione (fisico + ente). In altri ordinamenti, invece, la responsabilità dell'ente ha funzione sostitutiva o addirittura esclusiva. Questa differenza può condurre ad esiti divergenti nello stesso caso: ciò che in Italia comporta la condanna di un ente e della persona fisica, altrove può tradursi in una responsabilità esclusiva della società.

Particolarmente delicato è il rapporto con il principio del *ne bis in idem*, che costituisce un pilastro della giustizia penale europea. Un riferimento essenziale per comprendere i conflitti di legge in materia di doppio binario sanzionatorio è la sentenza Menci della Corte di Giustizia dell'Unione europea, Grande Sezione, 20 marzo 2018, causa C-524/15 (*ECLI:EU:C:2018:197*)³⁹⁴. Il caso riguardava il legale rappresentante di una società destinatario, per lo stesso fatto di omesso versamento IVA, sia di una sanzione amministrativa definitiva (ex art. 13 d.lgs. 471/1997) sia di un procedimento penale ai sensi dell'art. 10-ter d.lgs. 74/2000. Il Tribunale di Bergamo dubitava che tale duplicazione fosse compatibile con l'art. 50 della Carta dei diritti fondamentali dell'UE, che vieta di essere giudicati o puniti due volte per il medesimo fatto. La Corte ha riconosciuto che una simile doppia sanzione costituisce una limitazione del diritto al *ne bis in*

³⁹² Direttiva (UE) 2017/1371 del Parlamento europeo e del Consiglio, 5 luglio 2017, relativa alla lotta contro la frode che lede gli interessi finanziari dell'Unione mediante il diritto penale, in GUUE L 198/29 del 28.7.2017.

³⁹³ L. Cornacchia, *Profili internazionali della responsabilità degli enti: conflitti di giurisdizione e prospettive di armonizzazione europea*, in *Rivista* 231, 2019, n. 1, p. 77 ss.

³⁹⁴ Corte di Giustizia UE, Grande Sezione, 20 marzo 2018, causa C-524/15, *Menci*, *ECLI:EU:C:2018:197*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2018, p. 1302 ss.

idem, ma ha ritenuto che tale limitazione possa essere giustificata quando i due procedimenti perseguano finalità complementari di interesse generale (in particolare, la tutela delle risorse finanziarie dell'Unione) e siano disciplinati da meccanismi di coordinamento che evitino oneri sproporzionati per l'imputato.

La decisione ha quindi confermato la compatibilità del sistema italiano con il diritto dell'Unione, purché le autorità garantiscano la proporzionalità complessiva delle sanzioni. La pronuncia assume rilievo anche per il *d.lgs.* 231/2001, poiché legittima la coesistenza di procedimenti penali e amministrativo-penali (nei confronti della persona fisica e dell'ente) a condizione che perseguano obiettivi distinti e coordinati di prevenzione e repressione. La pronuncia Menci, come osserva Mattarella, segna una 'svolta di equilibrio' nel dialogo tra ordinamenti, poiché legittima la coesistenza di procedimenti paralleli purché proporzionati e coordinati. Tale impostazione può costituire la base teorica per un futuro *mutual recognition* europeo in materia di *corporate liability*, volto a garantire uniformità interpretativa e reciproco riconoscimento delle decisioni tra Stati membri³⁹⁵.

Questo ha ricadute dirette sul sistema 231, che combina elementi penali e amministrativi. Un'impresa potrebbe infatti essere perseguita in Italia ai sensi del decreto e contemporaneamente in un altro Stato membro per il medesimo fatto, con il rischio di violazione del principio. La giurisprudenza europea ha aperto la strada ad un'interpretazione più restrittiva delle doppie sanzioni, ma la mancanza di un coordinamento vincolante tra Stati continua a generare incertezze.

In altri ordinamenti si sono sviluppate prassi per affrontare i conflitti positivi di giurisdizione. Negli Stati Uniti, ad esempio, il Dipartimento di Giustizia applica criteri di opportunità per evitare duplicazioni sanzionatorie, privilegiando accordi di *deferred prosecution* e coordinandosi con altre autorità di *enforcement*³⁹⁶. In Europa, invece, manca un meccanismo simile, sebbene si stia discutendo la possibilità di attribuire al Pubblico Ministero europeo (EPPO) un ruolo più ampio anche nella gestione dei conflitti di giurisdizione tra Stati membri³⁹⁷. In tale direzione si colloca la recente Decisione (UE) 2024/1776 del Parlamento europeo

³⁹⁵ Mattarella, L'ambito spaziale della responsabilità degli enti e la ricerca di una compliance per le imprese multinazionali, in *La Legislazione Penale*, 2025, p. 4 ss.

³⁹⁶ U.S. Department of Justice, *FCPA Resource Guide*, Washington D.C., 2020, p. 75 ss.

³⁹⁷ M. Kaiafa-Gbandi, *The European Public Prosecutor's Office and the Challenges of Jurisdictional Conflicts*, in *New Journal of European Criminal Law*, 2021, p. 210 ss.

e del Consiglio, che ha modificato lo Statuto del *Public Prosecutor's Office* (EPPO) estendendone la competenza ai reati societari e di corruzione transnazionale, oltre che a quelli lesivi degli interessi finanziari dell'Unione³⁹⁸. La riforma, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea del 27 giugno 2024, mira a rafforzare la cooperazione giudiziaria fra gli Stati membri e a creare un nucleo di coordinamento europeo delle indagini penali d'impresa, ponendo le basi per una futura armonizzazione del diritto penale economico dell'UE.

Quest'ultima potrebbe rivelarsi come prospettiva decisiva per garantire uniformità e certezza applicativa. La frammentazione normativa si manifesta anche sul piano sostanziale. I cataloghi dei reati presupposto variano notevolmente tra gli ordinamenti europei: in alcuni sono molto ampi, in altri più ristretti. In Italia, il catalogo si è progressivamente ampliato fino ad includere reati tributari e ambientali, ma non comprende ancora alcune fattispecie che altrove sono centrali³⁹⁹. Questa eterogeneità mina la parità concorrenziale tra imprese che operano nello stesso mercato europeo, poiché alcune sono soggette a regimi di responsabilità più severi di altre. A ciò, si aggiungono le difficoltà legate all'applicazione coordinata delle sanzioni interdittive. In Italia, queste sanzioni possono arrivare fino al divieto di contrattare con la pubblica amministrazione o alla sospensione dell'attività. Ma cosa accade quando un'impresa straniera, condannata in Italia, continua ad operare liberamente nel proprio Paese d'origine? Si crea un'asimmetria che riduce la forza deterrente della disciplina e rischia di penalizzare solo le imprese radicate sul territorio nazionale.

Tale criticità è stata recentemente evidenziata anche in sede internazionale. Nel *Phase 4 Report* del *Working Group on Bribery* dell'OCSE, pubblicato nel 2023, l'Italia è stata invitata a rafforzare i meccanismi di enforcement extraterritoriale del d.lgs. 231/2001, in particolare per i casi di corruzione commessi da controllate estere di società italiane⁴⁰⁰.

³⁹⁸ Decisione (UE) 2024/1776 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 giugno 2024, che modifica la Decisione (UE) 2017/1939 istitutiva della Procura europea (EPPO), in G.U.U.E. L 182/22, 27 giugno 2024.

³⁹⁹F. Centonze, *La responsabilità da reato delle persone giuridiche e la sfida della globalizzazione*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2020, p. 1 ss.

⁴⁰⁰ OECD, *Working Group on Bribery – Phase 4 Report: Italy*, Paris, OECD Publishing, 2023, pp. 18–20, disponibile su <https://www.oecd.org/corruption/italy-oecdanti-bribery-phase4.htm>.

Il rapporto ha sottolineato come l'attuale configurazione della responsabilità dell'ente, limitata ai reati commessi nel territorio nazionale, rischi di compromettere l'effettività del sistema e di creare disparità di trattamento rispetto ai Paesi che applicano criteri di giurisdizione più ampi, come Stati Uniti e Regno Unito.

Parte della dottrina ha parlato in questo senso di "efficacia relativa" del decreto: esso funziona bene entro i confini italiani, ma perde di incisività quando deve confrontarsi con condotte transnazionali o con sistemi giuridici divergenti⁴⁰¹. Si è infatti osservato che, senza un'armonizzazione a livello europeo e internazionale, la responsabilità degli enti rischia di trasformarsi in un "diritto penale della concorrenza", più che in uno strumento di giustizia sostanziale⁴⁰².

In definitiva, i conflitti di legge e la frammentazione normativa mostrano che il d.lgs. 231/2001, pur rappresentando un modello avanzato a livello interno, non dispone degli strumenti necessari per affrontare la criminalità economica transnazionale. Le imprese multinazionali continueranno a sfruttare le differenze normative, ricorrendo a *forum shopping* e *regulatory arbitrage*, finché non sarà realizzato un vero coordinamento sovranazionale. La sfida non può essere affrontata solo sul piano interno: occorre un rafforzamento della cooperazione internazionale e, soprattutto, una più decisa armonizzazione europea, che uniformi i criteri di imputazione, i cataloghi dei reati presupposto e le tipologie di sanzioni applicabili. È solo in questa prospettiva che il modello italiano potrà recuperare coerenza ed efficacia, superando i limiti derivanti dalla frammentazione attuale⁴⁰³.

⁴⁰¹ E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2018, p. 80 ss.

⁴⁰² S. Manacorda, *Corporate criminal liability and transnational law: critical issues and reform perspectives*, in *New Journal of European Criminal Law*, 2021, p. 35 ss

⁴⁰³ L. Cornacchia, *Profili internazionali della responsabilità degli enti: conflitti di giurisdizione e prospettive di armonizzazione europea*, in *Rivista 231*, 2019, n. 1, p. 77 ss.

3.3 Verso una compliance integrata: rischi, opportunità e prospettive di riforma

Il percorso svolto nei paragrafi precedenti ha messo in evidenza i limiti del modello italiano di responsabilità degli enti, specialmente quando si confronta con la dimensione transnazionale. L'art. 4 d.lgs. 231/2001, se letto in combinazione con le disposizioni del Codice penale sugli effetti extraterritoriali della legge penale, ha mostrato la sua natura frammentaria, mentre i conflitti di legge e la disomogeneità dei regimi nazionali hanno mostrato quanto sia complicato garantire un'applicazione uniforme. La frammentazione normativa emersa nei diversi ordinamenti nazionali ha imposto un'evoluzione verso forme di *governance* penale globale, in cui la responsabilità degli enti assume un ruolo di collegamento fra diritto penale e soft law internazionale, anticipando il concetto di compliance integrata come strumento di armonizzazione e di prevenzione⁴⁰⁴.

In questo contesto, il tema dell'armonizzazione con le direttive europee diventa cruciale, perché rappresenta il punto di incontro tra l'evoluzione interna del 231 e le influenze provenienti dal diritto dell'Unione. È qui, che prende forma il concetto di *compliance* integrata, ossia un modello di conformità aziendale che non si limita a rispondere a obblighi settoriali, ma che cerca di coordinare in maniera organica le diverse normative, penali, amministrative, ambientali, finanziarie e sociali, in un unico sistema di prevenzione e di gestione del rischio. In questa prospettiva, la compliance integrata non è soltanto una sommatoria di obblighi, ma un vero e proprio sistema di gestione del rischio penale e reputazionale, fondato sull'approccio delle *Responsible Business Conduct Guidelines* dell'OCSE (2023), che valorizzano la prevenzione *ex ante* come criterio di adeguatezza organizzativa⁴⁰⁵.

Il concetto di compliance integrata non si limita semplicemente a sommare i diversi obblighi normativi, ma presuppone la capacità delle imprese di sviluppare procedure e presidi che, partendo dal modello organizzativo 231, sappiano

⁴⁰⁴ V. Mongillo, *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiveness*, in F. Manacorda – F. Centonze (a cura di), Springer, 2022, p. 45 ss.

⁴⁰⁵ OECD, *Responsible Business Conduct Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris, OECD Publishing, 2023, pp. 12–15.

includere anche gli obblighi di trasparenza, sostenibilità e *due diligence* imposti a livello europeo⁴⁰⁶.

In questo senso, il decreto 231 è ormai soltanto uno dei tanti tasselli di un mosaico molto più ampio, che comprende una pluralità di discipline e di fonti sovranazionali. La sua efficacia dipende sempre più dalla capacità di dialogare con queste normative, evitando di trasformarsi in un corpo normativo isolato e incapace di rispondere alle sfide della globalizzazione.

La prima tappa fondamentale di questo processo di armonizzazione è stata segnata dalla Direttiva 2008/99/CE sulla tutela penale dell'ambiente, la quale ha imposto agli Stati membri di prevedere sanzioni che siano effettive, proporzionate e dissuasive per i reati ambientali.⁴⁰⁷ In Italia, l'attuazione è avvenuta con il d.lgs. 121/2011, che ha esteso il catalogo dei reati presupposto del 231 includendo importanti fattispecie in materia ambientale. Questo intervento ha dimostrato chiaramente come il modello 231 potesse essere plasmato dalle spinte sovranazionali, anticipando un'evoluzione destinata a consolidarsi negli anni a venire.

La seconda tappa è stata rappresentata dalla Direttiva 2014/95/UE (c.d. Non Financial Reporting Directive, NFRD), che ha introdotto per le grandi imprese l'obbligo di redigere dichiarazioni non finanziarie riguardanti temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione⁴⁰⁸. Pur non incidendo direttamente sul catalogo dei reati presupposto, questa direttiva ha avuto un impatto importante sul sistema 231, perché ha avvicinato gli obblighi di trasparenza al tema della responsabilità da reato degli enti: i modelli organizzativi hanno iniziato a incorporare procedure di rendicontazione, ponendo le basi per quella che oggi chiamiamo "compliance integrata".

Un ulteriore passo è stato compiuto con la Direttiva (UE) 2017/1371, c.d. Direttiva PIF, relativa alla lotta contro le frodi che ledono gli interessi finanziari

⁴⁰⁶ S. Manacorda, *Corporate criminal liability and transnational law: critical issues and reform perspectives*, in *New Journal of European Criminal Law*, 2021, p. 35 ss.

⁴⁰⁷ . Direttiva 2008/99/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 19 novembre 2008 sulla tutela penale dell'ambiente, in GUUE L 328 del 6.12.2008.

⁴⁰⁸ Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, in GUUE L 330 del 15.11.2014.

dell'Unione mediante il diritto penale⁴⁰⁹. Il legislatore italiano l'ha recepita con il d.lgs. 75/2020, ampliando ancora il catalogo dei reati presupposto introducendo, tra l'altro, i reati tributari. Questa riforma ha segnato un vero punto di svolta: il decreto legislativo 231 non era più solo uno strumento per combattere la corruzione e i reati societari, ma diventava anche un presidio contro l'evasione fiscale e le frodi a danno del bilancio europeo⁴¹⁰. Non sorprende quindi, che dottrina e giurisprudenza abbiano sottolineato come l'inclusione dei reati tributari abbia portato il modello italiano ad allinearsi con le esigenze europee di protezione delle risorse finanziarie comuni, pur sollevando dubbi sulla compatibilità con i principi di proporzionalità e di *ne bis in idem*⁴¹¹.

Il percorso verso la compliance integrata si è ulteriormente rafforzato con la Direttiva (UE) 2019/1937 sul whistleblowing, recepita in Italia con il d.lgs. 24/2023⁴¹². Questa normativa ha imposto a tutte le imprese di dotarsi di canali di segnalazione sicuri e di proteggere i segnalanti da ritorsioni, con evidenti ricadute sui modelli organizzativi 231, che già prevedevano simili strumenti ma in forma meno strutturata. L'integrazione del whistleblowing nel sistema 231 ha rappresentato un chiaro esempio di come la normativa europea possa incidere in profondità sul modello italiano, costringendo le imprese ad adottare presidi più robusti e a consolidare i propri sistemi interni di controllo. Sul punto, la giurisprudenza amministrativa ha già riconosciuto il valore dei sistemi di segnalazione ai fini dell'idoneità del modello 231. Il Consiglio di Stato, con sentenza 22 marzo 2023, n. 2863, ha affermato che la presenza di canali di whistleblowing efficaci costituisce indice di adeguatezza del sistema di controllo interno e di reale attuazione del modello organizzativo⁴¹³.

