

Fine della festa in arrivo?

Una riforma ministeriale che riscrive la legge fallita, un'intelligenza artificiale che produce gratis ciò che si vendeva a peso d'oro, giudici che cominciano a perdere la pazienza — e un'industria che intanto apparecchia già la festa successiva. Terza puntata: perché la festa può finire davvero, e perché probabilmente non finirà così.

Serie «L'oro di carta della 231» · Puntata 3 · whitecollarcrimes.it · 3 agosto 2026

Il conto della festa

Riassumiamo il conto, per chi arriva ora. Una legge nata venticinque anni fa per trasformare la cultura delle imprese ha prodotto un solo caso-scuola, durato vent'anni; un pugno di assoluzioni di merito per idoneità del modello; nessuno standard di buona organizzazione; un giudizio d'idoneità che resta una lotteria retrospettiva; sanzioni che l'OCSE giudica inadeguate allo scopo; nessuna banca dati e nessuna statistica pubblica. Attorno a questo vuoto è cresciuto il mercato più ricco del diritto penale italiano: modelli fino a sessantamila euro, migliaia di poltrone di vigilanza senza un dovere né una responsabilità, un'élite di poche decine di nomi celebrati dalle classifiche e una platea di migliaia di esperti che nessuno conta. Nelle prime due puntate abbiamo descritto il prodotto e il mercato; in questa guardiamo avanti, perché negli ultimi mesi sono maturati segnali convergenti che possono chiudere la festa — o rilanciarla in una forma peggiore. Dallo Stato è arrivata una riforma organica del decreto, consegnata al ministro della Giustizia. Dalle corti sono arrivate un'apertura agli standard e le prime sentenze che descrivono la macchina per quello che è. Dalla tecnica è arrivata l'intelligenza artificiale generativa, che ha imparato a imitare alla perfezione esattamente il prodotto su cui la festa si regge: la carta.

La confessione dello Stato: la riforma

Cominciamo dallo Stato, perché il documento più impietoso sulla 231 lo ha scritto lo Stato stesso. Di riformare il decreto si discute, in convegni e disegni di legge, da almeno

quindici anni, senza che nulla sia mai arrivato in porto. Questa volta è diverso: nel febbraio 2024 il Ministero della Giustizia ha istituito un tavolo tecnico per la revisione organica del decreto, e lo ha fatto due anni dopo la bocciatura dell'OCSE, che all'Italia aveva chiesto per iscritto di intervenire su sanzioni e tempi di estinzione. A coordinare il tavolo è stato chiamato Giorgio Fidelbo, presidente di sezione della Cassazione — l'uomo che presiedeva il collegio dell'ultima sentenza Impregilo del 2022, la più importante mai scritta in materia. Chi aveva firmato la sentenza-modello è stato incaricato di riscrivere la legge che quella sentenza non era bastata a raddrizzare: già questo, da solo, è un giudizio. Il tavolo ha lavorato quasi due anni, ha ascoltato Confindustria, Assonime, l'associazione dei componenti degli organismi di vigilanza, i consulenti, e ha consegnato una relazione conclusiva con articolato, resa pubblica a inizio 2026.

Il cuore della proposta è una resa dogmatica travestita da perfezionamento. La colpa di organizzazione diventa elemento costitutivo dell'illecito, per i reati dei vertici come dei sottoposti, e l'onere di provarla passa per intero all'accusa: cade l'inversione dell'onere che per un quarto di secolo era stata il tratto distintivo — e il terrore commerciale — del sistema. Attorno a questo nucleo, un corredo coerente: premialità per l'ente che collabora e si riorganizza, giustizia negoziata ampliata, una causa di estinzione dell'illecito legata a una proposta riorganizzativa dell'impresa, ritocchi ai tempi di estinzione che l'OCSE censurava. Ogni singola scelta è difendibile, e alcune sono sacrosante. Ma si guardi l'insieme con gli occhi delle prime due puntate. In un sistema in cui il pubblico ministero non dispone né di strumenti di misura dell'organizzazione, né di statistiche, né di formazione organizzativa, spostare su di lui l'intero onere di provare la colpa di organizzazione significa, in pratica, garantire ancora meno condanne di quelle — già quasi inesistenti — di oggi. In un sistema privo di qualunque metrica di efficacia, la premialità per l'ente che si riorganizza significa sconti in cambio di carta nuova: la proposta riorganizzativa la scriveranno gli stessi consulenti che avevano scritto il modello che non aveva impedito il reato, e nessuno misurerà nemmeno quella. E c'è un dettaglio che vale il tutto: tra le innovazioni proposte figura la non menzione, nel certificato dell'anagrafe delle sanzioni, delle decisioni che definiscono l'illecito in via premiale. In un sistema già opaco — nessuna banca dati, merito inedito, archiviazioni invisibili — l'unica riforma certa della trasparenza va in direzione di più opacità.

