

Compliance di carta, oro per i consulenti

Nessuno sa quanti siano i consulenti della 231, quanto fatturino, se i loro modelli servano a qualcosa. Si sa invece quanta applicazione giudiziaria produce la legge: pochissima. Seconda puntata: viaggio dentro un mercato che vive dell'incertezza che promette di eliminare.

Serie «Loro di carta della 231» · Puntata 2 · whitecollarcrimes.it · 27 luglio 2026

L'inventario impossibile

Per scrivere questa puntata abbiamo provato a fare la cosa più ovvia: contare. Quanti professionisti, in Italia, si presentano come esperti di 231 e di white collar crime? Sembrava una domanda da un pomeriggio di lavoro. Non lo è. LinkedIn, la vetrina dove quell'expertise viene esibita, non consente da fonti aperte alcun conteggio affidabile: i motori di ricerca non restituiscono più i contatori, e i numeri interni della piattaforma sono venduti solo con gli strumenti commerciali. Non esiste un albo: «esperto 231» non è un titolo, chiunque può attribuirselo domattina. Non esiste un registro pubblico degli organismi di vigilanza, benché siedano in migliaia di società. Le associazioni di categoria dei professionisti della compliance non pubblicano il numero dei propri iscritti, con una sola eccezione di cui diremo. Le riviste di settore classificano, premiano, celebrano — ma non contano.

Il lettore riconoscerà lo schema, perché è lo stesso della prima puntata: come non esiste una banca dati della giurisprudenza 231, così non esiste un censimento del mercato 231. Il settore che vende alle imprese la mappatura dei rischi non ha mai mappato sé stesso. Non è un paradosso: è una scelta razionale, e questa puntata serve a spiegarne la convenienza. Intanto, con i frammenti disponibili, l'inventario si può abbozzare. Ed è istruttivo.

La punta della piramide si conta sulle dita

Cominciamo dall'élite, quella certificata dalle directory internazionali che orientano i compratori sofisticati. Chambers Europe, edizione 2026, classifica per l'Italia nella categoria white-collar crime quindici dipartimenti e trentasette avvocati in tutto. Legal 500 censisce diciassette studi più tre «da tenere d'occhio», e quattordici individualità. TopLegal, nel suo rapporto sul penale d'impresa, lavorava su trentadue insegne, con una quarantina di professionisti in classifica, e annotava che «gli studi con tre o più esperti di penale d'impresa si contano sulle dita di una mano». Il Sole 24 Ore, con Statista, segnala ogni anno alcune centinaia di studi «dell'anno» distribuiti su quindici practice, e riferisce che il penale è tra le più affollate. Messa insieme: la punta riconosciuta del mercato è fatta di poche decine di studi e di meno di un centinaio di nomi. Persone note, ricorrenti, spesso eccellenti. Fin qui, nulla di strano: ogni mercato professionale ha una élite ristretta.

La base della piramide non si conta affatto

Il problema comincia sotto. L'unico numero associativo pubblico è quello di AODV231, l'associazione dei componenti degli organismi di vigilanza: oltre milleseicento soci dichiarati oggi, contro i circa novecento del 2019 — quasi un raddoppio in sei anni, mentre l'applicazione giudiziaria della legge, come abbiamo visto, ristagnava. E i soci di un'associazione volontaria sono, per definizione, una frazione della platea: quanti siano gli OdV attivi in Italia nessuno lo sa, perché nessuno li ha mai censiti; sappiamo solo che il modello è adottato dalla quasi totalità delle grandi imprese, da circa metà delle piccole e medie quotate e da un terzo delle PMI, e che ogni modello comporta un organismo di una o tre poltrone, ciascuna retribuita. Attorno, l'industria della qualificazione: decine di master e corsi «Esperto 231» attivi ogni anno — dalle business school dei grandi editori alle università, fino agli enti di certificazione privati che rilasciano patenti di «Esperto» e «Auditor 231», ognuno dei quali immette sul mercato nuovi esperti certificati da altri esperti. Tutto questo dentro una popolazione di duecentotrentatremila avvocati italiani, di cui otto-diecimila penalisti associati alle Camere Penali.