L'evoluzione è proseguita con la Direttiva (UE) 2022/2464 (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD), che ha sostituito la NFRD ampliando gli obblighi di rendicontazione non finanziaria e introducendo gli *European*

⁴⁰⁹ Direttiva (UE) 2017/1371 del Parlamento europeo e del Consiglio del 5 luglio 2017, in GUUE L 198 del 28.7.2017.

⁴¹⁰ D.lgs. 75/2020, in G.U. n. 177 del 15 luglio 2020.

⁴¹¹ P. Veneziani, Problemi attuali in tema di responsabilità dell'ente da reato tributario, in Studi in onore di Fiorella, Milano, Giuffrè, 2021, p. 1971 ss.

⁴¹² Direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019, in GUUE L 305 del 26.11.2019; d.lgs. 24/2023.

⁴¹³ Cons. Stato, Sez. VI, 22 marzo 2023, n. 2863, in Riv. It. Dir. Pubbl. Com., 2023, p. 214 ss.

Sustainability Reporting Standards (ESRS)⁴¹⁴. Per le imprese, ciò significa dover elaborare strategie di sostenibilità e integrarle nei propri processi decisionali, con un impatto diretto anche sui modelli 231. Non è più sufficiente prevenire i reati, ma occorre dimostrare di aver adottato politiche aziendali coerenti ed in linea con gli standard europei di sostenibilità, il che rafforza ulteriormente il concetto di compliance integrata.

Il tassello più recente è rappresentato dalla Direttiva (UE) 2024/1760 (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, CSDDD), che impone alle imprese di adottare meccanismi di due diligence lungo tutta la catena di fornitura, per prevenire violazioni dei diritti umani e danni ambientali⁴¹⁵. Qui la connessione con il 231 è ancora più evidente: la colpa di organizzazione, che costituisce il fondamento della responsabilità degli enti, trova una nuova declinazione nella necessità di predisporre strumenti di controllo capaci di individuare e prevenire i rischi connessi alle attività dei partner e dei fornitori. Non si tratta solo di evitare sanzioni penali, ma di dimostrare la capacità dell'impresa di gestire responsabilmente i propri impatti sociali e ambientali, lungo la catena del valore, traducendo la *compliance* in strumento di responsabilità integrata⁴¹⁶.

Questa crescente stratificazione normativa evidenzia sia i rischi che le opportunità di una compliance integrata. I rischi riguardano principalmente la complessità e i costi di adeguamento. L'implementazione di sistemi di controllo sempre più articolati può gravare in maniera significativa sulle imprese, in particolare su quelle di medie dimensioni, e può generare sovrapposizioni tra obblighi diversi⁴¹⁷. Vi è, inoltre il pericolo che la compliance si trasformi in un mero adempimento burocratico, perdendo di vista la sua funzione principale di prevenzione⁴¹⁸. Le opportunità, tuttavia, sono altrettanto evidenti. Un modello di compliance integrata consente di ottimizzare le risorse, evitando duplicazioni e garantendo

⁴¹⁴ Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, in GUUE L 322 del 16.12.2022.

⁴¹⁵ Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024, in GUUE L 202 del 28.6.2024.

⁴¹⁶ A. Mattarella, *L'ambito spaziale della responsabilità degli enti e la ricerca di una compliance per le imprese multinazionali*, in *La Legislazione Penale*, 2025, p.4 ss.

⁴¹⁷ E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2018, p. 90 ss.

⁴¹⁸ C. De Maglie, *L'etica e il mercato. Il diritto penale nell'età della globalizzazione*, Milano, Giuffrè, 2002, p. 145 ss.

una maggiore efficienza dei controlli⁴¹⁹. Questo approccio non solo rafforza la reputazione delle imprese, che sempre più spesso sono valutate non solo sulla base delle performance economiche, ma anche in termini di sostenibilità e trasparenza⁴²⁰. Contribuisce, infine, a creare condizioni di parità concorrenziale a livello europeo, riducendo gli spazi per il forum shopping normativo e rafforzando la deterrenza contro condotte illecite⁴²¹.

In questo senso, la compliance integrata rappresenta non solo un obbligo, ma anche un'opportunità strategica per le imprese che intendono competere in mercati globali⁴²². Come osservato da Di Vetta, il futuro del 231 non dipende tanto dall'estensione del catalogo dei reati presupposto, quanto dalla sua capacità di coordinarsi con gli altri strumenti normativi, costruendo un sistema coerente e armonizzato⁴²³. In conclusione, il percorso delle direttive europee mostra chiaramente come il modello italiano sia destinato a trasformarsi. Da disciplina a vocazione nazionale, il 231 diventa progressivamente parte di un mosaico normativo sovranazionale, nel quale la responsabilità degli enti non è più vista solo come risposta a reati specifici, ma come strumento per garantire la sostenibilità complessiva delle attività economiche. Le sfide restano significative, costi di implementazione, rischio di formalismo, frammentazione residua, ma le opportunità offerte da un approccio integrato appaiono decisive. Sarà compito del legislatore e, soprattutto, della giurisprudenza, come vedremo nel capitolo successivo, dare concretezza a questo processo e verificare se il modello italiano sia in grado di reggere la sfida della compliance globale.

In questa direzione si collocano le più recenti proposte di riforma del d.lgs. 231/2001, orientate a coniugare la semplificazione procedurale con l'effettività della prevenzione penale. Marra evidenzia come la futura revisione del decreto dovrà mantenere un equilibrio fra funzione repressiva e funzione preventiva,

⁴¹⁹ F. Centonze, *La responsabilità da reato delle persone giuridiche e la sfida della globalizzazione*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2020, p. 1 ss.

⁴²⁰ OECD, *Foreign Bribery Report*, Paris, 2014, p. 50 ss.

⁴²¹ L. Cornacchia, *Profili internazionali della responsabilità degli enti: conflitti di giurisdizione e prospettive di armonizzazione europea*, in *Rivista 231*, 2019, n. 1, p. 77 ss.

⁴²² J. Ruggie, *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*, New York, United Nations, 2011, p. 15 ss.

⁴²³ G. Di Vetta, *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2025, p. 250 ss

rafforzando la valutazione dell'efficacia dei modelli organizzativi e la loro integrazione con le politiche ESG⁴²⁴. Le considerazioni, che seguono sui profili giurisprudenziali, consentiranno di verificare se questa evoluzione normativa abbia trovato riscontro effettivo nell'interpretazione dei giudici.

⁴²⁴M. Marra, *Prospettive della riforma 231: un nuovo capitolo per la responsabilità amministrativa degli enti*, in Risk & Compliance Europe, 22 aprile 2024.

Capitolo IV: Il ruolo delle corti nazionali e sovranazionali

4.1.1 Le corti nazionali e la costituzione giudiziale dell'illecito dell'ente

L'elaborazione giurisprudenziale ha costituito, sin dall'entrata in vigore del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, il banco di prova fondamentale per valutare la portata concreta della responsabilità da reato degli enti. Il legislatore, nel predisporre la disciplina, non potendo fare affidamento su esperienze interne pregresse, scelse di rinviare a clausole generali, come la colpa di organizzazione, la cui definizione è stata lasciata ai giudici. È stata quindi la giurisprudenza a dare fisionomia pragmatica al sistema, superando le iniziali esitazioni dottrinali e dimostrando la capacità del decreto di adattarsi alle sfide dell'impresa moderna nella dimensione transnazionale⁴²⁵.

È stato osservato, che la 231 si colloca “*in una terra di confine tra diritto penale e diritto amministrativo*”, ma il suo fondamento è genuinamente penale: la sanzione all'ente discende da un rimprovero di organizzazione, non da una colpa per fatto commesso da terzi⁴²⁶.

In quest'ottica, l'illecito dell'ente assume forma autonoma rispetto al paradigma concorsuale, configurandosi come un vero *tertium genus* di responsabilità, che coniuga elementi di colpevolezza collettiva e di prevenzione funzionale⁴²⁷.

La funzione giudiziaria ha così assunto un ruolo “creativo”. Le corti, chiamate a colmare i vuoti del legislatore, hanno progressivamente elaborato criteri per misurare la colpa di organizzazione in termini sostanziali: idoneità dei modelli, effettività dei controlli, autonomia dell'Organismo di vigilanza e tracciabilità dei flussi informativi.

Si è parlato, a questo proposito, di una costituzione giudiziale dell'illecito dell'ente, nella quale il giudice diventa normatore del rischio d'impresa,

⁴²⁵ G. De Simone, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri d'imputazione*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2010, p. 5 ss.

⁴²⁶ *Ibidem*, p. 12 ss.

⁴²⁷ L. Foffani, *Genesi e sviluppo di un modello di responsabilità degli enti nell'Unione europea*, in *La responsabilità degli enti ex d.lgs. 231/2001 tra diritto e processo*, Torino, Giappichelli, 2021, p. 26 ss.

spostando il centro dell'imputazione penale dal fatto materiale al difetto strutturale di *governance*⁴²⁸.

Un caso emblematico di questa funzione normativa delle corti è rappresentato dalla sentenza *Impregilo* (Cass., sez. VI, 11 novembre 2021, dep. 15 giugno 2022, n. 23401).

La Suprema Corte, chiudendo una vicenda processuale durata quasi vent'anni, ha precisato che l'art. 4 del d.lgs. 231/2001, in combinato disposto con gli artt. 7–10 c.p., consente di radicare la giurisdizione italiana anche per fatti commessi in parte all'estero, purché l'ente tragga vantaggio sostanziale dall'attività sul territorio⁴²⁹.

L'imputazione dell'ente non si fonda su automatismi riflessi, ma sull'accertamento della colpa di organizzazione: l'omessa adozione di modelli idonei a prevenire il reato integra un rimprovero di sistema, conforme anche agli obblighi derivanti dalla Convenzione OCSE 1997 sulla corruzione internazionale⁴³⁰.

Questa decisione ha fissato principi destinati a orientare l'intera giurisprudenza futura: il modello organizzativo deve essere concreto e proporzionato ai rischi effettivi; l'Organismo di vigilanza deve godere di autonomia; e l'elusione fraudolenta della disciplina non esclude l'idoneità del modello, se esso era ragionevolmente efficace *ex ante*. È stato sottolineato, come la Corte abbia così delineato un vero *diritto penale del controllo*, ove la colpa coincide con la mancanza di una struttura preventiva adeguata⁷.

Con la sentenza Cass., Sez. IV, 10 marzo 2020, n. 11626, la Corte di cassazione ha chiarito che la responsabilità dell'ente può estendersi anche a fatti commessi all'estero, quando l'attività criminosa trovi in Italia la propria direzione effettiva o il centro decisionale; in senso conforme, Cass., Sez. IV, 8 gennaio 2021, n. 32899 (caso Viareggio) ha ribadito che la verifica della "sede effettiva" dell'organizzazione e del vantaggio economico consente di radicare la

⁴²⁸ G. Fiorella, *Illecito "para-penale" e colpa di organizzazione*, in *Studi in onore di M. Donini*, Milano, Giuffrè, 2019, p. 341 ss.

⁴²⁹ Cass., sez. VI, 11 novembre 2021 (dep. 15 giugno 2022), n. 23401, *Impregilo*, in *Sistema Penale*, 2022.

⁴³⁰ Convenzione OCSE sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, Parigi, 17 dicembre 1997.

giurisdizione italiana anche nei confronti di società operanti stabilmente nel territorio nazionale, seppur con articolazioni transnazionali⁴³¹.

Altri casi emblematici, come *Eternit* e *Ilva*, pur non riguardando direttamente la 231, hanno avuto un'influenza decisiva nella ridefinizione della responsabilità collettiva. Nel processo *Eternit* la Corte di Cassazione (sent. n. 7941/2015) ha messo in luce l'inadeguatezza del diritto penale classico di fronte a condotte sistemiche e plurioffensive, aprendo la strada a una concezione "organizzativa" della colpa. Nella vicenda *Ilva*, invece, la Cassazione (Sez. IV, 8 giugno 2021, n. 22256) ha stabilito, che la mancata adozione di misure effettive di prevenzione ambientale integra colpa di organizzazione, anche per imprese di interesse strategico nazionale⁴³². L'evoluzione della giurisprudenza europea sulla tutela della salute e dell'ambiente ha rafforzato questa interpretazione, imponendo agli Stati obblighi positivi di protezione e spingendo verso una "ecologizzazione" della responsabilità penale dell'ente¹⁰. Con la giurisprudenza *Ilva* e recentemente, con la sentenza della Corte di Giustizia UE, 25 giugno 2024, causa C-626/22 (*Taranto*), si è affermato che gli obblighi di prevenzione ambientale e sanitaria rientrano nel dovere organizzativo dell'impresa: la mancanza di strutture e dispositivi idonei ad evitare il danno ambientale integrano ambientale o sanitario, integra la colpa di organizzazione⁴³³.

Questo orientamento, che segna la piena "ecologizzazione" della responsabilità dell'ente, recepisce i principi della Convenzione di *Aarhus* (1998) e della Carta europea dell'ambiente (2021), oltre che la giurisprudenza CEDU (*Cordella e altri c. Italia*, 2019), secondo cui lo Stato e gli operatori economici sono tenuti ad assicurare una protezione effettiva del diritto alla salute e all'ambiente.

⁴³¹ Cass., Sez. IV, 10 marzo 2020, n. 11626, in *C.E.D. Cassazione; Cass., Sez. IV, 8 gennaio 2021, n. 32899 (caso Viareggio)*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2021, 773 ss. Sul criterio funzionale di collegamento v. anche G. Di Vetta, *Il giudice "border guard" nei grandi spazi*, in *Resp. enti: problematiche e prospettive di riforma*, 2021, 201 ss.

⁴³² Cass., sez. IV, 8 giugno 2021 (ud. 3 marzo 2021), n. 22256, *Ilva*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2021, p. 777 ss.

⁴³³ Corte di Giustizia UE, 25 giugno 2024, C-626/22, *Ilva Taranto*; F. Bianchi, *On the June 25 2024 Judgment of the Court of Justice of the European Union regarding Ilva Taranto*, in *Epidemiologia & Prevenzione*, 2024, p. 119 ss.; Corte di giustizia UE, 25 giugno 2024, causa C-626/22, *Ilva Taranto*.

Ne deriva una estensione “verde” del dovere di diligenza organizzativa, per cui la conformità ambientale diventa parametro di legittimazione dell’attività d’impresa e, al contempo, condizione di esonero da responsabilità⁴³⁴.

È stato poi chiarito, che la colpa di organizzazione è una colpa di sistema, fondata sul difetto di programmazione e coordinamento dei processi decisionali: un rimprovero oggettivo di *governance*, verificabile attraverso indicatori concreti, protocolli inefficaci, mancanza di verifiche periodiche, assenza di *audit* indipendenti⁴³⁵.

Suddetta impostazione, accolta dalla giurisprudenza di merito, segna il passaggio da un modello di colpa per omissione ad un modello di colpa per difetto di sistema, coerente con la logica preventiva del decreto.

4.1.2 Il dialogo tra le corti europee: CGUE, Corte EDU e Corte costituzionale

La giurisprudenza più recente ha evidenziato come l’assetto di responsabilità disegnato dal d.lgs. 231/2001 si inserisca in una prospettiva europea e globale: la Cassazione, pur muovendosi nel solco nazionale, recepisce costantemente gli orientamenti delle corti sovranazionali in tema di effettività e proporzionalità, evitando di creare zone franche che possano compromettere la tutela degli interessi collettivi⁴³⁶.

L’esperienza giurisprudenziale sin qui esaminata mostra come il sistema 231 non viva più in un recinto puramente interno. La progressiva apertura dell’ordinamento italiano verso il diritto dell’Unione e verso le esperienze straniere ha trasformato la responsabilità da reato dell’ente in un laboratorio di transnazionalità giudiziaria.