Quanto alla paternità politica delle idee, non serve dietrologia: basta leggere. Confindustria, nel suo position paper dell'aprile 2025, definiva la disciplina vigente uno strumento fortemente repressivo e dai confini incerti, e chiedeva premialità, giustizia negoziata, valorizzazione dei codici di categoria come parametro dei modelli; la sintesi dei lavori diffusa dal sistema confindustriale rivendica in apertura le connessioni tra le proposte del tavolo e le istanze dell'associazione. La parte regolata ha scritto la propria regola, alla luce del sole, con il timbro del ministero. In parallelo corre una proposta di

legge parlamentare che vorrebbe l'organismo di vigilanza collegiale, con componenti iscritti ad albi professionali individuati per decreto: la risposta della politica al guardiano che non funziona è istituire l'albo dei guardiani — consolidare la professione, non la funzione.

Ma il documento più eloquente è l'elenco dei silenzi. Nel testo reso pubblico non risulta una banca dati delle decisioni; non risulta una rilevazione statistica ministeriale su procedimenti ed esiti; non risultano parametri pubblici di idoneità dei modelli; non risulta un intervento su doveri e responsabilità dell'organismo di vigilanza; non risulta formazione organizzativa per chi dovrà giudicare. Per una legge il cui problema, dichiarato da venticinque anni, è che nessuno sa che cosa renda idoneo un modello e nessuno conta che cosa la legge produce, una riforma che ridefinisce la colpa ma non produce né parametri né numeri cura il sintomo che infastidisce l'imputato, non la malattia che affligge il sistema. Qualunque ingegnere, prima di riprogettare una macchina, pretenderebbe i dati sul suo funzionamento; qui la macchina viene riprogettata al buio, su indicazione di chi la deve subire.

L'apertura delle corti: lo standard comprato

Il secondo segnale viene dalla giurisprudenza, ed è più ambiguo. Nel settembre 2025 la Cassazione ha stabilito che, per i modelli in materia di sicurezza sul lavoro, la conformità certificata a standard internazionali riconosciuti può valere come presunzione relativa di adeguatezza. È la prima volta, in un quarto di secolo, che il giudice di legittimità indica alle imprese un parametro verificabile prima del disastro: la direzione — prevedibilità, standard, presunzioni — è quella che questa serie invoca dalla prima puntata. Ma si guardi la meccanica: la valutazione migra dal giudice al certificatore privato, che è scelto e pagato dal certificato, che rinnova l'incarico periodicamente, e il cui audit è a sua volta un servizio di mercato.

Il precedente esiste già, ed è il più istruttivo di tutti. L'Italia è il primo paese al mondo per certificazioni anticorruzione ISO 37001 — un multiplo di qualunque altro ordinamento — e negli stessi anni in cui collezionava il primato dei bollini l'OCSE scriveva che la sua repressione della corruzione internazionale produce poche condanne e sanzioni né effettive né dissuasive. Il bollino non ha prodotto integrità: ha prodotto bollini. Se la presunzione di adeguatezza si estenderà senza un audit pubblico sui certificatori, l'industria della carta avrà semplicemente trovato il suo timbro finale: il modello fotocopia, certificato in fotocopia, presunto idoneo per legge. Lo standard è la strada giusta; consegnarlo al mercato che dovrebbe disciplinare è il modo sicuro per percorrerla al contrario.

L'insofferenza delle aule

C'è poi un segnale meno vistoso della riforma e della tecnologia, e viene dalle aule. Lo abbiamo documentato nella seconda puntata e qui basta richiamarlo. A Milano, nel processo sui derivati del Monte dei Paschi, il tribunale ha descritto un organismo di vigilanza rimasto «assistito inerte» davanti ai flussi informativi che gli passavano sotto gli occhi; a Venezia, nel processo sulla Popolare di Vicenza, la corte d'appello ha parlato di «osmosi» tra controllori e vertici controllati. Sono sentenze che non si limitano a dire che il modello non ha funzionato: cominciano a descrivere, con fastidio percettibile, il funzionamento reale della macchina — la carta perfetta, la vigilanza cerimoniale. E nel 2024, ancora a Milano, è arrivata la seconda assoluzione di merito per idoneità del modello in oltre vent'anni: la seconda. Chi voglia leggere i segnali li trova allineati nella stessa direzione: una giurisprudenza che ha smesso di credere alla carta, e che non ha ancora ricevuto gli strumenti per giudicare altro.