La conclusione dell'inventario è una forbice: in alto, un'élite di qualche decina di nomi contabili e contati; in basso, una platea di migliaia di sedicenti esperti che nessuno conta, nessuno qualifica e nessuno verifica. In mezzo, il prodotto: la carta.

Il paradosso: più esperti che sentenze

Ora mettiamo in fila i due inventari — quello dei professionisti appena abbozzato e quello, visto nella prima puntata, della giurisprudenza — perché il confronto interno alla 231 basta da solo. Da una parte: oltre milleseicento soci della sola associazione degli

organismi di vigilanza, migliaia di poltrone OdV mai censite, decine di corsi che ogni anno immettono sul mercato nuovi «esperti» certificati. Dall'altra: circa cinquecento sentenze massimate in venticinque anni nella raccolta privata più ricca; duecentoventotto provvedimenti in sette anni nel tribunale più attivo d'Italia, con cinquantuno condanne — sette l'anno; due assoluzioni di merito per idoneità del modello nell'intera storia della legge; e, per la corruzione internazionale che della 231 fu la ragione fondativa, ventidue condanne di enti in dodici anni secondo i conteggi OCSE, con una sola nuova indagine nell'ultimo biennio osservato.

Le proporzioni, dunque: i soli iscritti a un'associazione di componenti di OdV superano di parecchie volte tutte le sentenze 231 mai raccolte in un quarto di secolo; e l'Italia produce ogni anno più nuovi esperti certificati di 231 che provvedimenti giudiziari di 231. Non risulta nulla di simile in nessun altro settore professionale: perfino il contenzioso più asfittico genera più giudicati dei convegni che lo commentano. Un'expertise che cresce in proporzione inversa alla materia su cui dovrebbe esercitarsi non è un mercato della competenza: è un mercato della paura. E la paura, a differenza della giurisprudenza, non conosce crisi di produzione.

Quanto vale? Il fatturato che nessuno dichiara

Se i professionisti non si contano, si conterà almeno il denaro? Nemmeno. Non esiste una stima ufficiale, né accademica, né associativa, del giro d'affari della consulenza 231 in Italia: in venticinque anni nessuno — non il Censis, non le associazioni forensi, non la stampa economica — ha mai pubblicato il numero. Anche qui restano i proxy. Il mercato dei primi cinquanta studi legali d'affari italiani vale circa tre miliardi e ottocento milioni di euro l'anno, in crescita a doppia cifra, e non c'è insegna di quel gruppo che non esibisca una practice di white collar e compliance; i premi di settore dedicano al penale d'impresa categorie apposite; le boutique penalistiche nate sull'onda della 231 si moltiplicano a ogni stagione di rating. Chi volesse un ordine di grandezza può fare un esercizio dichiarato come tale: decine di migliaia di enti dotati di modello, ciascuno con un organismo di vigilanza da compensare ogni anno e un aggiornamento periodico da pagare, producono — a tariffe medie anche prudenti — un flusso ricorrente da centinaia di milioni di euro l'anno, prima ancora di contare i modelli nuovi, la formazione, il software e le certificazioni. È un esercizio, non un dato: il dato non c'è. Ma il lettore noti la coerenza del sistema: l'unico mercato professionale che conosciamo il cui prodotto, prezzo e risultato sono tutti e tre non misurati è anche quello che vende alle imprese la misurazione del rischio.

Che cosa si vende

Il catalogo dell'offerta è ormai un ecosistema completo. Il pezzo forte è il modello organizzativo: un documento — spesso centinaia di pagine tra parte generale, parti speciali, codice etico, sistema disciplinare — venduto, secondo le rilevazioni degli stessi operatori, da poche migliaia di euro per la piccola impresa fino a cinquanta-sessantamila e oltre per i gruppi strutturati. Segue la rendita: l'organismo di vigilanza, con compensi privi di qualunque parametro normativo — le prassi partono da poche migliaia di euro l'anno e salgono, negli annunci più disinvolti, sopra gli ottantamila, rinnovabile a ogni mandato. Poi l'aggiornamento perpetuo: ogni nuovo reato-presupposto che il legislatore aggiunge al catalogo — ed è accaduto quasi ogni anno per vent'anni — riapre tutte le pratiche, come il cambio di collezione riapre gli armadi. Attorno al nucleo, i derivati: la formazione obbligatoria al personale, i software gestionali per i flussi informativi verso l'OdV, le asseverazioni, le certificazioni. E qui il sistema tocca la sua vetta simbolica: l'Italia è il primo paese al mondo per certificazioni ISO 37001, lo standard anticorruzione — quasi tremila certificati, un multiplo di qualunque altro paese, e contemporaneamente il paese cui l'OCSE rimprovera sanzioni anticorruzione «inadeguate allo scopo» e un'applicazione ridotta a quasi zero. Prima al mondo nei bollini, ultima nelle aule: nessuna coppia di dati racconta meglio che cosa si stia davvero comprando.