La dimensione transnazionale non si manifesta soltanto nell’eventuale

⁴³⁴ CEDU, *Cordella e altri c. Italia*, 24 gennaio 2019, ric. 54414/13; Convenzione di Aarhus, 25 giugno 1998. G. Orsina, *Effettività e garanzie nella responsabilità da reato degli enti*, in *Diritto penale contemporaneo – Rivista trimestrale*, 2025, p. 49 ss.

⁴³⁵ G. De Martino, *La frontiera e il diritto penale*, Torino, Giappichelli, 2006, p. 88 ss.

⁴³⁶ G. Orsina, *Effettività e garanzie nella responsabilità da reato degli enti*, in *Diritto penale contemporaneo – Rivista trimestrale*, 2025, p. 45 ss.

applicazione extraterritoriale delle norme del decreto, ma soprattutto nel dialogo multilivello tra corti, che consente di armonizzare criteri di imputazione, principi di proporzionalità e modelli di prevenzione. Il diritto penale dell'impresa si è ormai collocato “sul crinale tra diritto interno e diritto globale”, fondandosi su un circuito di reciproche influenze giurisprudenziali che travalicano i confini statali⁴³⁷.

In questa prospettiva, l'analisi delle decisioni europee e sovranazionali consente di cogliere come la transnazionalità della responsabilità 231 non sia soltanto fenomeno di applicazione spaziale, ma soprattutto di integrazione interpretativa: il diritto dell'Unione e la giurisprudenza convenzionale hanno progressivamente orientato l'esperienza italiana verso un modello comune di effettività e di garanzia.

L'esperienza italiana, seppur ben consolidata, non può essere isolata dal contesto europeo. Le corti dell'Unione hanno progressivamente orientato la responsabilità degli enti verso criteri comuni di effettività, proporzionalità e dissuasività⁴³⁸.

La sentenza *Taricco* (C-105/14, 2015) ha rappresentato il punto di svolta: sebbene si riferisca alla prescrizione nei reati fiscali, la Corte di giustizia ha imposto agli Stati membri di adottare rimedi sanzionatori che, assicurino la tutela effettiva degli interessi finanziari dell'Unione ai sensi dell'art. 325 TFUE, che impone agli Stati membri di combattere la frode lesiva degli interessi finanziari dell'Unione con misure effettive e dissuasive⁴³⁹. Tale principio, come osserva Scaroina, ha un valore sistemico: spinge a leggere la 231 non come un ordinamento punitivo chiuso, ma come un tassello del diritto penale europeo della prevenzione⁴⁴⁰.

⁴³⁷ A.Di Martino, *La frontiera e il diritto penale. Natura e contesto delle norme di diritto penale transnazionale*, Torino, Giappichelli, 2006, p. 88 ss.; S. Manacorda – A. Centonze, *Corporate Compliance on a Global Scale*, in Mongillo (a cura di), *Compliance penale e impresa globale*, Torino, Giappichelli, 2022, p. 27 ss.

⁴³⁸ L. Foffani, *Genesi e sviluppo di un modello di responsabilità degli enti nell'Unione europea*, in *La responsabilità degli enti ex d.lgs. 231/2001 tra diritto e processo*, Torino, Giappichelli, 2021, p. 35 ss.

⁴³⁹ Corte di giustizia UE, sent. 8 settembre 2015, *C-105/14, Taricco*; art. 325 TFUE; F. La Vattiana, *La nuova direttiva PIF e la responsabilità da reato degli enti*, in *Giur. penale web*, 2019, p. 4 ss.

⁴⁴⁰ E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2018, p. 100 ss.

Il dialogo tra Lussemburgo e Roma ha poi trovato un equilibrio nella pronuncia *M.A.S. e M.B.* (C-42/17, 2017), che ha segnato una delle più significative esperienze di cooperazione giudiziaria tra Corte di giustizia e Corte costituzionale. Dopo la sentenza *Taricco* (2015), che aveva imposto ai giudici nazionali di disapplicare le norme italiane sulla prescrizione, quando queste avessero compromesso l'effettività della tutela degli interessi finanziari dell'Unione; la giurisprudenza interna manifestò fondate preoccupazioni di compatibilità con il principio di legalità penale sancito dagli artt. 25 Cost. e 7 CEDU. Tali rilievi portarono la Corte costituzionale, con l'ordinanza n. 24 del 2017, a riattivare il rinvio pregiudiziale, chiedendo a Lussemburgo di chiarire se l'obbligo di disapplicazione potesse trovare un limite nei principi supremi dell'ordinamento interno. La Corte di giustizia, con *M.A.S. e M.B.*, accolse questa impostazione, riconoscendo che l'art. 325 TFUE non impone agli Stati di violare le proprie tradizioni costituzionali di garanzia, e che l'effettività del diritto europeo deve conciliarsi con il rispetto della determinatezza e della prevedibilità della sanzione penale.

Sulla scia di tale pronuncia, la Corte costituzionale, con la sentenza n. 115 del 2018, ha definitivamente chiarito che i giudici italiani non sono tenuti a disapplicare le norme sulla prescrizione se ciò comporterebbe una violazione dei principi fondamentali di legalità e irretroattività. In questo modo, la Corte ha riaffermato il ruolo del giudice nazionale come garante dell'identità costituzionale del diritto penale, ma in una prospettiva di leale cooperazione e non di contrapposizione, consolidando così un modello "dialogico" di integrazione tra ordinamento interno e ordinamento europeo⁴⁴¹.

Si è così affermato un bilanciamento dinamico fra effettività e garanzie: l'esigenza di assicurare una risposta efficace ai reati economici non può violare il principio di determinatezza né introdurre responsabilità oggettive. Come nota Foffani,

⁴⁴¹ Cfr. Corte di giustizia UE, sent. 5 dicembre 2017, *C-42/17, M.A.S. e M.B.*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2018, p. 453 ss.; Corte cost., sent. 31 maggio 2018, n. 115, in www.cortecostituzionale.it, con nota di G. Gatta, *Il controlimite cooperativo e la legalità penale europea*, in *Dir. pen. cont. – Riv. trim.*, 2019, p. 22 ss.; F. Viganò, *Il caso Taricco dopo la sentenza n. 115/2018: un modello di leale cooperazione fra Corti*, in *Giur. cost.*, 2019, p. 1459 ss.

«la giurisprudenza europea ha costretto i legislatori nazionali a pensare la prevenzione penale come tecnica di cooperazione, non di espansione»⁴⁴².

Ulteriori decisioni della CGUE hanno contribuito a definire i limiti del sistema. Come nel caso *Garlsson Real Estate* (C-537/16, 2018), in cui la Corte ha stabilito che il cumulo di sanzioni penali e amministrative è ammissibile solo se proporzionato, mentre in *Scialdone* (C-574/15, 2017) ha anticipato l'estensione dei reati fiscali fra i presupposti del decreto, rimarcando la necessità di sanzioni realmente deterrenti. Nel caso *Di Puma* (C-596/16 e C-597/16, 2018), la Corte ha chiarito che il principio di *ne bis in idem*, non può impedire la repressione degli abusi di mercato quando vi sia un nesso sostanziale e temporale fra i procedimenti⁴⁴³.

In materia antitrust, la sentenza *Akzo Nobel NV e a. c. Commissione* (C-97/08 P, 2009) ha chiarito che la società madre può essere ritenuta responsabile per le infrazioni commesse dalle controllate quando eserciti su di esse un'influenza determinante, presunta nel caso di controllo totale. Il principio si fonda sull'art. 101 TFUE e sull'art. 23 del Reg. (CE) n. 1/2003, configurando una forma di imputazione per difetto di vigilanza e controllo, analoga alla colpa di organizzazione ex 231⁴⁴⁴.

Parallelamente la giurisprudenza della Corte europea dei diritti dell'uomo, con la sentenza *Grande Stevens c. Italia* (2014), ha riconosciuto la natura penale delle sanzioni Consob per manipolazione del mercato, estendendo alle persone giuridiche le garanzie dell'art. 6 CEDU. Successivamente, con *Menci c. Italia* (2018), la Corte ha dichiarato che il doppio binario sanzionatorio viola l'art. 4 Prot. 7 CEDU quando non rispetta i criteri di proporzionalità e connessione sostanziale. Questi principi sono stati poi consolidati in *A e B v. Norway* (2016) e *Nykanen c. Finlandia* (2014), ove ha precisato che il concetto di “connessione sostanziale e temporale” implica un collegamento funzionale e cronologico

⁴⁴² L. Foffani, op. cit., p. 40 ss.

⁴⁴³ Corte di giustizia UE, sent. 20 marzo 2018, *C-537/16, Garlsson Real Estate*; sent. 5 aprile 2017, *C-574/15, Scialdone*; sent. 20 marzo 2018, *C-596/16 e C-597/16, Di Puma e altri*; sul principio di proporzionalità e sul coordinamento tra procedimenti punitivi, v. M. Manna, *La responsabilità dell'ente e la funzione preventiva del diritto penale*, Milano, Giappichelli, 2020, p. 85 ss.; G. Orsina, *Effettività e garanzie nella responsabilità da reato degli enti*, in *Diritto penale contemporaneo – Riv. trim.*, 2025, p. 49 ss.

⁴⁴⁴ CGUE, sent. 10 settembre 2009, *C-97/08 P, Akzo Nobel NV c. Commissione*, in *Riv. dir. ind.*, 2010, I, 45 ss.; art. 101 TFUE; art. 23 Reg. (CE) n. 1/2003.

effettivo tra i procedimenti: essi devono perseguire finalità complementari, svolgersi in modo coordinato, non comportare un aggravio sproporzionato per l'interessato e concludersi entro tempi ragionevoli.

In mancanza di tale nesso, la duplicazione delle sanzioni integra una violazione del principio di *ne bis in idem*⁴⁴⁵. L'elaborazione di Strasburgo ha imposto ai giudici italiani di ripensare la funzione delle sanzioni ex d.lgs. 231/2001 in una prospettiva di unità del sistema punitivo, in cui le diverse forme di responsabilità, individuale e collettiva, si coordinano secondo un equilibrio tra effettività e garanzie⁴⁴⁶.

Non meno importante è stata la pronuncia *Öneryildiz c. Turchia* (2004), che ha imposto agli Stati obblighi positivi di tutela della vita di fronte a disastri ambientali causati da attività economiche. Pur non riguardando direttamente le imprese, tale decisione ha offerto un argomento forte per ampliare la lettura "organizzativa" dei doveri di prevenzione. In dottrina, si è evidenziato come il diritto penale contemporaneo tenda a fondere le categorie di prevenzione pubblica e responsabilità aziendale, trasformando l'impresa in soggetto attivo della tutela dei beni fondamentali⁴⁴⁷.

La medesima razionalità preventiva, fondata sui principi di effettività e proporzionalità, si riflette anche in altri ordinamenti, europei ed extra-europei, che hanno progressivamente sviluppato modelli di responsabilità organizzativa ispirati al principio della *failure to prevent* e alla *due diligence* obbligatoria.

⁴⁴⁵ CEDU, *Grande Stevens e altri c. Italia*, 4 marzo 2014, ric. n. 18640/10; *Nykanen c. Finlandia*, 20 maggio 2014, ric. no 11828/11; & *B c. Norvegia*, Grande Camera, 15 novembre 2016, ric. nn. 24130/11 e 29758/11; *Menci c. Italia*, 17 gennaio 2018, ric. n. 215/16. Sul punto v. G. Gatta, *Il doppio binario sanzionatorio e il ne bis in idem nella giurisprudenza della Corte EDU*, in *Diritto penale contemporaneo – Riv. trim.*, 2020, p. 31 ss.

⁴⁴⁶ G. Orsina, *Effettività e garanzie nella responsabilità da reato degli enti*, in *Diritto penale contemporaneo – Riv. trim.*, 2025, p. 52 ss.

⁴⁴⁷ G. L. Gatta, *Diritto penale e riforme del futuro*, in *Altalex*, 16 settembre 2025.

4.1.3 Esperienze comparate: Stati Uniti, Regno Unito e Francia

L'interazione fra corti nazionali e sovranazionali ha quindi prodotto un modello multilivello: il giudice interno interpreta la 231 alla luce dei principi europei, mentre le corti di Lussemburgo e Strasburgo riconoscono all'esperienza italiana un valore di laboratorio. La giurisprudenza «*opera nei fatti come diritto dei grandi spazi*», costruendo un diritto penale funzionale alla regolazione dell'economia globale⁴⁴⁸.

Questo quadro europeo trova eco nelle esperienze comparatistiche. Negli Stati Uniti, il *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA, 1977, 15 U.S.C. §§ 78dd-1 ss.) ha introdotto un modello di responsabilità extraterritoriale fondato sul dovere di controllo interno (*internal accounting controls*) e sulla tipizzazione dei reati di *bribery of foreign officials* e *books and records falsification*. Pur non prevedendo formalmente un obbligo generale di *compliance*, l'applicazione del FCPA da parte del *Department of Justice* e della *Securities and Exchange Commission* ha reso il modello obbligatorio di fatto per tutte le società, che operano o sono quotate sul mercato statunitense. Casi come *United States v. Siemens AG* (DPA, 2008), *United States v. Alstom S.A.* (2014) e *United States v. Halliburton Co.* (2017) hanno mostrato come i tribunali federali utilizzino i *Deferred Prosecution Agreements* per imporre programmi di *compliance* monitorati da *independent monitors* designati dal DoJ⁴⁴⁹. La *Supreme Court*, con *Morrison v. National Australia Bank* (561 U.S. 247, 2010) e *Kiobel v. Royal Dutch Petroleum* (569 U.S. 108, 2013), ha ribadito la presunzione contro l'extraterritorialità, secondo cui le leggi federali si applicano soltanto entro i confini territoriali degli Stati Uniti, salvo espressa volontà contraria del Congresso.

Tuttavia, la stessa Corte ha ammesso eccezioni qualora la condotta illecita presenti un *territorial nexus* o produca effetti sostanziali sul mercato statunitense

⁴⁴⁸ G. Di Vetta, *La responsabilità degli enti nella prospettiva dei "grandi spazi"*, in *Archivio penale*, 2021, p. 41 ss.

⁴⁴⁹ *Foreign Corrupt Practices Act* 1977, 15 U.S.C. §§ 78dd-1 ss.; *United States v. Siemens AG*, DPA, U.S. District Court D.D.C., 15 dicembre 2008; *United States v. Alstom S.A.*, No. 14-CR-246 (D. Conn. 2014); *United States v. Halliburton Co.*, No. 17-CR-278 (S.D. Tex. 2017); sul ruolo dei *compliance monitors* cfr. *U.S. Department of Justice, FCPA Resource Guide*, 2020, p. 65 ss.

(*conduct and effects tests*), estendendo così la giurisdizione del FCPA ad imprese straniere coinvolte in transazioni corruttive con legami economici o finanziari con gli Stati Uniti⁴⁵⁰.

Nel Regno Unito, il *Bribery Act 2010* (sections 1-7) ha tipizzato i reati di *bribing another person* e di *failure to prevent bribery*, introducendo una responsabilità diretta dell'ente per l'omessa adozione di *adequate procedures* volte a prevenire la corruzione.

Il caso *R v. Skansen Interiors Ltd* ((2018) EW Crown Ct Crim 1152) ha segnato la prima condanna di una *small-medium enterprise* per difetto di controlli, chiarendo che la valutazione dell'adeguatezza delle procedure deve essere rapportata alla dimensione, al settore e alle risorse economiche della società. La *Guidance* del *Ministry of Justice* del 2011, elaborata ai sensi della sezione 9 del *Bribery Act*, individua sei principi guida: impegno della direzione, valutazione del rischio, *due diligence* sui partner commerciali, comunicazione, monitoraggio e revisione periodica⁴⁵¹.

Il modello britannico realizza una tipizzazione normativa del difetto di organizzazione, in cui la responsabilità nasce dall'omissione di prevenzione, anticipando la logica del d.lgs. 231/2001.

In Francia, la *Loi Sapin II* (L. n. 2016-1691 du 9 décembre 2016) ha imposto alle società con più di 500 dipendenti o fatturato superiore a 100 milioni di euro di predisporre un *programme de prévention de la corruption* articolato in otto misure (codice di condotta, canale di segnalazione, cartografia dei rischi, procedure di valutazione, controlli contabili, formazione, sanzioni disciplinari e audit periodici).

