

IL D.LGS. 231/2001 - EVOLUZIONE CONTINUA. FONDAMENTI NORMATIVI, RISCHI EMERGENTI E GIURISPRUDENZA RECENTE

CYBER E INTELLIGENZA ARTIFICIALE - SANZIONI INTERNAZIONALI - LE MISURE DI SELF CLEANING -
ORIENTAMENTI GIURISPRUDENZIALI RECENTI

Misure rimediali rilevanti per il d.lgs. n. 231/2001 e per il Codice
degli Appalti

Avv. Prof. Niccolò Bertolini Clerici

21 luglio 2026

1. Self-cleaning: inquadramento

Il self-cleaning è il complesso di condotte riparatorie, risarcitorie e riorganizzative poste in essere dall'ente al fine di rimuovere le cause che hanno generato un illecito per dimostrare la propria dissociazione da tale illecito e ristabilire la propria affidabilità agli occhi dell'ordinamento:

- rimozione delle cause strutturali del reato, ristoro del danno, adozione di un MOG idoneo a prevenire la reiterazione di illeciti della stessa specie;
- la sua collocazione sistematica è nell'alveo della finalità special-preventiva del d.lgs. n. 231/2001.

Il self-cleaning non costituisce esimente

- Il self-cleaning presuppone l'illecito già consumato e agisce sulle sue conseguenze afflittive.
- La possibilità di escludere la responsabilità si esaurisce integralmente sul piano dell'esimente *ex art. 6*; il percorso riparatorio opera su un piano operativo differente.

2. Self-cleaning – i tre ambiti operativi

Ambito	Fondamento normativo
A — Processo 231 e sub-procedimento cautelare	Art. 12 (riduzione sanzione pecuniaria) Art. 17 (esclusione sanzioni interdittive) Artt. 49-50 (sospensione e revoca delle misure cautelari interdittive) Art. 65 (sospensione del processo per condotte riparatorie) Art. 78 (conversione delle interdittive in pecuniarie in fase esecutiva)
B — Misure di prevenzione patrimoniale (Codice Antimafia)	Artt. 34 e 34- <i>bis</i> d.lgs. n. 159/2011 (amministrazione giudiziaria e controllo giudiziario) Art. 94- <i>bis</i> d.lgs. n. 159/2011 (self-cleaning e informazione antimafia), introdotto dal d.l. 152/2021 (conv. l. 233/2021)
C — Appalti pubblici e rapporti con la PA	D.lgs. n. 36/2023 (Codice dei contratti pubblici) In particolare: artt. 94-98 (cause di esclusione e self-cleaning)

3. Le condotte riparatorie dell'ente come strumento di self-cleaning

Il legislatore premia l'ente che pone in essere una condotta strutturata di ravvedimento *post factum*, escludendo le sanzioni interdittive pur mantenendo ferma la sanzione pecuniaria in un'ottica special-preventiva.

Le condizioni sono disciplinate dell'art. 17 del d.lgs. n. 231/2001, sono cumulative e devono ricorrere prima dell'apertura del dibattimento di primo grado:

1	Risarcimento integrale del danno ed eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose del reato (o impegno efficace in tal senso): • comprende danni patrimoniali e non patrimoniali; • in caso di impossibilità economica rileva l'essersi efficacemente adoperato (<i>ad impossibilia nemo tenetur</i>). Questione aperta: validità del risarcimento operato da terzi (assicuratore, società del gruppo), dottrina favorevole, giurisprudenza restrittiva (Cass. n. 36083/2009).
2	Messa a disposizione del profitto ai fini della confisca: • profitto inteso come complesso di vantaggi economici di diretta e immediata derivazione causale dal reato (SS.UU. n. 26654/2008); • distinzione fra reati-contratto (profitto pari all'intero corrispettivo) e reati in-contratto (profitto al netto dell'utilità conseguita dal danneggiato); • deve trattarsi dei beni direttamente percepiti, non del loro equivalente (Cass. n. 22760/2010).
3	Adozione ed attuazione di un MOG idoneo a prevenire reati della stessa specie: • il MOG <i>post factum</i> ha un coefficiente di maggiore specificità: deve eliminare le carenze organizzative concrete che hanno determinato il reato; • il giudice verifica la ragionevole convinzione che il reato non possa ripetersi (G.I.P. T. Roma 4.04.2003, Finspa); • non basta il risarcimento in quanto l'ente deve «risocializzarsi» organizzativamente (SS.UU. n. 14840/2023).