Il mercato ha perfino istituzionalizzato la propria serialità. Dal 2023 esiste una prassi di riferimento UNI per i modelli «semplificati» destinati alle piccole e medie imprese: lo standard del prodotto standard, la fotocopia certificata della fotocopia. L'editoria dedicata prospera dal 2005 con una rivista che ha superato i milletrecento articoli — quasi tutti su come costruire, aggiornare, perfezionare il modello; quasi nessuno sulla domanda se il modello prevenga alcunché. I software gestionali per organismi di vigilanza sono un segmento a sé, con i grandi gruppi dell'informatica gestionale in campo. E i premi: ogni anno il settore si autocelebra con gli awards del penale d'impresa, categorie e targhe per i migliori venditori del prodotto di cui nessuno misura il funzionamento. Non manca nulla, tranne l'unica cosa che in qualunque industria matura esisterebbe da decenni: il tasso di difettosità.

Il mistero dell'Organismo di Vigilanza

Al centro del catalogo siede una figura che merita un capitolo a parte, perché è il vero enigma zoologico della 231: l'Organismo di Vigilanza. L'immagine che governa questa sezione è un fischietto: l'ordinamento ha assunto un guardiano, lo ha fatto pagare dall'impresa perché vegli, e poi ha stabilito — con cura crescente negli anni — che il fischietto non è obbligato a usarlo. Che razza di animale sia, si capisce meglio da ciò che la legge non gli chiede che da ciò che gli chiede.

La legge gli chiede due cose: vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del modello, e curarne l'aggiornamento. Tutto il resto — le relazioni periodiche al consiglio, i poteri di verifica, i protocolli di intervento — sta nei modelli e nelle linee guida private, non nella legge. I flussi informativi corrono in una sola direzione: tutti devono informare l'Organismo; l'Organismo, per legge, non deve informare nessuno. Non è pubblico ufficiale né incaricato di pubblico servizio: se dai documenti che riceve affiora una possibile notizia di reato, non ha alcun obbligo di denuncia — ha, come qualunque privato, la facoltà. Che cosa debba farne, dei reati che incontra, l'ordinamento non lo dice: al più ne riferirà all'organo dirigente, cioè non di rado a chi del reato è sospettato, e nessuna norma sanziona il suo silenzio. Nulla è dovuto; tutto è discrezionale.

Una volta, per la verità, un obbligo c'era. L'unica norma dell'intero ordinamento che abbia mai associato una pena a un comportamento dei componenti dell'OdV stava nella legislazione antiriciclaggio: obbligo di comunicare senza ritardo alle autorità le violazioni rilevate, reclusione fino a un anno per chi ometteva. Nel 2017 il legislatore l'ha cancellata, togliendo l'Organismo dall'elenco dei soggetti tenuti a comunicare. L'associazione di categoria dei componenti ne salutò la scomparsa osservando che quell'obbligo «destava non poche perplessità»: era — parole testuali del suo position paper — «una sorta di “obbligo di denuncia” a danno dell'ente di appartenenza». Si rilegga con calma: per la categoria dei vigilanti, comunicare all'autorità le violazioni scoperte è un danno, e il danneggiato è l'ente vigilato. Non conosciamo definizione più onesta del mestiere.