La successiva *Loi de Vigilance* (L. n. 2017-399 du 27 mars 2017) ha esteso tale approccio imponendo alle multinazionali francesi di adottare un *plan de vigilance* per la tutela dei diritti umani e dell'ambiente lungo la catena di fornitura. Il

⁴⁵⁰ *Morrison v. National Australia Bank Ltd.*, 561 U.S. 247 (2010); *Kiobel v. Royal Dutch Petroleum Co.*, 569 U.S. 108 (2013); sulla presunzione contro l'extraterritorialità, v. A. Clapham, *Human Rights Obligations of Non-State Actors*, Oxford University Press, 2010, p. 279 ss.

⁴⁵¹ *Bribery Act 2010*, sections 1-7; *R v. Skansen Interiors Ltd*, [2018] EW Crown Ct Crim 1152; *UK Ministry of Justice, Guidance on Procedures for Adequate Prevention of Bribery*, 2011, principi da 1 a 6; S. P. Green, *Laying the Groundwork for Corporate Criminal Liability*, in *Oxford Journal of Legal Studies*, 2019, p. 102 ss.

Conseil constitutionnel (décision n. 2017-750 DC, 23 mars 2017) ne ha confermato la conformità ai principi costituzionali, mentre il *Tribunal de Paris* (ord. 30 janvier 2020, n. RG 18/02357) ha sanzionato diverse imprese per *défaut de mise en œuvre*, cioè per mancata attuazione effettiva del piano di vigilanza, equiparabile, per funzione preventiva, alla colpa di organizzazione del modello 231⁴⁵².

Tali riforme segnano l'emersione di una *responsabilité organisatrice*, che integra obblighi di diligenza ambientale e sociale e costituisce il nucleo del futuro diritto penale europeo della sostenibilità.

L'analisi comparata conferma come la giurisprudenza statunitense, britannica e francese converga verso un modello globale di responsabilità organizzativa, in cui i giudici assumono un ruolo di regolazione del rischio d'impresa e di promozione della *corporate compliance* come strumento di tutela dei beni collettivi. In questa prospettiva, la dottrina più recente parla di una "autonormazione penale dell'impresa": si è osservato che gli standard di certificazione internazionale (ISO 37001, SA 8000, ESG reporting) e i codici etici aziendali costituiscono parametri di diligenza giudiziaria, utilizzabili come prova dell'idoneità dei modelli e della buona fede organizzativa⁴⁵³.

⁴⁵² *Loi Sapin II*, L. n. 2016-1691 du 9 décembre 2016; *Loi de Vigilance*, L. n. 2017-399 du 27 mars 2017; *Conseil constitutionnel*, décision n. 2017-750 DC, 23 mars 2017; *Tribunal de Paris*, ord. 30 janvier 2020, n. RG 18/02357, in *Revue de science criminelle*, 2020, p. 321 ss., con sanzione per *défaut de mise en œuvre* (mancata attuazione effettiva del piano di vigilanza).

⁴⁵³ e Francesco G., Uno sguardo fugace sulla c.d. autonormazione, in *Legislazione Penale*, 2023, p. 1 ss.

4.1.4 Il giudice come regolatore del rischio penale d'impresa

La *compliance*, da mero strumento difensivo, diventa così sede di produzione normativa, in cui il diritto penale e l'autonomia privata si intrecciano.

Il quadro che emerge è quello di una giurisprudenza multilivello e creativa: le corti italiane hanno definito la *colpa di organizzazione* come difetto di sistema, la CGUE ha imposto effettività e proporzionalità, la CEDU ha esteso le garanzie alle persone giuridiche e le corti straniere hanno anticipato modelli di *due diligence* obbligatoria. Tutto ciò dimostra che la responsabilità dell'ente è il frutto dell'interpretazione giudiziale, più che di una scelta legislativa compiuta. Come scrive Guerini, « *il giudice dell'impresa è oggi il garante del confine tra libertà economica e sicurezza collettiva* »⁴⁵⁴.

Dalla ricognizione sin qui condotta emerge con chiarezza che la giurisprudenza ha assunto, nel tempo, un ruolo di autentica regolazione del rischio penale d'impresa. Il giudice, soprattutto dopo i casi *Impregilo* e *Ilva*, non si limita a verificare la conformità del modello organizzativo alla legge, ma valuta la sua tenuta sostanziale rispetto ai rischi tipici dell'attività economica: diventa, in tal modo, un regolatore del rischio, chiamato a definire gli standard minimi di organizzazione e di controllo, che un'impresa deve adottare per poter essere ritenuta conforme all'ordinamento⁴⁵⁵.

Questa funzione regolatoria del giudice non è priva di limiti. La Corte costituzionale, con la sentenza n. 254/2020, ha chiarito che l'intervento interpretativo delle corti non può sostituirsi alla discrezionalità del legislatore, ma deve rimanere ancorato ai principi di legalità e proporzionalità della pena. Tuttavia, come osserva Orsina, « *la giurisprudenza costituzionale ha riconosciuto che la flessibilità del d.lgs. 231/2001 è condizione di effettività e non di arbitrarietà* », poiché consente di adeguare la disciplina ai mutamenti tecnologici e sociali⁴⁵⁶.

⁴⁵⁴ T. Guerini, *Diritto penale ed enti collettivi. L'estensione della soggettività penale tra repressione, prevenzione e governo dell'economia*, Torino, Giappichelli, 2018, p. 155 ss.

⁴⁵⁵ L. Foffani, *Diritto penale dell'economia e giudice regolatore*, in *Rivista italiana di diritto e procedura penale*, 2022, p. 673 ss.

⁴⁵⁶ G. Orsina, *Effettività e garanzie nella responsabilità da reato degli enti*, in *Diritto penale contemporaneo – Rivista trimestrale*, 2025, p. 59 .

Nella stessa direzione si muove la Corte di Cassazione, la quale ha più volte affermato che l'interpretazione dei modelli organizzativi deve ispirarsi ai principi di proporzione e adeguatezza: il giudice non può pretendere modelli perfetti, ma deve verificare se l'impresa abbia predisposto strumenti ragionevolmente idonei, secondo un criterio di proporzione e adeguatezza coerente con gli standard convenzionali⁴⁵⁷. Tale criterio di ragionevolezza, mutuato dalla giurisprudenza della Corte EDU, costituisce oggi il fulcro della colpa d'organizzazione e consente di evitare tanto la deriva oggettiva quanto quella meramente formale⁴⁵⁸.

Il consolidamento del sistema 231, tuttavia, non può essere compreso senza tener conto della dimensione dialogica fra corti. Il continuo rinvio tra Cassazione, Corte costituzionale, CGUE e CEDU ha prodotto un diritto penale dell'impresa a geometria variabile, ma coerente: il principio di legalità si combina con quello di effettività in una logica di “*circolazione dei modelli*”⁴⁵⁹, frutto del dialogo tra Corte di giustizia UE e Corte EDU, recepito dalla giurisdizione interna. La dottrina recente, nel riflettere sulle riforme del futuro, ha osservato che

*«il diritto penale dell'impresa è divenuto un laboratorio di cooperazione giudiziaria multilivello, in cui la giurisprudenza non si limita a interpretare la norma, ma la co-produce insieme alle prassi di compliance e agli standard internazionali»*⁴⁶⁰.

Questo processo di integrazione ha inciso profondamente anche sulla dogmatica della colpevolezza. La colpa di organizzazione, si configura ormai come forma di imputazione autonoma, distinta sia dalla colpa individuale sia dalla responsabilità oggettiva. Come ricorda De Simone, essa esprime una colpevolezza di sistema, in cui l'ente è rimproverato non per l'evento in sé, ma per l'incapacità di governare il rischio che gli è proprio⁴⁶¹.

⁴⁵⁷ Cass., sez. IV, 20 aprile 2021 (dep. 9 settembre 2021), n. 29538, in C.E.D. Cassazione; in senso conforme, Cass., sez. IV, 18 settembre 2014, n. 38343 (*ThyssenKrupp*), ivi, secondo cui l'idoneità del modello organizzativo va valutata secondo un criterio di proporzionalità e adeguatezza, in relazione alla struttura e ai rischi dell'impresa.

⁴⁵⁸ CEDU, *A e B c. Norvegia*, Grande Camera, 15 novembre 2016; *Nykanen c. Finlandia*, 20 maggio 2014; *Menci c. Italia*, 17 gennaio 2018; *Grande Stevens e altri c. Italia*, 4 marzo 2014; sul punto G.L. Gatta, *La responsabilità amministrativa degli enti con sede all'estero*, in *Diritto Penale Contemporaneo*, 2020, p. 251 ss.

⁴⁵⁹ G. Di Vetta, *La responsabilità degli enti nella prospettiva dei “grandi spazi”*, in *Archivio penale*, 2021, p. 47 ss.

⁴⁶⁰ G. L. Gatta, *Diritto penale e riforme del futuro*, in *Altalex*, 16 settembre 2025.

⁴⁶¹ G. De Simone, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri d'imputazione*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2012, p. 15 ss.

In tal senso, la responsabilità dell'ente diventa lo strumento attraverso cui il diritto penale realizza il principio di prevenzione: la sanzione non mira soltanto a punire, ma ad incentivare l'adozione di modelli virtuosi ed a promuovere una cultura di legalità organizzativa⁴⁶².

L'interpretazione offerta dalle corti ha anche ridisegnato i rapporti tra pubblico e privato.

La crescente attenzione per i reati ambientali, la salute e la sicurezza del lavoro, la protezione dei dati e la sostenibilità aziendale, ha spinto la giurisprudenza a considerare l'impresa come co-amministratore dell'interesse pubblico. Ciò si traduce in una nuova idea di cittadinanza economica: la *corporate compliance* come strumento di governance condivisa, dove il diritto penale diventa una tecnologia di regolazione e non solo di repressione⁴⁶³.

Questo sviluppo, tuttavia, solleva interrogativi critici. Alcuni autori, hanno messo in guardia contro il rischio di una "giurisdizionalizzazione eccessiva" del diritto penale dell'impresa: se il giudice dovesse diventare legislatore di fatto, il principio di separazione dei poteri potrebbe essere compromesso⁴⁶⁴.

La risposta della giurisprudenza, a tal riguardo, specialmente dopo le pronunce *Taricco* e *M.A.S. e M.B.*, è stata equilibrata: la creatività interpretativa è funzionale all'effettività, non all'espansione incontrollata della punibilità⁴⁶⁵.

Le corti hanno così delineato una sorta di costituzione giudiziaria della responsabilità d'impresa, fondata su tre assi portanti:

- a) il riconoscimento della colpa di sistema come forma autonoma di rimprovero;
- b) l'affermazione del principio di effettività, che impone modelli realmente operativi;
- c) il rispetto delle garanzie convenzionali e costituzionali.

⁴⁶² M. Manna, *Manuale di diritto penale. Parte generale*, Milano, Giuffrè, 2020, p. 239 ss., dove l'autore evidenzia la funzione preventiva del diritto penale quale strumento di orientamento dei comportamenti collettivi, principio oggi esteso alla responsabilità degli enti ex d.lgs. 231/2001.

⁴⁶³ S. Manacorda – F. Centonze, *Corporate Compliance on a Global Scale*, in *Compliance Penale*, 2022, p. 77 ss.

⁴⁶⁴ L. Foffani, *op.cit.*, p. 42 ss.

⁴⁶⁵ A. Orsina, *Effettività e garanzie nella responsabilità da reato degli enti*, in *Diritto penale contemporaneo – Rivista trimestrale*, 2025, n. 1, p. 45 ss.

Si tratta di un equilibrio instabile, ma vitale, che ha consentito al d.lgs. 231/2001 di evolversi senza perdere la propria legittimazione democratica⁴⁶⁶.

In prospettiva, l'esperienza italiana offre un modello di giustizia penale collaborativa: le corti nazionali, europee e comparate dialogano fra loro nel definire standard di comportamento per le imprese globali, mentre il legislatore recepisce tali standard attraverso riforme progressive (si pensi alla direttiva UE sulla *corporate sustainability due diligence*). Come osserva Scaroina, questo intreccio produce un "pluralismo normativo governato", in cui la giurisprudenza non crea caos, ma connessione⁴⁶⁷.

Il capitolo della giurisprudenza si chiude, dunque, con una consapevolezza: la responsabilità dell'ente non è più soltanto un meccanismo sanzionatorio, ma una grammatica della prevenzione.

Le corti nazionali ne garantiscono la coerenza interna, quelle europee ne fissano i limiti di legittimità, e le corti straniere ne anticipano le evoluzioni possibili. Il futuro del sistema dipenderà dalla capacità di mantenere questo equilibrio: un diritto penale dell'impresa capace di coniugare libertà economica, tutela dei beni collettivi e razionalità delle decisioni giudiziarie. È su tale base che il successivo § 4.2 potrà sviluppare le proposte di rafforzamento dell'efficacia transnazionale, completando il percorso verso una responsabilità realmente globale e sostenibile dell'impresa.

⁴⁶⁶ Sul concetto di «*costituzione giudiziaria*» del diritto penale d'impresa v. L. Foffani, *Diritto penale dell'economia e giudice regolatore*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2022, p. 673 ss.; G. Orsina, *Effettività e garanzie nella responsabilità da reato degli enti*, in *Diritto penale contemporaneo – Riv. trim.*, 2025, p. 63 ss.; M. Manna, *La responsabilità dell'ente e la funzione preventiva del diritto penale*, Milano, Giuffrè, 2020, p. 98 ss.; nonché F. Manacorda – A. Centonze, *Corporate Compliance on a Global Scale*, in *Compliance Penale*, 2022, p. 80 ss., i quali sottolineano come il sistema 231 abbia assunto natura para-costituzionale, fondata sull'equilibrio tra colpa di sistema, effettività e garanzie convenzionali.

⁴⁶⁷ E. Scaroina, *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2018, p. 127 ss.

4.2.1 Revisione dell'art. 4 d.lgs. 231/2001: criteri di collegamento e filtro ministeriale

A poco più di vent'anni dalla sua entrata in vigore, il d.lgs. 231/2001 rappresenta uno dei modelli più avanzati di responsabilità da reato degli enti collettivi in Europa. Tuttavia, l'efficacia della disciplina mostra limiti evidenti di fronte alla crescente internazionalizzazione dell'economia e alla digitalizzazione dei processi produttivi. Il sistema, ancora ancorato a criteri di territorialità di matrice novecentesca, risulta spesso incapace di intercettare le condotte che si sviluppano in un contesto transnazionale⁴⁶⁸.

Il decreto 231 nacque per disciplinare la responsabilità dell'ente nell'economia nazionale; tuttavia, oggi “sconta una tensione strutturale tra la dimensione domestica della norma e la natura globale dei rischi d'impresa”⁴⁶⁹.

Questa tensione emerge soprattutto dall'art. 4 d.lgs. 231/2001, che condiziona l'applicazione extraterritoriale del decreto a requisiti, ormai inadeguati alla realtà economica.

La giurisprudenza più recente ha riconosciuto la necessità di un'interpretazione evolutiva.

Con la sentenza Cass., Sez. IV, 10 marzo 2020, n. 11626, la Corte di cassazione ha chiarito che la responsabilità dell'ente può estendersi anche a fatti commessi all'estero, quando l'attività criminosa trovi in Italia la propria direzione effettiva o il centro decisionale; in senso conforme, Cass., Sez. IV, 8 gennaio 2021, n. 32899 (*caso Viareggio*) ha ribadito che la verifica della “sede effettiva” dell'organizzazione e del vantaggio economico consente di radicare la giurisdizione italiana anche nei confronti di società operanti stabilmente nel territorio nazionale, seppur con articolazioni transnazionali⁴⁷⁰. Queste decisioni segnano un cambiamento significativo, passando da una territorialità “statica” ad

⁴⁶⁸ L. Foffani, *Diritto penale dell'economia e giudice regolatore*, in Riv. it. dir. proc. pen., 2022, p. 673 ss.

⁴⁶⁹ G. De Simone, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri d'imputazione*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2010, p. 5 ss.