Perché questo è il punto: l'insofferenza senza strumenti produce moniti, non metodo. Il giudice che scrive «assistito inerte» sta facendo, in negativo, l'unica valutazione sostanziale possibile — guardare che cosa l'organismo ha fatto, non che cosa il regolamento gli assegnava. Ma per farla in positivo, per dire quando una vigilanza è seria, quando un flusso è reale, quando un incentivo è coerente, servono i parametri, i dati e la formazione che nessuna riforma prevede. Fino ad allora ogni sentenza resterà un episodio, e l'industria continuerà a leggere anche i moniti come rischi assicurabili: dopo ogni condanna si vende l'aggiornamento, dopo ogni monito il corso di formazione sul monito.

Lo specchio straniero

Il confronto con gli altri ordinamenti toglie ogni alibi, e conviene farlo sul punto che i convegni evitano: chi verifica, con quali criteri, pubblicati dove. Negli Stati Uniti il Department of Justice pubblica e aggiorna da anni un documento operativo — la Evaluation of Corporate Compliance Programs — che elenca le domande che il procuratore deve porre all'impresa: il programma è ben disegnato? è dotato di risorse e di poteri reali? e soprattutto: funziona in pratica? Seguono criteri concreti: i dati a cui la funzione di controllo ha accesso, i test svolti, le lezioni tratte dai fallimenti, gli incentivi e le carriere di chi segnala e di chi insabbia. Si può discutere quanto la prassi sia all'altezza del documento; ma il documento esiste, è pubblico, ed è scritto dall'accusa: l'impresa americana sa in anticipo su che cosa sarà giudicata. Quella italiana lo scopre dal perito, dopo il disastro.

Nel Regno Unito gli accordi di giustizia negoziata con le imprese devono essere approvati da un giudice, e le decisioni di approvazione sono pubblicate con motivazioni estese che

spiegano che cosa l'impresa aveva e non aveva fatto: la giustizia negoziata produce lì precedenti leggibili, non archiviazioni invisibili. La Francia, con la legge Sapin II del 2016, ha fatto il passo che in Italia non è mai stato nemmeno discusso: un'agenzia pubblica — l'Agence française anticorruption — che detta i requisiti dei programmi di prevenzione, entra nelle imprese, le controlla e può deferirle a una commissione sanzionatoria. Il controllore dei programmi, in Francia, è lo Stato. In Italia il controllo lo vende il mercato a sé stesso: il consulente scrive il modello, un organismo scelto dal controllato lo vigila, un certificatore pagato dal certificato lo attesta.

La Germania, che una legge generale sulla punizione degli enti non ce l'ha, ha provato a darsela nel 2020 e ha visto il progetto affondare, tra le resistenze delle associazioni d'impresa, alla fine della legislatura: niente legge, e almeno niente festa. L'Italia ha scelto la terza via, la peggiore: la legge c'è, la festa pure, i controlli no. Venticinque anni di convegni hanno confrontato la 231 con tutto — il diritto americano, l'inglese, il francese — ma quasi mai sul punto che conta. Non è un dettaglio tecnico: è l'intera differenza tra un sistema di prevenzione e un mercato di documenti.

La disciplina che arriva da fuori

C'è un corollario dello specchio straniero che il mercato conosce benissimo e non dice mai ad alta voce: per le imprese italiane che contano, la disciplina vera arriva da fuori. Le multinazionali quotate, le banche, chiunque tocchi il mercato americano o quello britannico vive da anni sotto leggi a portata extraterritoriale — il Foreign Corrupt Practices Act, lo UK Bribery Act — e sotto regolatori che pattugliano davvero: e per quelle leggi costruisce programmi con risorse, test, indagini interne, perché sa che il controllo può arrivare. Le stesse imprese, in Italia, comprano anche il modello 231: ma come adempimento locale, un rito da affiancare al programma vero. La compliance italiana d'élite è così spesso doppia: una sostanziale, scritta in inglese, per il procuratore straniero; una cerimoniale, scritta in italiano, per l'eventualità remota di un giudice nazionale. Il mercato domestico della carta vive nell'intercapedine tra le due.