Quanto alle conseguenze dell'inerzia, il quadro è presto detto. La dottrina largamente maggioritaria, con l'avallo della giurisprudenza, esclude che l'Organismo abbia una posizione di garanzia: non dispone di poteri impeditivi, dunque non risponde penalmente dei reati che non impedisce; il saggio di riferimento s'intitola, con qualche ironia, *Vigilantes puniri possunt*, e dimostra in sostanza che *possunt* assai poco. Sul versante civile la responsabilità verso l'ente è configurabile in teoria: in ventiquattro anni non risulta un solo precedente edito, né penale né civile, di condanna di un componente. Nemmeno quando i giudici hanno certificato l'inerzia con parole definitive. Nel processo Monte dei Paschi il Tribunale di Milano scrisse che l'Organismo, «pur munito di penetranti poteri di iniziativa e controllo», aveva «assistito inerte agli accadimenti, limitandosi a insignificanti prese d'atto»: quell'inerzia servì a fondare la colpa di organizzazione della banca, e costò ai componenti esattamente nulla. A Vicenza la Corte d'appello fotografò una «osmosi di fatto pressoché completa» tra l'Organismo e i vertici da controllare: presiedeva l'OdV il capo dell'internal audit, dipendente del direttore generale; i componenti esterni ricevevano compensi da società del gruppo; uno di loro si dichiarò «intimidito e condizionato» dal direttore generale. Anche lì, conseguenze personali: nessuna.

L'indipendenza, del resto, è scritta nelle linee guida private e non è verificata da nessuno prima del disastro: l'Organismo è nominato, pagato e revocabile dall'organo che dovrebbe sorvegliare, le rilevazioni disponibili indicano come suo «componente d'elezione» l'internal auditor — un dipendente — e la legge consente perfino di affidarne le funzioni al collegio sindacale. E qui si misura l'assenza più eloquente di tutte: in oltre vent'anni, con decine di migliaia di organismi in carica, non risulta un solo caso pubblico in cui un OdV abbia scoperto un reato e lo abbia fatto emergere. I casi celebri sono tutti di segno contrario. L'associazione di categoria — milleseicento iscritti, position paper sui requisiti, sui regolamenti, sul perimetro delle proprie responsabilità — non ha mai pubblicato una statistica su segnalazioni, denunce o dimissioni dei propri associati: sul risultato del mestiere, il silenzio è totale. Restano i compensi, quelli sì documentabili: dai cinquemila ai ventiduemila euro l'anno negli avvisi pubblici delle partecipate, di più — e senza pubblicità — nel settore privato, moltiplicabili per il numero di poltrone che nessuna survey ha mai censito.

La difesa dell'istituto va detta nella sua forma migliore. L'Organismo non è uno sceriffo: è un revisore di sistema; caricarlo di obblighi di denuncia lo trasformerebbe in un delatore interno e prosciugherebbe i flussi informativi che sono la sua materia prima; e un principio di civiltà vuole che non si punisca per omissione chi non ha il potere di impedire. È un argomento serio, e spiega bene perché l'OdV sia fatto così. Non spiega perché debba essere pagato così — per un mestiere in cui nulla è dovuto, tutto è discrezionale e nessun esito è mai stato misurato; e non spiega perché perfino le riforme oggi in cantiere, che pure vogliono professionalizzarlo e finanziarlo meglio, si siano rifiutate sia di scriverne l'indipendenza nella legge, sia di assegnargli un solo obbligo verso l'esterno. Il guardiano resta al suo posto, ben retribuito, con il fischiello in tasca: l'ordinamento gli ha spiegato per iscritto che fischiare sarebbe un danno.

Chi compra, e perché

Chi compra non compra prevenzione: compra copertura. La domanda nasce dalla paura — l'interdittiva che può fermare l'azienda, il sequestro, il danno reputazionale — e da vincoli esterni: i bandi che premiano chi ha il modello, i rating di legalità, i committenti che lo pretendono in filiera, le banche che lo chiedono nei questionari. In questo mercato il compratore non può valutare la qualità del prodotto: nessuno standard dice che cosa sia un modello idoneo (prima puntata), nessuna statistica dice quali modelli abbiano mai retto in giudizio (non esistono dati), e il venditore è lo stesso soggetto che certifica il bisogno. È il manuale della selezione avversa: quando la qualità non è osservabile, vince chi produce al costo più basso l'apparenza della qualità. Il risultato lo ammette, con candore periodico, la stessa stampa di settore: modelli «fotocopia», compliance «di facciata», il modello come «sepolcro imbiancato» — parole non nostre, ma di chi quel

mercato lo racconta dall'interno. E il dato giudiziario della prima puntata chiude il cerchio: nel tribunale più attivo d'Italia, l'ottantuno per cento degli enti processati non aveva alcun modello. Tradotto: il prodotto si vende soprattutto a chi non finirà mai a processo, e chi finisce a processo non l'aveva comprato. Un mercato così non teme la verifica giudiziaria: semplicemente, non la incontra quasi mai.