⁴⁷⁰ Cass., Sez. IV, 10 marzo 2020, n. 11626, in *C.E.D. Cassazione*; Cass., Sez. IV, 8 gennaio 2021, n. 32899 (*caso Viareggio*), in Riv. it. dir. proc. pen., 2021, 773 ss. Sul criterio funzionale di collegamento v. anche G. Di Vetta, *Il giudice “border guard” nei grandi spazi*, in *Resp. enti: problematiche e prospettive di riforma*, 2021, 201 ss.

una competenza funzionale, fondata sulla gestione del rischio e sulla localizzazione del potere decisionale.

Una riforma coerente dell'art. 4 dovrebbe:

- a) eliminare il filtro politico della richiesta ministeriale;
- b) sostituire il criterio della presenza fisica dell'autore con parametri oggettivi (sede principale, centro decisionale, effetti economici dell'illecito);
- c) coordinare la disposizione con l'art. 7 c.p. e con l'art. 2497 c.c. sui gruppi societari.

La dottrina più recente propone di sostituire la categoria di "reato commesso all'estero" con quella di reato a rilevanza transnazionale, includendo ogni condotta che produca effetti o vantaggi in Italia, anche se solo parzialmente realizzata all'estero⁴⁷¹.

4.2.2 Il catalogo dei reati-presupposto: stato attuale e linee di aggiornamento

Negli anni, il catalogo dei reati-presupposto del decreto 231 è stato oggetto un ampliamento costante. Le principali tappe normative includono il d.lgs. 121/2011, che ha inserito l'art. 25-undecies in attuazione della Direttiva 2008/99/CE sulla tutela penale dell'ambiente; dalla legge 68/2015, che ha introdotto i cosiddetti "ecoreati" (artt. 452-bis ss. c.p.); dal d.l. 124/2019, che ha esteso la responsabilità dell'ente ai reati tributari (art. 25-quinquiesdecies); e dal recente d.lgs. 184/2023, attuativo della Direttiva (UE) 2019/1937 sul *whistleblowing*, che ha imposto obblighi di controllo e segnalazione interni.

Sul fronte ambientale, la disciplina dell'art. 25-undecies d.lgs. 231/2001 rappresenta oggi un pilastro della responsabilità dell'ente: punisce l'omessa adozione di modelli idonei a prevenire reati di inquinamento e disastro ambientale, commessi nell'interesse o a vantaggio dell'impresa. La giurisprudenza ha ribadito, che anche per tali reati, restano applicabili i criteri

⁴⁷¹ G. Di Vetta, *La responsabilità degli enti nella prospettiva dei "grandi spazi"*, in *Archivio penale*, 2021, p. 33 ss.

dell'art. 5 del decreto (interesse o vantaggio)⁴⁷². Tuttavia, la dottrina sottolinea persistenti criticità operative: la mera predisposizione di un modello “ambientale” non basta senza un'effettiva attuazione, verificabile tramite sistemi di gestione ISO 14001 ed EMAS⁴⁷³.

Tra i principali ambiti di applicazione del d.lgs. 231/2001 vi è quello della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, disciplinato dall'art. 25-septies, introdotto con la legge 123/2007 e poi coordinato con il d.lgs. 81/2008 (Testo unico sulla sicurezza).

La disposizione prevede la responsabilità dell'ente per i delitti di omicidio colposo e lesioni personali colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme antinfortunistiche o di tutela della salute dei lavoratori.

Il legislatore ha così voluto riconoscere che la sicurezza non è solo un obbligo tecnico-amministrativo, ma parte integrante della colpa di organizzazione dell'impresa, in linea con il principio di prevenzione che permea l'intero decreto⁴⁷⁴.

Sul piano giurisprudenziale, la sentenza Cass. pen., Sez. IV, 18 settembre 2014, n. 38343 (*ThyssenKrupp*) ha rappresentato un passaggio fondamentale: la Corte ha accertato la responsabilità dell'ente per non avere predisposto un modello organizzativo idoneo a prevenire un incendio nello stabilimento torinese, costato la vita a sette operai.

Secondo la Suprema Corte, la violazione degli obblighi di sicurezza non si esaurisce nell'inosservanza di regole tecniche, ma riflette “un deficit strutturale di cultura della prevenzione” a livello aziendale⁴⁷⁵.

Analoga impostazione si ritrova nella Cass. pen., Sez. IV, 8 giugno 2021, n. 22256 (ILVA Taranto), nella quale la Corte ha ribadito che la responsabilità dell'ente sussiste anche per imprese di rilevanza strategica, quando

⁴⁷² Cass., Sez. III, 23 maggio 2025, n. 19333, in Solo231.it; art. 5 d.lgs. 231/2001.

⁴⁷³ G. M. Vagliasindi, *231 e reati ambientali: strumenti normativi e orientamenti giurisprudenziali in tema di contrasto alla criminalità ambientale d'impresa*, in Lex Ambiente Trimestrale, 2023, p. 2 ss.

⁴⁷⁴ Art. 25-septies d.lgs. 231/2001; L. 123/2007; d.lgs. 81/2008.

⁴⁷⁵ Cass. pen., Sez. IV, 18 settembre 2014, n. 38343, *ThyssenKrupp*, in Dir. pen. proc., 2015, p. 45 ss.

l'organizzazione dimostri una “sistemica inadeguatezza” dei presidi di controllo ambientale e di sicurezza⁴⁷⁶.

A livello normativo, l'art. 30 del d.lgs. 81/2008 stabilisce che i modelli di organizzazione e gestione conformi alle linee guida UNI-INAIL o ai sistemi di gestione certificati ISO 45001 (ex OHSAS 18001) si presumono conformi ai requisiti di cui all'art. 6 d.lgs. 231/2001, salvo prova contraria⁴⁷⁷.

Tale disposizione consente un efficace raccordo tra la compliance tecnica e la compliance penale, legittimando una valutazione presuntiva di idoneità del modello basata su standard tecnici riconosciuti a livello internazionale.

La giurisprudenza più recente ne ha dato conferma.

Nella Cass. pen., Sez. IV, 8 gennaio 2021, n. 32899 (strade di Viareggio), la Corte ha esteso l'applicabilità del decreto anche a società straniere operanti stabilmente in Italia, precisando che la valutazione del modello deve tener conto della complessità organizzativa e dell'esposizione a rischio dell'impresa.

Con la sentenza 3 maggio 2023, n. 17090 (Moby Prince), la Cassazione ha ulteriormente chiarito che la colpa di organizzazione può derivare da carenze nei flussi informativi interni e da una cultura aziendale orientata al profitto piuttosto che alla sicurezza⁴⁷⁸.

In prospettiva, l'attuazione della Direttiva (UE) 2024/1760, che all'art. 3 par. 1 lett. b include la tutela della salute e della sicurezza tra i diritti umani da proteggere lungo la catena del valore, estenderà l'obbligo di due diligence alle imprese operanti in più Stati membri.

Il recepimento richiederà di coordinare l'art. 25-septies con il d.lgs. 81/2008 e con le norme europee ESG, rafforzando la verifica sui subappalti, sulla formazione del personale e sulla certificazione dei sistemi di sicurezza.

La sicurezza sul lavoro rappresenta la matrice più compiuta della colpa d'organizzazione, poiché dal mero rispetto della regola tecnica si passa alla

⁴⁷⁶ . Cass. pen., Sez. IV, 8 giugno 2021, n. 22256, ILVA Taranto, in Riv. it. dir. proc. pen., 2021, p. 777 ss.

⁴⁷⁷ Art. 30 d.lgs. 81/2008; Linee guida UNI-INAIL 2001; ISO 45001:2018.

⁴⁷⁸ Cass. pen., Sez. IV, 8 gennaio 2021, n. 32899, Viareggio, in Riv. it. dir. proc. pen., 2021, p. 773 ss.; Cass. pen., Sez. IV, 3 maggio 2023, n. 17090, Moby Prince, in Diritto penale e processo, 2023, p. 401 ss.

responsabilità per difetto di *governance* e cultura preventiva, collocando la responsabilità dell'ente nel cuore del diritto penale della prevenzione⁴⁷⁹.

Il versante tecnologico, invece, pone nuove sfide: i rischi derivanti dall'utilizzo o dall'omesso controllo di sistemi di intelligenza artificiale ad alto rischio. Tale delega mira ad armonizzare il diritto interno con l'*AI Act* europeo (Reg. UE 2024/1689), che introduce un sistema di classificazione dei rischi e obblighi di *governance by design*⁴⁸⁰.

La dottrina penalistica ritiene, che l'assenza di presidi organizzativi volti a controllare algoritmi o processi automatizzati potrebbe configurare una nuova ipotesi di colpa di organizzazione digitale, assimilabile a quella già prevista dall'art. 24-*bis* per i reati informatici⁴⁸¹.

I reati informatici, disciplinati dall'art. 24-*bis* introdotto con la legge 48/2008 e più volte aggiornato, comprendono oggi condotte di accesso abusivo a sistemi informatici, frode informatica e danneggiamento di dati. Il Regolamento (UE) 2022/2554 (*Digital Operational Resilience Act*, DORA) impone alle imprese finanziarie di garantire la resilienza informatica dei propri sistemi: il mancato adeguamento ai protocolli di sicurezza può essere valutato, in sede 231, come sintomo di inidoneità del modello⁴⁸².

Anche i reati tributari (art. 25-*quinqüesdecies*) meritano attenzione. L'inclusione avvenuta con il d.l. 124/2019 e le successive modifiche operate dal d.lgs. 75/2020 hanno imposto alle imprese di integrare i propri modelli organizzativi con procedure di *tax-compliance*. La prassi amministrativa dell'Agenzia delle Entrate (circolare n. 16/E del 2022) incoraggia l'adozione di sistemi di *tax risk management* integrati nel MOG 231⁴⁸³.

In linea generale, l'espansione del catalogo dei reati-presupposto ha trasformato la 231 in un sistema composito, dove le singole aree di rischio, convivono senza un reale coordinamento. Si è sviluppata una "compliance diseguale", nella quale

⁴⁷⁹ L. Foffani, *Diritto penale dell'economia e giudice regolatore*, cit., p. 673 ss

⁴⁸⁰ Legge 132/2025, artt. 1 e 4; Reg. (UE) 2024/1689 (AI Act).

⁴⁸¹ G. Faggioli, *La colpa di organizzazione nell'era digitale*, in *Cybersecurity* 360, 2024.

⁴⁸² Reg. (UE) 2022/2554 (*Digital Operational Resilience Act* – DORA), artt. 5 ss.; art. 24-*bis* d.lgs. 231/2001.

⁴⁸³ Agenzia delle Entrate, circolare n. 16/E del 4 maggio 2022; d.lgs. 75/2020.

l'idoneità del modello varia in base al settore di attività più che alla complessiva *governance* dell'ente⁴⁸⁴.

Una riforma organica dovrebbe quindi introdurre criteri di raccordo sistematico fra il decreto e le normative di settore. In concreto:

- per i reati ambientali, l'art. 25-undecies potrebbe richiamare espressamente gli standard ISO 14001/EMAS come indicatori presuntivi di idoneità;
- per i reati tributari, i modelli dovrebbero includere protocolli di tax-control framework certificati dall'Agenzia delle Entrate;
- per i reati informatici e IA, l'art. 24-bis andrebbe aggiornato con l'obbligo di audit algoritmico periodico e di *cyber risk assessment*, in linea con il Regolamento DORA e con l'*AI Act*;
- per i reati di riciclaggio e autoriciclaggio, il decreto dovrebbe coordinarsi con la Direttiva (UE) 2023/1113 e con le future norme antiriciclaggio contenute nel pacchetto di Regolamenti comunitari: Reg. (UE) 2024/1624 (AMLR), Reg. (UE) 2024/1620 (AMLA) e Dir. (UE) 2024/1640 (c.d. "AMLD6").

La colpa d'organizzazione assume così un contenuto dinamico: non più mera omissione di controlli, ma mancato governo dei rischi emergenti. Come sottolinea Orsina, "la riforma del 231 non deve moltiplicare i reati-presupposto, ma costruire un raccordo tra diritto penale, diritto amministrativo e regolazione tecnica"⁴⁸⁵. Dalla mappa dei rischi, infatti, emerge che l'effettività del modello 231 non dipende dall'aggiunta di nuove fattispecie, ma dalla capacità del sistema di collegare le regole penali alle discipline settoriali e agli standard tecnici. Le proposte che seguono delineano gli interventi interni necessari per colmare tale divario.

⁴⁸⁴ L. Foffani, op. cit., p. 44 ss.

⁴⁸⁵ A. Orsina, op. cit., p. 61 ss.; P. Pulitanò, *Diritto penale*, Milano, Giuffrè, 2019, p. 228 ss.

4.2.3 Prospettive di riforma interna

Per incrementare l'efficacia transnazionale, accanto alla revisione del catalogo dei reati, è fondamentale un ripensamento della struttura preventiva del decreto. In questa prospettiva è stata avanzata l'idea di affidare ad un'autorità indipendente, come l'ANAC, la funzione di certificare i modelli organizzativi e di istituire un Registro pubblico dei MOG, per garantire uniformità e trasparenza⁴⁸⁶. Inoltre, si propone l'introduzione di sanzioni cooperative, come i *deferred prosecution agreements*, di matrice anglosassone, che consentano all'impresa di evitare la condanna, in cambio di un piano di ristrutturazione organizzativa⁴⁸⁷. Parallelamente, la dottrina più recente suggerisce di concepire la colpa d'organizzazione come colpa di sistema verificabile attraverso indicatori oggettivi e processi di apprendimento continuo: la *learning compliance* come nuova forma di responsabilità "dinamica"⁴⁸⁸.

L'evoluzione digitale, poi, richiede che la compliance aziendale integri piattaforme di tracciamento automatico e algoritmi di *risk-assessment (compliance by design)*⁴⁸⁹.

Questa digitalizzazione rappresenta il futuro del diritto penale d'impresa: "la sfida non è punire di più, ma prevenire meglio"⁴⁹⁰.

In un'ottica sistemica, la riforma del decreto dovrebbe muovere anche sul terreno dell'art. 4, dedicato ai reati commessi all'estero. La norma, oggi ancorata a criteri di territorialità novecenteschi, limita l'effettività della responsabilità dell'ente nei confronti delle imprese che operano oltre i confini nazionali. Sarebbe dunque opportuno eliminare il filtro politico della richiesta del Ministro della giustizia e sostituire il requisito della presenza fisica dell'autore con parametri oggettivi di collegamento, quali la sede principale o il centro decisionale in Italia, la

⁴⁸⁶L. Ferrajoli, *Il ruolo delle autorità indipendenti nella prevenzione della corruzione*, in Rivista 231, 2020, p. 211 ss.

⁴⁸⁷L. Foffani, *Genesi e sviluppo di un modello di responsabilità degli enti nell'Unione europea*, cit., p. 46 ss.

⁴⁸⁸G. De Francesco, *In tema di colpa. Riflessioni sull'unitarietà della colpa*, in Diritto penale contemporaneo, Approfondimenti, 2021, p. 14 ss.

⁴⁸⁹T. Guerini, *Diritto penale ed enti collettivi. L'estensione della soggettività penale tra repressione, prevenzione e governo dell'economia*, Torino, Giappichelli, 2018, p. 133 ss.

⁴⁹⁰G. L. Gatta, *Diritto penale e riforme del futuro*, in Altalex, 16 settembre 2025.

produzione del vantaggio o dell'effetto economico nel territorio nazionale e il luogo in cui si concretizza la direzione strategica dell'attività. Il coordinamento dell'art. 4 con gli artt. 7-10 c.p. e con l'art. 2497 c.c. consentirebbe di disciplinare in modo coerente la responsabilità della holding italiana per i reati commessi da controllate o filiali estere, in linea con la giurisprudenza più recente⁴⁹¹.

Un ulteriore fronte riguarda la disciplina dei gruppi multinazionali. L'esperienza maturata nei casi *Impregilo* e *Eni-Saipem* ha evidenziato come la direzione unitaria del gruppo imponga di attribuire alla società madre un dovere di vigilanza sui rischi *cross-border* e di dotarsi di un modello di gruppo, articolato in procedure condivise, flussi informativi e sistemi di *oversight* idonei a prevenire i reati commessi dalle controllate. L'adozione di un *group compliance program* favorirebbe la tracciabilità delle decisioni e permetterebbe di valutare l'idoneità del modello non solo rispetto alla singola impresa, ma all'intera catena organizzativa.