4. L'adempimento tardivo delle condotte riparatorie

La resipiscenza tardiva è comunque valorizzata:

- ❖ l'art. 78 consente la conversione delle interdittive in pecuniarie anche oltre il dibattimento;
- ❖ l'art. 65 consente la sospensione del processo per provvedere alle condotte riparatorie di cui all'art. 17, se l'ente dimostra di essersi trovato nell'impossibilità di effettuarle prima.



5. Self-cleaning e misure di prevenzione antimafia: il raccordo tra d.lgs. n. 159/2011 e d.lgs. n. 231/2001

- Il D.lgs. 159/2011 disciplina misure di prevenzione patrimoniale applicabili alle imprese condizionate dalla criminalità organizzata. L'amministrazione giudiziaria (art. 34) e il controllo giudiziario (art. 34-*bis*) rappresentano strumenti di intervento graduato, finalizzati a bonificare l'azienda dall'infiltrazione mafiosa preservandone la continuità operativa, in alternativa alla confisca.
- Significativo il raccordo con il d.lgs. n. 231/2001: l'art. 34-*bis*, co. 2, lett. b) impone espressamente all'Amministratore giudiziario di adottare e attuare efficacemente misure organizzative ai sensi degli artt. 6, 7 e 24-*ter*,
- l'art. 94-*bis* d.lgs. n. 159/2011 (introdotto dal d.l. 152/2021) ha formalizzato il self-cleaning anche nel contesto dell'informazione antimafia interdittiva (c.d. prevenzione collaborativa);
- Funzione del MOG nelle misure di prevenzione:
- ❖ Il MOG 231 è il presupposto fondamentale per ripristinare la legalità amministrativo-gestionale dell'ente sottoposto a misura di prevenzione;
- ❖ la sua adozione ed efficace attuazione, seguita dall'attività di vigilanza e controllo periodico da parte dell'OdV, è il presupposto per la revoca anticipata della misura.



5. Self-cleaning e misure di prevenzione antimafia: il raccordo tra d.lgs. 159/2011 e d.lgs. 231/2001 (*segue*)

- Inoltre, il MOG dell'impresa a rischio di infiltrazione o contaminazione mafiosa ha peculiarità proprie:
 - ❖ il risk assessment deve essere «*rafforzato*», capace di rilevare vulnerabilità ulteriori e specifiche rispetto a quelle ordinarie;
 - ❖ il compito dell'ente non è darsi una migliore forma organizzativa, ma rivoluzionare la propria natura, debellando le cause della contaminazione.
- L'Amministratore giudiziario valuta la realtà aziendale con un approccio predittivo: verifica l'adeguatezza degli assetti organizzativi e predispone strumenti di monitoraggio interno in attuazione del MOG, in grado di intercettare tempestivamente il rischio di infiltrazione e di tutelare il *going concern*;
- le misure organizzative ex d.lgs. n. 231/2001 hanno una proiezione temporale di lunga durata, superiore all'arco della misura di prevenzione (che è per definizione temporanea);
- l'OdV assicura il mantenimento nel tempo dei presidi.

6. Self-cleaning: misure riparatorie e affidabilità dell'operatore economico nelle procedure d'appalto

- L'illecito *ex d.lgs. n. 231/2001* è causa di esclusione dalle procedure d'appalto della Pubblica Amministrazione «*grave illecito professionale*» (art. 95, co. 1, lett. e). L'operatore può evitare l'esclusione dimostrando di aver adottato misure *sufficienti e tempestive* (art. 96, co. 6): risarcimento o impegno concreto a risarcire, collaborazione attiva con le autorità, provvedimenti concreti di carattere tecnico, organizzativo e relativi al personale.
- La giurisprudenza amministrativa esige una dissociazione effettiva: «*la semplice rimozione o cessazione dalla carica sociale non risulta ex se idonea [...] occorrendo che l'impresa dimostri di aver adottato atti concreti e tangibili di dissociazione, come l'avvio di un'azione per responsabilità sociale*» (Cons. Stato, Sez. V, nn. 5753/2018 e 2727/2017).
- Parametri ANAC (Linee guida n. 6, applicabili come riferimento sotto il d.lgs. n. 36/2023):
 - ❖ adozione ed efficace attuazione di un MOG 231 con OdV autonomo;
 - ❖ rinnovazione degli organi societari;
 - ❖ promozione di azioni di responsabilità verso i soggetti responsabili;
 - ❖ formazione specifica e interventi organizzativi.