C'è infine il calcolo che nessun compratore mette per iscritto ma che ogni consiglio di amministrazione sa fare: la sanzione attesa. La probabilità di essere processati come ente è, per la stragrande maggioranza delle imprese italiane, prossima allo zero — lo dicono i volumi giudiziari visti sopra; la sanzione pecuniaria, se mai arrivasse, ha massimi da costo d'esercizio; la prescrizione corre in cinque anni. In un mercato razionale, con questi parametri, l'investimento in prevenzione reale non si giustifica: si giustifica l'investimento minimo che sblocca il bando, rassicura la banca e fornisce, all'occorrenza, l'attenuante. Il modello si compra per il committente, non per il giudice; per il rating, non per il rischio. Non è cinismo dei compratori: è la risposta corretta agli incentivi che lo Stato ha apparecchiato. La compliance di carta non è una degenerazione del sistema: è il suo equilibrio.

Milano, ventinove iscrizioni

Che il mercato non incontri il processo non è un'iperbole: lo dicono i numeri della procura più importante d'Italia. Nel 2017 la Procura di Milano — l'ufficio che della 231 è stato il laboratorio nazionale — iscrisse nel registro degli enti ventinove procedimenti: meno della metà di due anni prima. Negli anni in cui per ogni cento reati-presupposto astrattamente idonei si contavano quindici iscrizioni di enti, lo stesso vertice dell'ufficio parlò pubblicamente del rischio che l'istituto «fallisse». E Milano è l'eccezione virtuosa: la ricerca promossa per il ventennale della legge ha documentato un'applicazione «a macchia di leopardo», appesa alla sensibilità dei singoli uffici e dei singoli sostituti — interi distretti dove la 231, semplicemente, non si contesta. La legge che doveva essere il diritto penale delle organizzazioni è, nella pratica, una specialità locale praticata da poche procure metropolitane, con volumi che qualunque ufficio del lavoro definirebbe residuali. È dentro questo vuoto applicativo che il mercato ha potuto raccontare qualunque cosa: dove il giudice non arriva, il consulente non ha contraddittorio.

La letteratura lo aveva previsto

Nulla di ciò che precede è una scoperta italiana. La letteratura internazionale sulla compliance aveva descritto il fenomeno prima ancora che la 231 nascesse. Kimberly Krawiec lo chiamò, in un saggio del 2003 diventato classico, *cosmetic compliance*: strutture interne che svolgono una «funzione di facciata», comprate per ridurre la sanzione attesa e non il rischio reale, e premiate da giudici e regolatori incapaci di

distinguere la sostanza dall'apparenza. William Laufer ha dedicato un libro alla capacità delle corporation di comprare «corpi e anime» della responsabilità penale. Brandon Garrett, studiando gli accordi tra procure americane e grandi imprese, ha documentato che nemmeno i prosecutor più attrezzati del mondo «sanno misurare, e prima ancora definire, la compliance effettiva». Se questo vale per il sistema americano — che pure ha standard, metriche, monitor indipendenti e una prassi trentennale — figurarsi per un sistema che non ha mai prodotto né uno standard né una statistica. L'Italia non ha inventato la compliance di carta: l'ha semplicemente perfezionata, togliendole anche quel tanto di verifica che altrove la disturba.