La revisione delle sanzioni rappresenta un altro tassello essenziale. È stato proposto di introdurre strumenti negoziali, simili ai *deferred prosecution agreements* anglosassoni, che consentano la sospensione o l'estinzione del procedimento a fronte dell'adozione e dell'effettiva attuazione di un piano di adeguamento organizzativo monitorato da un soggetto terzo.

Questo meccanismo, già sperimentato in altri ordinamenti, consentirebbe di coniugare repressione ed effettività, privilegiando la *remediation* organizzativa rispetto alla mera afflizione punitiva⁴⁹².

Inoltre, la colpa di organizzazione dovrebbe essere reinterpretata alla luce della governance del rischio, intesa come capacità dell'ente di prevedere, valutare e gestire i pericoli tipici della propria attività economica.

Non si tratta solo di sanzionare l'omissione di singole cautele, ma di rilevare il difetto strutturale del sistema decisionale: la mancanza di un governo integrato dei rischi ambientali, tecnologici, fiscali e di sicurezza. In questa prospettiva, la colpa d'organizzazione diventa un indice della qualità complessiva della gestione

⁴⁹¹ Cass. pen., Sez. V, 18 dicembre 2013, n. 4677, *Impregilo*, in «Giur. it.», 2014, p. 1021 ss.; Cass. pen., Sez. IV, 4 aprile 2024, n. 13122, in C.E.D. Cassazione; art. 2497 c.c.

⁴⁹² L. Foffani, *Genesi e sviluppo di un modello di responsabilità degli enti nell'Unione europea*, in «Riv. it. dir. proc. pen.», 2022, p. 46 ss.; U.S. Department of Justice, *Deferred Prosecution Agreement Siemens AG*, 2008, www.justice.gov.

aziendale e si collega direttamente al principio di precauzione di matrice europea, che impone di prevenire i danni anche in condizioni di incertezza scientifica⁴⁹³.

Infine, il decreto dovrebbe prevedere una più chiara integrazione tra compliance penale e sostenibilità aziendale. I modelli organizzativi dovrebbero recepire le linee guida ESG e i criteri di due diligence previsti dalla direttiva (UE) 2024/1760, così da anticipare, già in ambito nazionale, il futuro assetto europeo della responsabilità d'impresa. In questo modo, la riforma interna non costituirebbe solo un aggiornamento tecnico, ma la base per una convergenza multilivello tra diritto penale, diritto societario e politiche di sostenibilità⁴⁹⁴.

Tale evoluzione permetterebbe di colmare il divario oggi esistente tra la disciplina domestica e le esigenze di tutela sovranazionale, preparando il terreno al dialogo normativo che sarà oggetto della successiva parte dedicata alle prospettive europee e internazionali⁴⁹⁵.

4.2.4 Prospettive europee e internazionali

L'attuazione del d.lgs. 231/2001 si colloca oggi in un contesto profondamente mutato, nel quale la dimensione transnazionale dell'impresa richiede il superamento di una visione meramente domestica della responsabilità da reato dell'ente.

Le istituzioni europee e internazionali hanno progressivamente orientato la disciplina verso un approccio di *governance* integrata del rischio, fondato su criteri di effettività, proporzionalità e prevenzione sostanziale. Il decreto legislativo italiano, nato come modello di frontiera, è chiamato ora a confrontarsi con un processo di armonizzazione che mira a costruire un diritto penale europeo dell'impresa.

⁴⁹³ Art. 191 TFUE; Commissione UE, COM(2023) 166 final – Towards a Sustainable Corporate Governance, Bruxelles, 23 marzo 2023; Direttiva (UE) 2024/1760, artt. 3 e 23; N. Krisch, *Entangled Legalities Beyond the State*, Oxford University Press, 2021, p. 12 ss.

⁴⁹⁴ Commissione UE, COM(2023) 166 final – Towards a Sustainable Corporate Governance, Bruxelles, 23 marzo 2023; Direttiva (UE) 2024/1760, artt. 3 e 23; G. De Francesco, *Uno sguardo fugace sulla c.d. autonormazione*, in *Legislazione Penale*, 2023, p. 1 ss.

⁴⁹⁵ T. Guerini, *Diritto penale ed enti collettivi. L'estensione della soggettività penale tra repressione, prevenzione e governo dell'economia*, Torino, Giappichelli, 2018, p. 145 ss.; G. L. Gatta, *Diritto penale e riforme del futuro*, in *Altalex*, 16 settembre 2025.

Un passaggio cruciale è rappresentato dalla, già menzionata, Direttiva (UE) 2024/1760 sulla *corporate sustainability due diligence*, che impone alle grandi imprese europee di individuare, prevenire e mitigare i rischi negativi in materia di diritti umani, ambiente e sicurezza lungo le loro catene del valore. L'obbligo di *due diligence* previsto dagli artt. 5 ss. della direttiva si traduce in un vero e proprio dovere organizzativo: le imprese devono disporre di strutture di controllo e di monitoraggio capaci di prevenire condotte lesive di interessi fondamentali.

La mancata osservanza di tali obblighi comporta sanzioni “effettive, proporzionate e dissuasive” (ex art. 23), secondo un paradigma di effettività che la Corte di giustizia ha più volte richiamato nei casi *Taricco* (C-105/14, 2015) e *Garlsson Real Estate* (C-537/16, 2018)⁴⁹⁶.

Per l'Italia, il recepimento della direttiva, previsto entro il 2026, costituisce un banco di prova decisivo. Il coordinamento con il d.lgs. 231/2001 potrà consentire di trasformare la *due diligence* in modello organizzativo europeo, integrando le misure ESG, ambientali e di sicurezza in un'unica architettura di prevenzione. La logica di responsabilizzazione preventiva delle imprese europee tende a superare il confine tra diritto penale e diritto amministrativo, ponendo la colpa di organizzazione come criterio di selezione della diligenza aziendale nella società del rischio⁴⁹⁷.

La Commissione europea, già con la Proposta di direttiva sulla *corporate sustainability due diligence* (COM(2022) 71 final, 23 febbraio 2022), ha delineato la prospettiva di un *European Corporate Liability Framework*, mirato ad uniformare le regole sulla responsabilità delle persone giuridiche ed a creare un livello minimo comune di tutela per i reati d'impresa⁴⁹⁸.

⁴⁹⁶ Direttiva (UE) 2024/1760, artt. 5 ss. e 23; Corte Giust. UE, C-105/14, *Taricco*, 2015; C-537/16, *Garlsson Real Estate*, 2018.

⁴⁹⁷ L. Foffani, *Genesis e sviluppo di un modello di responsabilità degli enti nell'Unione europea*, in *La responsabilità degli enti ex d.lgs. 231/2001 tra diritto e processo*, Torino, Giappichelli, 2021, p. 40 ss.; in senso conforme G. De Simone, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri d'imputazione*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2012, p. 15 ss.

⁴⁹⁸ Commissione europea, *COM(2022) 71 final – Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937*, Bruxelles, 23 febbraio 2022.

Il documento, seppur privo di forza normativa, ha svolto un ruolo politico determinante, poiché ha fissato i principi cardine dell'evoluzione in corso: effettività delle sanzioni, trasparenza, e centralità del *risk management* aziendale. Tali principi, ripresi negli artt. 3, 11, 23 e 24 della Direttiva (UE) 2024/1760, si traducono in obblighi concreti: – il principio di effettività comporta che le sanzioni debbano essere proporzionate alla gravità della violazione e al fatturato annuo dell'impresa; – la trasparenza impone la pubblicazione dei rapporti di *due diligence* e la consultazione degli *stakeholder* nella fase di pianificazione dei rischi; – il *risk management* aziendale diviene un dovere giuridico, fondato sul principio di precauzione di cui all'art. 191 TFUE, che obbliga le imprese a valutare e mitigare i rischi anche in condizioni di incertezza scientifica⁴⁹⁹.

Essa si integra con i regolamenti europei più recenti, l'*AI Act* (Reg. UE 2024/1689) e il *Digital Operational Resilience Act, DORA* (Reg. UE 2022/2554), che impongono obblighi di governance algoritmica e di resilienza informatica. L'*AI Act* (Reg. UE 2024/1689) stabilisce, agli artt. 5–10, specifici divieti per i sistemi di intelligenza artificiale ad alto rischio e obblighi di documentazione, supervisione umana e *risk assessment* periodico; il *DORA* (Reg. UE 2022/2554) impone, per gli operatori finanziari e tecnologici, misure di resilienza digitale, *incident reporting* e piani di continuità operativa. L'inadempimento di tali doveri di controllo potrà costituire, nei singoli ordinamenti, un indice di colpa di organizzazione tecnologica, paragonabile al difetto di vigilanza in materia di sicurezza industriale⁵⁰⁰.

In questo contesto di armonizzazione, un ruolo decisivo è svolto dall'OCSE, che nel 2023 ha aggiornato le *Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*, introducendo meccanismi di *peer review* tra Stati membri e procedure di mediazione per la verifica dell'efficacia delle misure di *due diligence*. Il sistema di *peer review* introdotto dall'OCSE nel 2023 consente agli Stati di valutare reciprocamente il grado di implementazione delle *Guidelines*

⁴⁹⁹ Commissione UE, COM(2023) 166 final – *Towards a Sustainable Corporate Governance*, Bruxelles, 23 marzo 2023; Direttiva (UE) 2024/1760, artt. 3, 11, 23–24; art. 191 TFUE.

⁵⁰⁰ Reg. (UE) 2024/1689 (*Artificial Intelligence Act*), artt. 5–10; Reg. (UE) 2022/2554 (*Digital Operational Resilience Act – DORA*), artt. 10–17.

for Multinational Enterprises.

I rapporti, pubblicati annualmente, vengono esaminati dai *National Contact Points*, che possono avviare procedure di *mediation* tra imprese e soggetti lesi, al fine di promuovere l'allineamento ai principi di responsabilità sociale. Pur privo di forza vincolante, tale meccanismo esercita una funzione di armonizzazione reputazionale, in quanto le conclusioni delle revisioni incidono sulla credibilità internazionale delle imprese coinvolte⁵⁰¹.

Questi strumenti, sebbene siano qualificabili come *soft law*, hanno acquisito nel tempo un'elevata forza persuasiva: le corti nazionali, italiane comprese, li utilizzano come parametri di diligenza organizzativa, soprattutto in materia ambientale e di diritti sociali⁵⁰². È in questa direzione che si muove anche la recente riflessione dottrinale: la responsabilità dell'ente tende a divenire una norma di comportamento globale, in cui il modello organizzativo funge da strumento di autolimitazione del potere economico.

In questo senso, il modello 231 realizza una vera e propria procedimentalizzazione della libertà d'impresa: l'art. 2086, comma 2, c.c. impone all'imprenditore di dotarsi di assetti organizzativi adeguati alla prevenzione della crisi e la gestione del rischio; mentre, gli artt. 41 e 43 Cost. limitano l'iniziativa economica privata alla sua funzione sociale, vietando che essa si svolga in contrasto con la sicurezza, la libertà e la dignità umana.

La *corporate compliance* diventa così un meccanismo giuridico di autolimitazione del potere economico, volto a garantire che l'autonomia imprenditoriale operi entro margini di legalità e sostenibilità⁵⁰³.

A livello internazionale, i negoziati delle Nazioni Unite per l'adozione del *Legally Binding Instrument on Business Activities and Human Rights* (bozza 2023)

⁵⁰¹ OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, Update 2023*, p. 11 ss.; *National Contact Points Procedures*, OECD, 2023.

⁵⁰² OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, Update 2023*, p. 11 ss.; V. Mongillo, *Corporate Compliance on a Global Scale*, in *Compliance Penale*, 2022, p. 77 ss.

⁵⁰³ Cost., artt. 41 e 43; art. 2086, comma 2, c.c.; Cass. civ., Sez. I, 18 aprile 2023, n. 10759, in *Giur. it*, 2023, p. 1214 ss.

segnano il primo tentativo di codificare obblighi giuridici vincolanti a carico delle imprese, per violazioni gravi dei diritti fondamentali. Il testo, discusso al Consiglio dei diritti umani, richiede che gli Stati assicurino la responsabilità delle persone giuridiche e istituiscano rimedi efficaci per le vittime di attività economiche dannose⁵⁰⁴. Il Consiglio dei Diritti Umani delle Nazioni Unite, con sede a Ginevra, ha avviato i negoziati sul testo già dal 2014, approvando nel 2023 un *Revised Draft del Legally Binding Instrument*. Il documento (UN Doc. A/HRC/52/41/Add.1,2023⁵⁰⁵) definisce i principi di responsabilità civile e penale delle imprese per violazioni dei diritti umani e ambientali, prevedendo l'obbligo di cooperazione giudiziaria e di accesso alla giustizia per le vittime. Si tratta di un passo fondamentale verso una responsabilità internazionale delle imprese di tipo penale e collettivo. Sebbene il trattato non sia ancora vincolante, la sua impostazione rafforza l'idea di una *corporate international criminal liability* incentrata sulla prevenzione e sul dovere di controllo dell'impresa globale.

Nello stesso solco si collocano le esperienze interne di altri ordinamenti. Nel Regno Unito, il Bribery Act 2010 e l'*Economic Crime and Corporate Transparency Act 2023* hanno previsto il reato di *failure to prevent fraud*, estendendo il paradigma della colpa d'organizzazione all'omissione di misure anticorruzione e antifrode.

In Francia, la *Loi Sapin II* (2016) e la *Loi de vigilance* (2017) impongono alle imprese multinazionali di predisporre piani di vigilanza lungo le catene di fornitura; il *Conseil Constitutionnel* ne ha confermato la legittimità con la

⁵⁰⁴ United Nations, *Legally Binding Instrument on Business Activities and Human Rights*, Draft 2023.

⁵⁰⁵ riferimento "UN Doc. A/HRC/52/41/Add.1 (2023)" individua il *Third Revised Draft Legally Binding Instrument on Business Activities and Human Rights*, redatto dall'*Open-Ended Intergovernmental Working Group (OEIGWG)* istituito dal Consiglio dei Diritti Umani delle Nazioni Unite con la Risoluzione 26/9 del 26 giugno 2014. La bozza, presentata nel corso della 52^a sessione del Consiglio (Ginevra, 2023), costituisce l'ultima versione del trattato in discussione, volto a introdurre obblighi giuridici vincolanti per gli Stati e per le imprese in materia di tutela dei diritti umani, dell'ambiente e di accesso alla giustizia. Il testo, composto da 24 articoli, disciplina tra l'altro (artt. 6 ss.) la responsabilità civile e penale delle persone giuridiche, l'obbligo di *due diligence* obbligatoria e la cooperazione giudiziaria internazionale, costituendo la base del futuro trattato ONU sulla responsabilità globale delle imprese.

United Nations Human Rights Council, Chair-Rapporteur's Third Revised Draft Legally Binding Instrument on Business Activities and Human Rights, UN Doc. A/HRC/52/41/Add.1, Ginevra, 2023, presentato alla 52^a sessione del Consiglio dei Diritti Umani (OEIGWG).

decisione n. 2017-750 DC.

Negli Stati Uniti, il *Foreign Corrupt Practices Act* (1977) continua a rappresentare il principale modello di responsabilità extraterritoriale, con ampio ricorso a *deferred prosecution agreements*, come nel caso *Siemens AG* del 2008⁵⁰⁶. Le prospettive che emergono, delineano un diritto penale dell'impresa sempre più incentrato sulla cooperazione multilivello: i modelli organizzativi nazionali diventano nodi di una rete globale di regole preventive. Il d.lgs. 231/2001, se aggiornato, può costituire il nucleo di una futura "231 europea", articolata su tre pilastri:

- la colpa di organizzazione come obbligo positivo di gestione del rischio, parametrato a criteri di governance e trasparenza comuni;
- la proporzionalità e funzionalità delle sanzioni, secondo modelli uniformi di effettività e incentivi premiali per chi dimostri *remediation* organizzativa;
- la cooperazione giudiziaria e amministrativa tra Stati membri, che potrebbe concretizzarsi nella creazione di un *European Register of Compliance Programs* e in una procedura di mutuo riconoscimento dei modelli certificati.