Il MOG non è solo strumento di prevenzione del reato: è leva di credibilità contrattuale verso la PA e condizione per la riammissione alle gare. Un modello statico e formale (*paper compliance*) non supera il vaglio della stazione appaltante.

7. Il contenuto tipico delle misure di self-cleaning nella prassi applicativa

➤ **Discontinuità nella governance in caso di illeciti commessi da soggetti interni**

- ❖ rinnovo integrale degli organi amministrativi della società interessata con immediato allontanamento del soggetto coinvolto da ogni carica;
- ❖ rafforzamento dell'indipendenza: cooptazione di nuovi amministratori indipendenti con specifica competenza in audit e normativa 231;
- ❖ istituzione di comitati endoconsiliari composti esclusivamente da indipendenti;
- ❖ introduzione del sistema a «*doppia firma*» con ripartizione analitica dei poteri decisionali e di spesa, eliminazione della possibilità per il singolo di assumere decisioni in autonomia;
- ❖ nomina di un presidente di garanzia con profilo istituzionale.

7. Il contenuto tipico delle misure di self-cleaning nella prassi applicativa (*segue*)

➤ **Rafforzamento del sistema di compliance interno**

- ❖ Internal Audit immediato sulla società coinvolta, affiancato da una società di *forensic accounting* indipendente;
- ❖ adozione di un *corpus* di nuove procedure operative integrate con il MOG, che copra le principali aree di rischio:
 - anticorruzione,
 - antiriciclaggio,
 - gestione della tesoreria e dei flussi finanziari,
 - condotta dei fornitori,
 - selezione dei partner,
 - flussi informativi verso l'OdV,
- ❖ implementazione di un sistema di whistleblowing conforme agli indirizzi ANAC e del GDPR;
- ❖ formazione strutturata per il management e il personale sulla normativa 231.

7. Il contenuto tipico delle misure di self-cleaning nella prassi applicativa (*segue*)

➤ **Risarcimento e collaborazione con le autorità**

- ❖ risarcimento anche mediante l'istituzione di un fondo indisponibile in conto *escrow*, alimentato con i margini monetari delle commesse oggetto di contestazione, con aggiornamento e integrazione periodica;
- ❖ collaborazione: la società coinvolte nelle indagini per l'illecito ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 può avviare una collaborazione attiva con l'autorità giudiziaria e investigativa;
- ❖ comunicazione immediata all'Organismo di Vigilanza competente per la verifica del mantenimento del *rating* di legalità.

8. Il contenuto tipico delle misure di self-cleaning nella prassi applicativa *(segue)*

- **Esempio: dissociazione effettiva in un caso in cui si sono verificate condotte corruttive ascrivibili a un membro del CdA**
- ❖ applicazione della sanzione disciplinare massima prevista dal MOG per omessa vigilanza sull'osservanza dei protocolli interni nei rapporti con la PA;
- ❖ conferimento di mandato a studio legale specializzato per la valutazione dei profili di responsabilità;
- ❖ promozione di azione di responsabilità sociale con deposito dell'atto giudiziario e domanda di risarcimento di importo significativo in via provvisoria;
- ❖ neutralizzazione dell'influenza societaria: trasferimento dei diritti amministrativi e del diritto di voto sulle partecipazioni del soggetto coinvolto a favore di un terzo estraneo (privo di legami familiari o di affinità), mediante costituzione di diritto di usufrutto a titolo gratuito;