Il giurista che improvvisa

C'è una ragione strutturale per cui la carta domina, ed è la meno confessata di tutte: il giurista italiano — il pubblico ministero, il giudice, l'avvocato, e con loro il consulente che di quei tre replica la formazione — non possiede la cultura dell'organizzazione. Nei nostri percorsi di studio e nei concorsi non esistono la sociologia delle organizzazioni, la scienza del management, la psicologia dei processi decisionali collettivi: le discipline che spiegano come un'impresa davvero decide, devia, occulta, normalizza. Il reato d'impresa è un fatto organizzativo; chi lo giudica è formato solo sul fatto individuale. Il risultato è che ciascuno improvvisa: il consulente trascrive organigrammi e procedure perché è ciò che sa produrre; il pubblico ministero contesta la carta perché è ciò che sa leggere; il giudice valuta la carta con il senno di poi perché non dispone di altri strumenti di misura. La scienza che quegli strumenti li avrebbe — esiste una letteratura seria, anche italiana, su come le organizzazioni generano devianza e su come scaricano la colpa verso il basso — resta fuori dall'aula e fuori dai modelli. Così il cerchio si chiude: un documento scritto da giuristi per essere giudicato da giuristi, dove la parola «organizzazione» compare in ogni pagina e la realtà organizzativa in nessuna. La cultura d'impresa, quella vera — gli incentivi, i budget, le pressioni commerciali, ciò che l'amministratore delegato premia e ciò che punisce — non transita per il modello: al massimo lo aggira, come i processi che contano aggirano le procedure che non contano.

Che cosa si perde, restando alla carta, lo dice la scienza che manca. Gli studi sulle organizzazioni hanno mostrato da decenni che i disastri d'impresa non nascono dalla violazione della procedura scritta, ma dalla sua lenta erosione tollerata: la «normalizzazione della devianza», per cui lo scostamento che ieri era eccezione oggi è prassi e domani è standard, finché il sistema cede; e hanno mostrato, specularmente, come le organizzazioni sopravvivano ai propri disastri fabbricando capri espiatori interni — l'anello debole sacrificato per salvare la struttura. Sono esattamente i fenomeni che un vero presidio preventivo dovrebbe intercettare: derive di prassi, incentivi distorti, segnali deboli ignorati. Nessun organigramma li registra; nessun flusso informativo

trimestrale verso l'OdV li cattura; nessuna matrice dei rischi compilata in sala riunioni li vede. Servirebbero osservazione sul campo, analisi degli incentivi reali, indipendenza vera di chi controlla — cose che costano, disturbano e non si vendono a catalogo. Il modello 231 medio fa la scelta opposta: fotografa l'organizzazione formale, che è precisamente il luogo dove il reato d'impresa non abita.

Le due opacità sono una sola

Ricapitoliamo le due assenze che questa inchiesta ha documentato. Non esiste una banca dati pubblica della giurisprudenza 231: la raccolta privata più ricca dichiara circa cinquecento sentenze massimate in venticinque anni, a pagamento; le decisioni di merito sono in larga parte inedite; le archiviazioni — cioè i casi in cui il modello avrebbe «funzionato» — sono strutturalmente invisibili; l'anagrafe delle sanzioni esiste per legge ma non produce una statistica; per contare i procedimenti di un solo tribunale è servita una convenzione universitaria. E non esiste un censimento del mercato: né dei professionisti, né degli organismi di vigilanza, né dei prezzi, né — soprattutto — dei risultati. Due opacità speculari che sono, a ben vedere, una sola: l'assenza di qualunque anello di retroazione. Nessuno può verificare se il prodotto funzioni; dunque il prodotto non deve funzionare, deve solo esistere. In qualunque mercato la trasparenza sui risultati seleziona i fornitori; in questo, la selezione la fanno la notorietà, le relazioni e il prezzo. Chi avrebbe interesse a costruire la banca dati — lo Stato che la legge l'ha scritta, l'accademia che la commenta, le associazioni che la praticano — coincide in larga parte con chi vive della sua assenza. Non serve immaginare un cartello: basta l'inerzia convergente di chi non ha nulla da guadagnare dalla misurazione.