Tale prospettiva consentirebbe di armonizzare la responsabilità delle imprese con le nuove direttive sul diritto penale dell'Unione (v. Direttiva (UE) 2024/1203 sui reati ambientali e proposta di direttiva sulla corruzione, COM(2023) 234 final), avviando la costruzione di un diritto penale europeo dell'economia⁵⁰⁷. In questo scenario, la *corporate compliance* diventa strumento di governo della globalizzazione, mentre la "231 europea" rappresenterebbe l'anello di congiunzione tra prevenzione nazionale e tutela sovranazionale⁵⁰⁸.

⁵⁰⁶ U.S. Department of Justice, *Deferred Prosecution Agreement Siemens AG*, 2008; Bribery Act 2010; Economic Crime and Corporate Transparency Act 2023; Loi Sapin II (2016); Loi de vigilance (2017), artt. 1–3; Conseil Constitutionnel, Décision n. 2017-750 DC.

⁵⁰⁷ L. Foffani, *Diritto penale dell'economia e giudice regolatore*, in «Riv. it. dir. proc. pen.», 2022, p. 118 ss.; G. Di Vetta, *La responsabilità degli enti nella prospettiva dei "grandi spazi"*, in Archivio penale, 2021, p. 41 ss.; Direttiva (UE) 2024/1203 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativa alla tutela penale dell'ambiente;

Commissione UE, *Proposal for a Directive on Combating Corruption*, COM(2023) 234 final, 3 maggio 2023.

⁵⁰⁸ Direttiva (UE) 2024/1203 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 30 aprile 2024, relativa alla tutela penale dell'ambiente, in «G.U.U.E.» L 122, 30 aprile 2024; Commissione UE, (2023) 234 final, Proposta di direttiva anticorruzione, 3 maggio 2023; B. Pattera, *La cultura della prevenzione nella responsabilità dell'ente*, in *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*, 2025, p. 112 ss

Nel loro insieme, le fonti europee e internazionali delineano un processo di convergenza verso un modello di responsabilità collettiva fondato sulla prevenzione organizzativa. L'Unione europea tende a costruire un diritto penale dell'impresa integrato nella politica di sostenibilità, mentre il piano internazionale consolida un sistema di *corporate accountability* globale, in cui la 231 italiana può fungere da modello di riferimento.

CONCLUSIONI

La presente tesi si è posta l'intento di indagare se e in che misura il d.lgs. 231/2001 possa costituire uno strumento efficace di responsabilità delle imprese multinazionali nella dimensione transnazionale, alla luce dell'evoluzione del diritto dell'Unione europea in materia di sostenibilità e delle trasformazioni della *governance* globale dell'impresa.

Il punto di partenza è stato rappresentato dalla constatazione di una frattura crescente tra la struttura territoriale del diritto penale e la natura deterritorializzata delle attività delle multinazionali, che operano attraverso gruppi societari complessi e catene globali del valore.

Da questo elaborato è emerso che la globalizzazione economica non ha semplicemente ampliato lo spazio operativo dell'impresa, ma ha messo in discussione i presupposti stessi su cui si fondava il diritto penale tradizionale: il legame esclusivo con il territorio statale, la centralità dello Stato come unico produttore di norme e la tendenziale identificazione tra giurisdizione penale e confini nazionali.

In questo scenario, le imprese multinazionali si presentano come attori della *governance* globale, capaci di influenzare, e talvolta anticipare, i processi regolatori, mentre le organizzazioni internazionali e l'Unione europea hanno progressivamente costruito un mosaico di standard e obblighi che tende a superare la distinzione netta tra *soft law* e *hard law*.

La ricostruzione svolta nel secondo capitolo ha mostrato come il percorso che va dalla responsabilità sociale d'impresa volontaria all'*hard law of sustainability* segua una traiettoria coerente, che trova il suo fulcro nelle direttive NFRD, CSRD e CSDDD, affiancate, sul versante penalistico, dalla Direttiva PIF e dalle più recenti iniziative europee in materia di reati economici e ambientali. La NFRD segna il primo superamento della mera autoregolazione, trasformando la rendicontazione non finanziaria in un obbligo giuridico; la CSRD amplia la platea dei destinatari, introduce standard tecnici uniformi e il principio di doppia

materialità; la CSDDD compie il passo decisivo, imponendo obblighi di due diligence lungo le catene del valore e collegando la gestione del rischio ESG alla responsabilità civile e sanzionatoria delle imprese.

La scelta di concentrare l'analisi proprio su queste direttive, si è rivelata decisiva per comprendere il nuovo contesto in cui il d.lgs. 231/2001 è chiamato ad operare. Esse, infatti, non si limitano a imporre oneri informativi, ma incidono direttamente sulla struttura organizzativa delle imprese, trasformando la sostenibilità in un dovere di *governance* e la gestione dei rischi in un obbligo giuridico. In altri termini, sono proprio queste direttive a ridefinire il contenuto sostanziale della colpa di organizzazione: ciò che un tempo era affidato alla sensibilità etica del *management* diventa, oggi, parametro di diligenza giuridicamente esigibile.

Parallelamente, l'analisi del modello italiano di responsabilità da reato ha mostrato come il d.lgs. 231/2001 rappresenti un sistema avanzato sul piano interno, fondato su una logica di prevenzione e su un'idea di responsabilità dell'ente che guarda al difetto di organizzazione più che alla mera imputazione formale del reato al soggetto collettivo.

Gli studi effettuati hanno consentito di evidenziare la capacità del decreto di dialogare con discipline settoriali, standard tecnici e obblighi regolatori, anticipando il concetto di compliance integrata. Tuttavia, la stessa ricostruzione ha messo in luce i limiti strutturali del sistema quando si confronta con la dimensione transnazionale: l'art. 4, ancorato a criteri di extraterritorialità di stampo novecentesco, la difficoltà di attrarre nella giurisdizione italiana le condotte realizzate da controllate estere e la sostanziale irrilevanza dell'ente straniero operante stabilmente in Italia rappresentano punti di attrito rilevanti.

Da questa tesi è emerso, inoltre, che parte della dottrina ha qualificato il decreto come caratterizzato da un'"efficacia relativa": esso funziona con buona effettività entro i confini nazionali, ma perde incisività quando deve confrontarsi con condotte transnazionali o con scenari nei quali altri ordinamenti adottano criteri di collegamento più ampi e strumenti di *enforcement* più flessibili.

Il rischio, in assenza di una armonizzazione europea, è che la responsabilità degli enti si trasformi in un "diritto penale della concorrenza", gravando soprattutto

sulle imprese radicate in ordinamenti più severi, senza garantire una tutela effettiva ed omogenea dei beni giuridici coinvolti.

Il quarto capitolo ha infine evidenziato il ruolo essenziale delle corti nazionali e sovranazionali nel colmare le lacune del legislatore. La giurisprudenza italiana ha contribuito in modo decisivo alla costituzione giudiziale dell'illecito dell'ente, chiarendo i criteri di imputazione, l'accertamento dell'interesse o vantaggio e l'idoneità dei modelli organizzativi. Allo stesso tempo, la Corte di giustizia e la Corte EDU hanno delineato, attraverso il principio di effettività e il richiamo a sanzioni effettive, proporzionate e dissuasive, un quadro sovranazionale entro cui il diritto penale dell'impresa e la responsabilità degli enti devono collocarsi.

Le esperienze comparate di Stati Uniti, Regno Unito e Francia mostrano, inoltre, come strumenti quali i *deferred prosecution agreements*, i meccanismi di cooperazione con le autorità e i criteri funzionali di collegamento possano rafforzare la capacità del sistema di reagire a fenomeni complessi e transnazionali. Alla luce di questi elementi, è possibile trarre alcune considerazioni di sintesi. Anzitutto, il percorso ricostruito conferma che la responsabilità delle imprese multinazionali non può più essere letta esclusivamente in chiave territoriale.

Il diritto penale dell'impresa è ormai, di fatto, un diritto penale del rischio, che deve misurarsi con fenomeni sistemici e con beni giuridici di dimensione sovranazionale, come l'integrità del mercato, la leale concorrenza, l'ambiente e i diritti fondamentali.

La globalizzazione ha reso evidente che l'impunità non può dipendere dalla forma societaria o dalla scelta strategica del luogo di insediamento, e che la giurisdizione penale deve trovare nuovi criteri di collegamento capaci di intercettare il centro decisionale dell'attività d'impresa e la localizzazione effettiva dei vantaggi economici.

In secondo luogo, l'elaborato ha mostrato che l'Unione europea ha intrapreso un processo di profonda trasformazione della responsabilità d'impresa, ponendo la sostenibilità al centro delle politiche economiche e costruendo un'architettura normativa che coniuga obblighi informativi, doveri organizzativi e forme di responsabilità, anche in chiave penale.

Tuttavia, questo processo soffre ancora di un marcato deficit di effettività: la frammentazione dei meccanismi di controllo, la mancanza di un'authority europea di vigilanza e il rinvio agli Stati membri per la disciplina delle sanzioni e della responsabilità civile rischiano di compromettere l'impatto complessivo delle riforme.

Per quanto riguarda il d.lgs. 231/2001, i risultati ottenuti consentono di formulare un bilancio articolato. Da un lato, il decreto si conferma un modello avanzato, in grado di fungere da infrastruttura organizzativa per l'attuazione degli obblighi europei in materia di sostenibilità e *due diligence*: i modelli organizzativi possono ospitare, in modo naturale, le misure richieste dalla CSRD e dalla CSDDD, integrando la mappatura dei rischi ESG, le procedure di controllo lungo la catena del valore e gli strumenti di monitoraggio continuo. Dall'altro lato, però, permangono limiti significativi: la disciplina dei reati commessi all'estero, l'assenza di un chiaro inquadramento della responsabilità nei gruppi multinazionali, la "compliance diseguale" generata dall'espansione non coordinata dei reati-presupposto e la mancanza di meccanismi di certificazione pubblica dei modelli riducono la capacità del sistema di rispondere alle sfide poste dalla globalizzazione.

Sotto il profilo metodologico, va riconosciuto che la tesi ha adottato un approccio prevalentemente dogmatico e ricostruttivo, integrato da spunti comparatistici e da un'analisi della soft law internazionale. Ciò costituisce al tempo stesso un punto di forza e un limite: da un lato, ha permesso di offrire una visione sistematica e coerente dell'intreccio tra diritto penale nazionale, diritto europeo e regolazione transnazionale; dall'altro, non ha consentito di valutare empiricamente l'impatto concreto delle riforme europee e dei modelli di compliance nelle prassi aziendali. Studi futuri potrebbero approfondire, ad esempio, l'effettiva implementazione della CSRD e della CSDDD nelle imprese italiane, il ruolo dei revisori e delle autorità di vigilanza, nonché l'evoluzione della giurisprudenza nazionale a seguito del recepimento della *due diligence* obbligatoria.

Un ulteriore limite, che costituisce al tempo stesso una prospettiva di ricerca, riguarda il rapporto tra responsabilità penale e altre forme di responsabilità dell'impresa. Il lavoro si è concentrato principalmente sul versante penale-

amministrativo, trascurando in parte l'interazione con la responsabilità civile e con i meccanismi di giustizia privata e arbitrale che sempre più spesso vengono utilizzati per risolvere controversie legate ai diritti umani e all'ambiente. Un approfondimento di questi profili potrebbe contribuire a definire meglio il ruolo del diritto penale nel più ampio ecosistema della corporate accountability globale. Nonostante tali limiti, le prospettive che emergono delineano un diritto penale dell'impresa sempre più incentrato sulla cooperazione multilivello. I modelli organizzativi nazionali tendono a trasformarsi in nodi di una rete globale di regole preventive, in cui la colpa di organizzazione assume il significato di obbligo positivo di gestione del rischio secondo criteri comuni di buona governance, trasparenza e sostenibilità. In questa prospettiva, il d.lgs. 231/2001, se riformato in chiave transnazionale e coordinato con le direttive europee in materia di sostenibilità e tutela degli interessi finanziari dell'Unione, può costituire il nucleo di una futura "231 europea".

Le linee direttrici di tale evoluzione appaiono già oggi riconoscibili: una revisione dell'art. 4, che valorizzi parametri oggettivi di collegamento come il centro decisionale dell'impresa e il luogo in cui si produce il vantaggio economico; un coordinamento più stretto tra il catalogo dei reati-presupposto e le nuove fattispecie europee in materia ambientale, corruttiva e finanziaria; l'integrazione organica tra compliance penale, sostenibilità e regolazione tecnica; l'istituzione di forme di cooperazione giudiziaria e amministrativa che consentano il mutuo riconoscimento dei modelli organizzativi e delle decisioni adottate nei diversi Stati membri.

In conclusione, il percorso svolto mostra che la responsabilità delle imprese multinazionali tra diritto penale e regolazione transnazionale non è più un terreno periferico o specialistico, ma uno snodo centrale per la tenuta complessiva della legalità economica nella società globale. Il futuro del diritto penale dell'impresa dipenderà dalla capacità di costruire un equilibrio tra effettività e garanzia, tra esigenza di prevenire i rischi sistemici della globalizzazione e rispetto dei principi fondamentali dello Stato di diritto. In questo equilibrio, la 231 italiana può ancora svolgere un ruolo di primo piano, a condizione di accettare la sfida di diventare parte di un più ampio progetto europeo di responsabilità collettiva, capace di

coniugare prevenzione, sostenibilità e tutela dei beni giuridici su scala transnazionale.

BIBLIOGRAFIA

- ALSTON P., *The “Not-a-Cat” Syndrome: Can the International Human Rights Regime Accommodate Non-State Actors?*, in *Human Rights Review*, 2005, p.3 ss.
- AMATO G., *Proporzionalità e non bis in idem delle misure interdittive ex D.Lgs. 231/2001*, in *Responsabilità Amministrativa e Diritto delle Società*, 2019, n. 4, p. 805 ss.
- BAFFA G. – CECCHINI F., *Limiti spaziali di validità della responsabilità “da reato” degli enti: applicabilità del d.lgs. n. 231/2001 all’ente “italiano” per reato commesso all’estero e all’ente “straniero” per reato commesso in Italia*, in *Giurisprudenza Penale*, 2018, 7-8, p.1 ss.
- BARKAN J., *Corporate Sovereignty: Law and Government under Capitalism*, University of Minnesota Press, 2013.
- BAUMAN Z., *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Laterza, Bari, 1999.
- BERNARDI A., *Le sanzioni interdittive e la funzione preventiva*, in *Rivista 231*, 2016.
- BILANCIA P., *Soft law e vincoli giuridici nell’ordinamento dell’Unione Europea*, in *Riv. it. dir. pubbl. comunitario*, 2020.
- BIONDI S., *La responsabilità sociale d’impresa tra soft law e diritto vincolante*, in *Rivista AIC*, 4/2019.
- BOBBIO N., *Teoria generale del diritto*, Giappichelli, Torino, 1993.
- BONFANTI A., *Imprese multinazionali e diritti umani*, Milano, Giuffrè, 2012.

BONFANTI A., *Corporate sustainability due diligence directive: a human rights- based assesment*, in *Rivista del commercio internazionale* 4/2024, p.857 ss.

CATENACCI M. – RAMPIONI R., *Colpa di organizzazione e criteri di collegamento*, in *Studi in onore di Fiorella*, Roma Tre Press, 2021.

CENTONZE F. – MANACORDA S., *Corporate Compliance on a Global Scale*, in *Compliance Penale*, 2022.

CLAPHAM A., *Human Rights Obligations of Non-State Actors*, OUP, Oxford, 2010.

CORNACCHIA L., *Profili internazionali della responsabilità degli enti: conflitti di giurisdizione e prospettive di armonizzazione europea*, in *Rivista 231*, 2019, n. 1, p. 77 ss.

DE FRANCESCO G., *Uno sguardo fugace sulla c.d. autonormazione*, in *Legislazione Penale*, 2023, p. 1 ss.