9. Principali sviluppi giurisprudenziali sul d.lgs. n. 231/2001

Cass. Pen., Sez. VI, n. 23401/2022 (Sentenza Impregilo <i>bis</i>)	Nell'accertamento della responsabilità dell'ente, l'onere di provare la colpa di organizzazione grava sul Pubblico Ministero, il quale è tenuto a dimostrare che il MOG adottato fosse inidoneo o del tutto assente.
Trib. Milano, Sez. II Pen., n. 1070/2024, <i>British Telecom Italia</i>	Prima applicazione dei principi fissati dalla sentenza Impregilo <i>bis</i> da parte del giudice di merito.
Cass. Pen., Sez. IV, n. 30039/2025	Il MOG assolve a una funzione di presidio organizzativo e non deve avere un contenuto di dettaglio tecnico-operativo.
Cass. Pen., Sez. VI, n. 143/2026	Obbligatorietà dell'azione penale nei confronti dell'ente al ricorrere dei presupposti del d.lgs. n. 231/2001 in ragione dell'assenza di discrezionalità per il PM; con valutazione unitaria delle esigenze cautelari.

10. Impregilo *bis*: i pilastri della colpa di organizzazione (Cass. Sez. VI, n. 23401/2022)

Onere probatorio e colpa di organizzazione	Il fondamento della responsabilità dell'ente è la colpa di organizzazione: il deficit organizzativo che consente l'imputazione all'ente dell'illecito. Infatti, grava sull'accusa dimostrare l'esistenza dell'illecito in capo alla persona fisica e individuare gli elementi indicativi della colpa di organizzazione che rendono autonoma la responsabilità dell'ente (SS.UU. n. 38343/2014, <i>Espenhahn</i>).
Causalità tra carenza organizzativa e reato	La Corte esige una corrispondenza causale tra la violazione della regola cautelare contenuta nel MOG e il «risultato offensivo». La lacuna o il punto di debolezza del MOG possono condurre a ravvisare una responsabilità dell'ente «soltanto se abbiano avuto un'efficienza causale nella commissione del reato presupposto da parte del soggetto apicale, nel senso che la condotta di questi sia stata resa possibile, anche in via concorrente, proprio dall'assenza o dall'insufficienza delle prescrizioni contenute nel modello». Occorre inoltre considerare il c.d. comportamento alternativo lecito: «se l'evento realizzato a causa dell'inosservanza della regola cautelare risulta non evitabile, non vi è spazio per l'affermazione di colpa». È questa, per la Corte, «l'unica lettura normativa possibile, per evitare tensioni con il principio costituzionale del divieto di responsabilità per fatto altrui (art. 27, co. 1, Cost.)».
Giudizio di idoneità del MOG	Valutazione in concreto, non astratta mediante prognosi postuma. Il controllo giudiziario della <i>compliance</i> non ha portata «totalizzante» in quanto il MOG viene testato sulle specifiche regole cautelari violate, non nella sua globalità. Le linee-guida di categoria operano come presunzione relativa di adeguatezza: in presenza di un MOG conforme, il giudice è tenuto a motivare specificamente le ragioni della ritenuta colpa di organizzazione. Il MOG deve essere calibrato sulle caratteristiche dell'ente (dimensioni, attività, evoluzione diacronica).

11. British Telecom Italia (Trib. Milano, n. 1070/2024)

- È la prima pronuncia che, recependo i principi affermati dalla Cassazione in *Impregilo bis*, ne fa applicazione analitica in un giudizio a cognizione piena: il Tribunale non si limita a richiamare i criteri astratti, ma li declina concretamente, esaminando voce per voce la struttura del MOG dell'ente e verificandone l'idoneità alla luce del reato-presupposto contestato (false comunicazioni sociali *ex art.* 2622 c.c.).
- La motivazione della sentenza costituisce, di fatto, il primo *vademecum* giurisprudenziale sul contenuto che un MOG 231 deve avere per superare il vaglio giudiziale:
 - ❖ Parte Generale: codice etico con principi di comportamento; programma di informazione e formazione continuo e strutturato; sistema disciplinare specifico (destinatari, apparato sanzionatorio differenziato per ruolo, criteri di commisurazione, procedimento di irrogazione); sistema di rilevamento delle violazioni (*speak-up*); OdV dotato di autonomia, professionalità, continuità d'azione e budget proprio.
 - ❖ Parte Speciale: mappatura delle attività a rischio-reato (*risk assessment*), incluse le aree strumentali; principi generali di comportamento e contenuti essenziali delle cautele;

Inoltre, la Parte Speciale deve essere completa di protocolli operativi specifici caratterizzati da segregazione delle funzioni, responsabile del processo a rischio, regolamentazione dei livelli autorizzativi, specificità e dinamicità del protocollo, completezza dei flussi informativi, monitoraggio e controllo di linea con separazione controllore/controllato.