La dottrina fornitrice

Qui il discorso tocca il punto più delicato, e lo affrontiamo come va affrontato: senza processi alle persone, guardando la struttura. In quale altro campo del diritto l'autore della teoria è, di regola, anche il venditore del prodotto? La 231 è commentata, insegnata e sistematizzata in larghissima parte da professori che redigono modelli, siedono negli organismi di vigilanza, presiedono i comitati scientifici degli enti di formazione, dirigono le riviste di settore finanziate dagli operatori. Non c'è nulla di illecito, e in molti casi nemmeno di scorretto: c'è un conflitto d'interessi strutturale, che in qualunque altra disciplina — la medicina, la finanza — esigerebbe almeno la dichiarazione. Nel diritto penale d'impresa italiano non è d'uso nemmeno quella. L'effetto non è la menzogna: è la selezione dei temi. Si scrive moltissimo su come perfezionare il modello, pochissimo sulla domanda se il modello serva; si celebra ogni «prima sentenza» favorevole, non si costruisce la serie statistica che direbbe quanto è isolata; le rare voci radicalmente critiche — esistono, e le abbiamo citate — restano ai margini del circuito che conta, cioè

del circuito che fattura. Quando, per il ventennale della legge, il centro studi più autorevole ha dovuto ammettere per iscritto che «non si è avuta una soddisfacente applicazione a livello giurisprudenziale», l'ammissione è passata senza conseguenze: il mercato non ha battuto ciglio, perché il mercato non dipende dall'applicazione. Ne dipenderebbe la scienza; ma la scienza, qui, è socia in affari.

Il prezzo pubblico

Tutto questo avrebbe un costo sopportabile se fosse solo denaro privato mal speso. Non lo è. Il primo prezzo pubblico è la deterrenza mancata: l'OCSE certifica che le sanzioni pecuniarie italiane agli enti sono «inadeguate allo scopo» — massimi che per la corruzione internazionale si fermano, al netto delle attenuanti che li riducono «radicalmente», nell'ordine del milione e mezzo di euro: per una multinazionale, un costo d'esercizio; che la prescrizione dell'illecito dell'ente, cinque anni contro i quindici delle persone fisiche, falcia i procedimenti; e che l'applicazione si è ridotta, nell'ultimo biennio osservato, a una nuova indagine e zero nuovi processi. Il secondo prezzo è la fiducia drogata: ogni modello esibito, ogni certificazione incorniciata, ogni bilancio di sostenibilità che cita la 231 produce un'apparenza di controllo che nessuno ha verificato — e l'apparenza di controllo, in un mercato, è denaro: vale appalti, rating, reputazione. Il terzo prezzo lo abbiamo anticipato nella prima puntata ed è il più amaro: finché la responsabilità dell'organizzazione resta sulla carta, la responsabilità penale reale continua a scendere lungo la catena gerarchica fino al capro espiatorio di turno, mentre le vittime — gli operai, i territori, i risparmiatori — incontrano un sistema che ha monetizzato la prevenzione senza produrla.

L'obiezione migliore, e la risposta

Per onestà, diamo al mercato la sua difesa più forte. Suona così: l'assenza di processi non prova il fallimento della 231 — potrebbe provarne il successo. I modelli avrebbero funzionato in silenzio: reati prevenuti che nessuna statistica può contare, perché il reato impedito non lascia tracce; e l'ottantuno per cento di processati senza modello dimostrerebbe proprio che chi il modello ce l'ha non delinque. È un'obiezione seria, e merita una risposta seria. Primo: è costruita per essere invulnerabile ai fatti — qualunque dato la conferma, nessun dato può smentirla; e un'affermazione non falsificabile non è una prova di efficacia, è un atto di fede. Secondo: chi la avanza è lo stesso soggetto che ha impedito, per un quarto di secolo, di raccogliere i dati che potrebbero verificarla — nessuno studio d'impatto, nessun campione di controllo, nessuna serie storica dei reati per imprese con e senza modello: se l'industria credesse davvero al proprio prodotto, misurarne l'effetto sarebbe il suo primo investimento pubblicitario. Terzo: il dato dell'ottantuno per cento taglia in entrambe le direzioni — le

imprese con modello sono anche le più grandi, le più presidiate legalmente, le più capaci di patteggiare presto o di non farsi iscrivere affatto; senza controlli statistici, attribuire la differenza al modello anziché alla stazza è un salto logico, non un'inferenza. Resta dunque quel che resta: un'industria che chiede di essere creduta sulla parola. In questo blog la parola, da sola, non basta a nessuno.