DE FRANCESCO R., *La colpa d'organizzazione nei gruppi societari*, in *Riv. Trim. Dir. Pen. Econ.*, 2023, p. 118 s

DE MAGLIE C., *L'etica e il mercato. Il diritto penale nell'età della globalizzazione*, Giuffrè, Milano, 2002.

DE MAGLIE C., *L'etica e il mercato. La responsabilità da reato degli enti collettivi*, Giuffrè, Milano, 2005.

DE SIMONE G., *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri d'imputazione*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2012, p. 1 ss.

DE MARTINO G., *La frontiera e il diritto penale*, Giappichelli, Torino, 2006.

DI AMATO A., *Soft law e responsabilità sociale d'impresa*, in *Diritto Pubblico Comparato ed Europeo*, 2018, p. 341 ss.

DI VETTA G., *Il giudice border guard nei grandi spazi, prospettive critiche intorno alla responsabilità degli enti*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2021, 1-bis, p. 1 ss.

DI VETTA G., *La responsabilità degli enti nella prospettiva dei “grandi spazi”. Profili transnazionali del d.lgs. 231/2001*, in *Archivio Penale*, 2021, p. 1 ss.

DI VETTA G., *La responsabilità da reato degli enti nella dimensione transnazionale*, Giappichelli, Torino, 2025.

DONINI M., *Diritto penale postmoderno*, Giappichelli, Torino, 2014.

DONINI M., *Il D.Lgs. 231/2001 come Codice penale parallelo delle imprese*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2010, p. 231 ss.

FAGGIOLI G., *La colpa di organizzazione nell’era digitale*, in *Cybersecurity 360*, 2024.

FASCIGLIONE M., *Impresa e diritti umani nel diritto internazionale*, Giappichelli, Torino, 2024.

FERRAJOLI L., *Il ruolo delle autorità indipendenti nella prevenzione della corruzione*, in *Rivista 231*, 2020.

FERRAJOLI L., *Poteri selvaggi. La crisi della democrazia italiana*, Laterza, Roma–Bari, 2011.

FERRARESE M. R., *Le istituzioni della globalizzazione. Diritto e diritti nella società transnazionale*, Il Mulino, Bologna, 2000.

FIGLIOLA A., *Diritto penale internazionale*, Cedam, Padova, 2002.

FIGLIOLA G., *Illecito “para-penale” e colpa di organizzazione*, in *Studi in onore di M. Donini*, Giuffrè, Milano, 2019.

FOFFANI L., *Diritto penale dell’economia e giudice regolatore*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2022, n. 2, p. 673 ss.

FOFFANI L., *Genesi e sviluppo di un modello di responsabilità degli enti nell'Unione europea*, in *La responsabilità degli enti ex d.lgs. 231/2001 tra diritto e processo*, Giappichelli, 2021.

FRANCIONI F., *Istituzionalità e tutela dei diritti umani: il caso Shell Nigeria*, in P.M. Dupuy, F. Francioni, E.U. Petersmann (a cura di), *Diritto internazionale, movimenti globali e cooperazione fra comunità: in onore di Francesco Capotorti*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2007, pp. 291-309.

GAUDIANO P., *Le misure interdittive nel sistema 231 vent'anni dopo*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2022, n. 2, p. 250 ss.

GATTA G. L., *Il doppio binario sanzionatorio e il ne bis in idem nella giurisprudenza della Corte EDU*, in *Diritto penale contemporaneo – Rivista trimestrale*, 2020, n. 4, p. 210 ss.

GATTA G. L., *La responsabilità amministrativa degli enti con sede all'estero*, in *Diritto penale contemporaneo – Rivista trimestrale*, 2020, n. 1, p. 251 ss.

GOLDSMITH J., *Territorial Jurisdiction and the Limits of Law*, Harvard University Press, 2001.

GUERINI T., *Diritto penale ed enti collettivi. L'estensione della soggettività penale*, Giappichelli, Torino, 2018.

GULLO A., *I modelli organizzativi*, in LATTANZI G. – SEVERINO P. (a cura di), *Responsabilità da reato degli enti*, Torino, Giappichelli, 2020, p. 241 ss.

KRISCH N., *Entangled Legalities Beyond the State*, Oxford University Press, 2021.

LANDAU I., *Human Rights Due Diligence and Labour Governance*, Oxford University Press, 2023.

- LA VATTIATA F. C., *La nuova direttiva PIF*, in *Giurisprudenza Penale Web*, 2019, p. 1 ss.
- LOCKE R., *The Promise and Limits of Private Power: Promoting Labor Standards in a Global Economy*, Cambridge University Press, 2013.
- MANNA M., *Manuale di diritto penale. Parte generale*, Giuffrè, Milano, 2020.
- MANACORDA S., *Limiti spaziali della responsabilità degli enti*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2012, p. 91 ss.
- MARES R., *The United Nations Draft Treaty on Business and Human Rights*, in *Research Handbook on Global Governance, Business and Human Rights*, Edward Elgar, Cheltenham, 2022, p. 22 ss.
- MARRA M., *Prospettive della riforma 231*, in *Risk & Compliance Europe*, 2024.
- MATTARELLA A., *L'ambito spaziale della responsabilità degli enti*, in *La Legislazione Penale*, 1/2025, p. 1 ss.
- MATTARELLA A., *La vigilanza sulla sostenibilità: il ruolo della CONSOB*, in *Riv. dir. fin. sc. fin.*, 2023.
- METHVEN O'BRIEN C. – MACCHI C., *The UN Draft Treaty on Business and Human Rights: An Analysis of its Emergence, Development and Potential*, in *Business and Human Rights Journal*, 2021, p. 1 ss.
- MONGILLO V., *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiveness*, in S. Manacorda – F. Centonze (a cura di), Springer, 2022, p. 1 ss.
- MONGILLO V., *L'organismo di vigilanza nel sistema della responsabilità da reato dell'ente: paradigmi di controllo, tendenze*

evolutive e implicazioni penalistiche, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 2015, n. 4, p. 83 ss

MUCHLINSKI P. T., *Multinational Enterprises and the Law*, Oxford University Press, 2021.

MUNARI F., *La governance della sostenibilità nell'ordinamento europeo*, in *Riv. dir. un. eur.*, 2024, p. 411 ss.

ORSINA A., *Effettività e garanzie nella responsabilità da reato degli enti*, in *Diritto penale contemporaneo – Riv. trim.*, 2025, p. 131 ss.

PIERGALLINI C., *Globalizzazione dell'economia, rischio-reato e responsabilità ex crimine delle multinazionali*, in *Riv. dir. pen. econ.*, 1-2/2020, p. 152 ss.

PULITANO' D., *Diritto penale*, Giuffrè, Milano, 2019.

RUGGIE J., *Just Business: Multinational Corporations and Human Rights*, W. W. Norton, New York, 2013.

SACCONI L., *Etica economica e responsabilità sociale dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 2020.

SARDELLA F., *La valutazione dei modelli organizzativi: aspetti legali e sistemi di certificazione. I punti di forza del D. Lgs. 231/2001 e le prospettive di riforma*, *Giurisprudenza Penale* 2021/1-bis, p. 1 ss.

SCHMITT C., *Il nomos della terra nel diritto internazionale dello "jus publicum europaeum"*, Adelphi, Milano, 1991.

SCAROINA E., *Verso una responsabilizzazione del gruppo di imprese multinazionale?*, in *Dir. pen. cont.*, 2018, p. 70 ss.

STAMPACCHIA F., *Compliance e diritto penale dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 2023.

STORTONI L., *La colpa di organizzazione: natura e implicazioni*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2011.

VAGLIASINDI G. M., *231 e reati ambientali: strumenti normativi e orientamenti giurisprudenziali in tema di contrasto alla criminalità ambientale d'impresa*, in *Lex Ambiente Trimestrale*, 2/2023, p. 1 ss.

VENEZIANI F., *Problemi attuali in tema di responsabilità dell'ente da reato tributario*, in *Studi Fiorella*, Giappichelli, Torino, 2021.

VENEZIANI P., *Il rischio del formalismo nella compliance 231*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2020.

GIURISPRUDENZA

CGUE 10.09.2009, C-97/08 P, *Akzo Nobel NV c. Commissione*

CGUE 20.03.2018, C-524/15, *Menci*

CGUE 2017, C-574/15, *Scialdone*

CGUE 2018, C-537/16, *Garlsson Real Estate*

CGUE 2018, C-596/16 e C-597/16, *Di Puma*

CGUE 2009, C-97/08 P, *Akzo Nobel*

CEDU, *Grande Stevens e altri c. Italia*, 4.03.2014, ric. n. 18640/10

CEDU, *Nykanen c. Finlandia*, 20.05.2014, ric. n. 11828/11

CEDU, *A e B c. Norvegia*, Grande Camera, 15.11.2016, ric. nn. 24130/11 e 29758/11

CEDU, *Menci c. Italia*, 17.01.2018, ric. n. 215/16

Cass., sez. IV, 20.04.2021 (dep. 09.09.2021), n. 29538

Cass., sez. IV, 08.01.2021, n. 32899

Cass., sez. IV, 08.06.2021, n. 22256

Cass., sez. IV, 10.03.2020, n. 11626

Cass., sez. VI, 15.06.2022, n. 23401

Cass., sez. IV, 18.09.2014, n. 38343

Cass., sez. VI, 12.04.2013, n. 21987

Cass., sez. VI, 22.05.2003, n. 26695

US Supreme Court, *Morrison v. National Australia Bank Ltd.*, 561 U.S. 247 (2010)

US Supreme Court, *Kiobel v. Royal Dutch Petroleum Co.*, 569 U.S. 108 (2013)

UK Crown Court, *R v. Skansen Interiors Ltd*, [2018] EW Crown Ct Crim 1152

UK Supreme Court, *Okpabi v. Royal Dutch Shell plc*, [2021] UKSC 3

UK Supreme Court, *Vedanta Resources plc v. Lungowe*, [2019] UKSC 20

District Court of The Hague, *Milieudefensie v. Shell*, ECLI:NL:RBDHA:2021:5339 (26.05.2021)

US cases FCPA: *United States v. Siemens AG* (2008); *United States v. Alstom SA* (2014); *United States v. Halliburton Co.* (2017)

DOCUMENTI E SOFT LAW

Commissione Europea, *Libro Verde — Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001) 366 def.

GRI – Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Standards*, 2016.

ILO – International Labour Organization, *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, 1977–2017.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development, *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, Paris, 2018.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development, *Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris, 2011.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development, *Guidelines for Multinational Enterprises – Update 2023*.

UN Global Compact, *Ten Principles*, 2000.

UN Human Rights Council, *Revised Draft Legally Binding Instrument on Business and Human Rights*, 2023.

UN Sub-Commission on the Promotion and Protection of Human Rights, *Draft Norms on Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises*, 2003.

United Nations, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, HR/PUB/11/04, 2011.

SITOGRAFIA

Commissione Europea, *Libro Verde — Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001) 366 def.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>

Corte costituzionale, sent. n. 115/2018.

<http://www.cortecostituzionale.it>

EPRS – European Parliamentary Research Service, *Resolution on Corporate Social Responsibility – 2013/2121(INI)*.

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-7-2013-2077_IT.html

Faggioli G., *La colpa di organizzazione nell'era digitale*, in *Cybersecurity 360*, 2024.

<https://www.cybersecurity360.it>

Gatta G. L., *Diritto penale e riforme del futuro*, Altalex, 16 settembre 2025.

<https://www.altalex.com/articoli/diritto-penale-e-riforme-del-futuro>

Global Reporting Initiative (GRI), *Sustainability Reporting Standards*, 2016.

<https://www.globalreporting.org>

ILO – International Labour Organization, *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, 2017.

<https://www.ilo.org>

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development, *Guidelines for Multinational Enterprises*.

<https://mneguidelines.oecd.org>

OECD, *Procedural Guidance* alle Linee Guida.

<https://mneguidelines.oecd.org/proceduralguidance.htm>

OECD, *General Policies* delle Linee Guida.

<https://mneguidelines.oecd.org/general-policies>

OECD, *Working Group on Bribery – Phase 4 Report: Italy*, Paris, 2023.

<https://www.oecd.org/corruption/italy-oecdanti-bribery-phase4.htm>

OHCHR – United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights, *General Comment No. 31*, CCPR/C/21/Rev.1/Add.13, 2004.

<https://www.ohchr.org>

UN Global Compact, *Ten Principles*, 2000.

<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

UN Global Compact / UNEP, *Who Cares Wins*, 2004.

<https://www.unep.org>

United Nations, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, HR/PUB/11/04, 2011.

<https://documents.un.org/doc/undoc/gen/g11/121/90/pdf/g1112190.pdf>

UN Sub-Commission – ECOSOC, *Draft Norms on Responsibilities of Transnational Corporations*, 2003.

<https://digitallibrary.un.org/record/501576>

U.S. Department of Justice (DOJ), *FCPA Resource Guide*, 2020.

<https://www.justice.gov/criminal-fraud/fcpa-resource-guide>

UK Ministry of Justice, *Bribery Act 2010 – Guidance*, 2011.

<https://www.gov.uk/government/publications/bribery-act-2010-guidance>

RINGRAZIAMENTI

Mi è doveroso dedicare questo spazio alle persone che hanno reso possibile questo percorso. Risultato di anni che hanno intrecciato studio, impegno, fragilità, crescita e un numero infinito di ripartenze. Per questo sento il bisogno – e il piacere – di ringraziare chi, in modi diversi, mi ha accompagnata lungo questo cammino.

In primis, un ringraziamento sincero va al mio relatore, il Professor Fasani, per la disponibilità e l'attenzione, con cui ha guidato l'intero percorso di stesura dell'elaborato.

Un ringraziamento profondo poi, va ai miei genitori.

Per avermi supportata e sopportata nelle scelte, nei dubbi, negli entusiasmi e nei momenti in cui non ero la versione più facile di me.

Per aver creduto in me anche quando io stessa faticavo a farlo.

Grazie per aver finanziato con amore, pazienza e sacrificio, ogni passo della mia carriera universitaria e non solo.

E grazie, soprattutto, per i gesti silenziosi, per le rinunce mai dette, per quel tipo di sostegno che non pretende ritorni.

Mi avete insegnato a non mollare mai, e se oggi sono arrivata fin qui è perché ho portato con me esattamente questo insegnamento, ogni singolo giorno.

Vi ringrazio anche se, con tutta la buona volontà del mondo, non sono del tutto certa che abbiate capito esattamente in cosa mi stessi laureando. Forse non lo avete capito nemmeno oggi, ma l'importante è che siate fieri di me.

Spero, un giorno, di riuscire a ripagare almeno una parte di tutto ciò che avete fatto per me.

Un grazie speciale va a Giulia.

La nostra è stata un'amicizia nata senza forzature, cresciuta a strati: prima sfiorata, poi cercata, poi diventata un punto di riferimento quotidiano.

Non è nata da un colpo di fulmine, ma dalla naturalezza di due persone che, senza accorgersene, hanno iniziato a fidarsi l'una dell'altra.

Abbiamo condiviso studio, crisi, risate, silenzi, pianti, e cuba libre.

Giulia, sei stata la mia costante quando tutto cambiava, la voce che riportava a terra e quella che, quando serviva, spingeva a salire un po' più in alto.

Grazie, perché la nostra è una di quelle amicizie che non fanno rumore, ma che ti ritrovi addosso come una certezza, e che sai che ti porterai dentro per tutta la vita.

Un ringraziamento speciale va anche a Maria e Aurora, compagne di corso e di giornate che, con la loro simpatia e le loro personalità così diverse, hanno saputo rendere questo percorso più leggero e divertente.

Tra esami, lezioni infinite, risate trattenute nei momenti peggiori e quella complicità spontanea che nasce solo tra persone che si capiscono al volo.

Anche se la distanza oggi non aiuta, porto con me ciò che di bello abbiamo costruito.

Last but not least, I wanna thank me,

per la luce che ho cercato di tenere accesa sempre e per averci creduto anche nei giorni storti.

Grazie a tutte le persone che fanno parte della mia storia.