12. Il MOG come strumento di governance (Cass. Sez. IV, n. 30039/2025)

- La Corte d'Appello, in questo caso concernente un infortunio mortale in raffineria, censura il MOG per «*genericità*», definendo le procedure di sicurezza un «*mero monito*».
- La Cassazione annulla la sentenza d'appello, affermando che:
 - ❖ «*Il modello di organizzazione e gestione, per sua natura e struttura, non può e non deve scendere nel dettaglio operativo specifico, ma deve limitarsi a delineare i principi, le procedure generali e i flussi informativi necessari per prevenire la commissione di reati*».
 - ❖ «*Il modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001 ha una funzione di governance e di controllo dei processi decisionali, non di dettaglio tecnico-operativo*».

12. MOG come strumento di governance *(segue)*

- Un modello caratterizzato da dettagli tecnico-operativi eccederebbe le proprie funzioni e risulterebbe inadeguato sul piano sistematico.
- I modelli *ex artt. 6 e 7* «hanno natura e funzione diversa rispetto ai documenti di valutazione dei rischi», il sistema 231 «*impone alle imprese di adottare un modello organizzativo diverso e ulteriore a quello previsto dalla normativa antinfortunistica*» (Cass. Sez. IV, n. 18413/2022).

MOG 231 (governance e controllo)	DVR/struzioni operative/procedure tecniche
Principi generali e sistematici; flussi informativi e decisionali; presidi di controllo e OdV; cultura della legalità.	Dettaglio tecnico specifico, misurazione dei rischi operativi, procedure di sicurezza di dettaglio (<i>ex artt. 17 ss. d.lgs. n. 81/2008</i>).
Funzione: Governance.	Funzione: Esecuzione tecnica.

13. Obbligatorietà dell'azione 231 e valutazione unitaria delle misure cautelari (Cass. Sez. VI, n. 143/2026)

- Il d.lgs. n. 231/2001 non qualifica espressamente come «penale» la responsabilità dell'ente. Dottrina e prassi si sono a lungo interrogate sulla soggezione del relativo accertamento al principio di obbligatorietà dell'azione ex art. 112 Cost: l'esito applicativo è stato un'attuazione disomogenea, alcune Procure procedevano sistematicamente, altre omettevano di farlo.
- Il principio affermato dalla Corte nella sentenza n. 143/2026:
«La scelta di procedere o meno nei confronti dell'ente, sempre che se ne ravvisino i presupposti, non è discrezionale. La disciplina introdotta dal D.Lgs. n. 231/2001, pur contemplando una responsabilità non dichiaratamente penale e, quindi, sottratta al principio costituzionale dell'obbligatorietà dell'azione penale ex art. 112 Cost., è pur sempre contemplata in un provvedimento legislativo che, per sua natura, non è suscettibile di applicazione discrezionale».
- Né osta a tale conclusione la facoltà di archiviazione diretta riconosciuta al PM dall'art. 58 del d.lgs. 231/2001 in quanto essa introduce una mera semplificazione procedurale, non una discrezionalità nell'an dell'accertamento, come del resto conferma la sottoposizione del relativo decreto al controllo del Procuratore generale.

13. Obbligatorietà dell'azione 231 e valutazione unitaria delle misure cautelari (Cass. Sez. VI, n. 143/2026) *(segue)*

La Corte di Cassazione stabilisce anche che la valutazione delle misure cautelari deve essere unitaria:

- nel caso di reati-presupposto, il giudizio di proporzionalità e adeguatezza delle misure cautelari deve considerare l'intero ventaglio di misure applicabili, tanto alla persona fisica quanto all'ente;
- ove il rischio di reiterazione risulti meglio contenibile mediante una misura interdittiva nei confronti dell'ente, questa deve ritenersi adeguata e sufficiente, rendendo non necessaria un'ulteriore compressione della libertà della persona fisica;
- l'omessa attivazione dei poteri a carico dell'ente non legittima il PM a concentrare la risposta repressiva sulla sola persona fisica.

Avv. Prof. Niccolò Bertolini Clerici
nbertoliniclerici@legance.it