Un mercato perfetto, con un solo punto debole

Guardato con freddezza, quello della 231 è un mercato quasi perfetto: domanda alimentata dalla paura e dagli obblighi indiretti; prodotto la cui qualità non è osservabile; risultati non misurati e non misurabili; arbitro giudiziario che interviene di rado, tardi, e leggendo la stessa carta che il mercato produce; teoria di riferimento scritta dai fornitori; concorrenza reputazionale anziché di risultato. Un equilibrio così può durare indefinitamente — a una condizione: che produrre la carta costi abbastanza da giustificare i tariffari. È qui che l'equilibrio si è appena rotto. Da quando una macchina scrive in un'ora, a costo marginale zero, il documento che lo studio fatturava sessantamila euro, l'intera economia della 231 poggia su un prezzo che non ha più giustificazione tecnica. Che cosa succede a un mercato di carta quando la carta diventa gratis — e perché, mentre quel mercato cresceva, in Italia moriva la scienza che avrebbe dovuto misurarlo, la criminologia dell'impresa — è la terza e ultima puntata: «Fine della festa in arrivo?».

Nota di metodo

L'inventario dei professionisti è stato tentato anche su LinkedIn: documentiamo che, da fonti aperte, i conteggi non sono ottenibili (i motori di ricerca non espongono più i totali e la piattaforma riserva i numeri agli strumenti commerciali). Lo segnaliamo perché il metodo è parte della notizia: nemmeno la vetrina del settore consente di contarlo. Tutti i numeri citati provengono dalle fonti elencate in coda, con la data di consultazione. Come per ogni pubblicazione di whitecollarcrimes, ogni segnalazione di errori o imprecisioni sarà verificata e, se fondata, recepita e corretta dandone conto. La ricerca documentale è stata condotta anche con strumenti di intelligenza artificiale; ogni dato è stato riscontrato su fonte aperta. Le valutazioni sono del collettivo.

Fonti principali di questa puntata

Chambers Europe 2026, Italy – White-Collar Crime (chambers.com) · Legal 500 EMEA, Italy – White-collar crime (legal500.com) · TopLegal, Rapporto Penale d'Impresa, gen. 2023 · Il Sole 24 Ore–Statista, Studi legali dell'anno 2026 (lab24.ilsole24ore.com) · IX Rapporto Censis–Cassa Forense sull'Avvocatura, 2025 · UCPI, camerepenali.it · AODV231, aodv231.it (soci; raffronto 2019: affaritaliani.it) · Indagine Confindustria-TIM 2017 sui

modelli 231; ItaliaOggi 15.4.2026 sui «modelli fotocopia» · ISO Survey 2024 e Accredia (certificazioni ISO 37001) · Art. 6 d.lgs. 231/2001; artt. 52 e 55 d.lgs. 231/2007 (testo previgente) e d.lgs. 90/2017 (normattiva.it) · AODV231, Antiriciclaggio: il ruolo dell'OdV, position paper 22.1.2020, e Il ruolo dell'OdV nell'ambito del whistleblowing, 10.10.2023 (aodv231.it) · F. Consulich, «Vigilantes puniri possunt», Riv. trim. dir. pen. econ., 3/2015 · E. Fusco–B. Fragasso, Sul presunto obbligo di impedimento in capo all'OdV, Sistema Penale, 10/2020 · Trib. Milano, n. 10748/2021 (MPS) e App. Venezia, n. 3348/2023 (BPVi), testi in giurisprudenzapenale.com · D.lgs. 24/2023 (whistleblowing) · OECD, Phase 4 Report: Italy (2022) e Two-Year Follow-Up (2024) · K. Krawiec, Cosmetic Compliance and the Failure of Negotiated Governance, Wash. U. L. Q., 2003 · W. Laufer, Corporate Bodies and Guilty Minds, 2006 · B. Garrett, Too Big to Jail, 2014 · Osservatorio sulla giurisprudenza 231 del Tribunale di Milano (Univ. Statale, 2023) · Rivista231.it (consistenza della raccolta) · Centonze–Manacorda (a cura di), il Mulino, 2023 · Relazione conclusiva del Tavolo tecnico ministeriale coord. G. Fidelbo, 2026, e A.C. 2632 (sistemapenale.it).

whitecollarcrimes

nome collettivo · garante: avv. Luca Santa Maria · 10 luglio 2026