Anche la pressione che può chiudere la festa, del resto, parla straniero. L'OCSE ha sottoposto l'Italia al follow-up della valutazione di Fase 4, e i rapporti successivi torneranno a contare condanne e sanzioni; le tecniche legislative europee — il whistleblowing ieri, la rendicontazione di sostenibilità oggi, la direttiva anticorruzione in discussione — impongono doveri più misurabili di quelli domestici; e i grandi investitori istituzionali hanno cominciato a chiedere alle partecipate, nei criteri di ingaggio e di voto, evidenze di compliance effettiva e non attestazioni. Nulla di tutto questo è risolutivo; ma spiega un paradosso che chi osserva dall'estero nota subito: il paese che ha prodotto il modello di organizzazione più teorizzato d'Europa è lo stesso in cui l'efficacia della prevenzione la pretendono, quando la pretendono, autorità e mercati di altri paesi.

L'economia della paura

Prima di arrivare alla tecnica, una domanda va posta, perché è la chiave di tutto il resto: perché il mercato non si è mai corretto da solo? In qualunque altro settore, un prodotto che non dimostra mai di funzionare perde prezzo. Qui no, e la ragione è che il prodotto non è la prevenzione: è un'assicurazione processuale, e un'assicurazione si giudica soltanto al sinistro. I numeri della seconda puntata dicono che il sinistro quasi non esiste: qualche centinaio di sentenze di merito in venticinque anni, a fronte di oltre un milione di società potenzialmente soggette al decreto; nel distretto più attivo d'Italia, poche decine di condanne di enti in sette anni; per la corruzione internazionale, ventidue condanne in dodici anni nel conteggio dell'OCSE. La probabilità che il modello venga mai letto da un giudice è, per l'impresa media, prossima allo zero. Il compratore razionale, dunque, non compra prevenzione — che è invisibile — e nemmeno, in fondo, protezione: compra un talismano contro un rischio remoto, e per un talismano conta la firma di chi lo vende, non il contenuto. È l'unico mercato in cui il prezzo si forma interamente sulla reputazione del venditore, perché la qualità del prodotto non viene mai misurata da nessuno.

E quando il sinistro arriva, l'assicurazione quasi mai paga: nei processi, i modelli — quando ci sono — vengono quasi sempre giudicati inidonei, come le due sole assoluzioni per idoneità in oltre vent'anni dimostrano meglio di ogni commento. Un'assicurazione che quasi mai va a sinistro e che, al sinistro, quasi mai paga, in qualunque mercato regolato avrebbe un nome sgradevole; qui si chiama best practice, e il premio si giustifica con il rito, non con il risarcimento. Per questo la festa non poteva finire da dentro: né il venditore né il compratore hanno interesse a misurare, e chi dovrebbe imporre la misura — legislatore e giudice — non l'ha mai fatto. Un equilibrio così può essere rotto soltanto dall'esterno, da una di tre forze: una legge che cambia gli incentivi, un giudice che cambia il metro, o un crollo del costo di produzione che cambia i prezzi. Le prime due, come si è visto, esitano. La terza è appena arrivata.

La macchina che scrive gratis

L'intelligenza artificiale generativa è entrata nel mercato legale italiano dalla porta principale: la maggioranza dei grandi studi la ha adottata o la sta sperimentando, la spesa tecnologica degli studi professionali cresce a due cifre, e il segmento 231 — fatto di documenti seriali, aggiornamenti ripetitivi, formati standard — è il più esposto di tutti. I segnali sono già sul mercato, e non li nascondiamo per pudore: si vendono raccolte di prompt per redigere modelli 231 in abbonamento a poche decine di euro al mese; i gestionali per organismi di vigilanza incorporano assistenti automatici; perfino la rivista di riferimento del settore ha lanciato il proprio motore di risposta addestrato sul proprio archivio. Il mercato della carta ha cominciato ad automatizzare sé stesso.

Il punto non è tecnologico: è economico, ed è brutale. Per venticinque anni il prezzo del modello — cinque, venti, sessantamila euro — si è giustificato con il tempo dell'esperto: la mappatura, le interviste, la scrittura, l'aggiornamento. Una macchina oggi produce in un'ora un documento indistinguibile, nella forma, da quello dello studio blasonato: parte generale, parti speciali, matrice dei rischi, codice etico, flussi verso l'organismo. Il costo marginale della carta è caduto a zero. Nel breve periodo il differenziale lo intasca il fornitore: stessa parcella, un decimo del tempo — e il silenzio di settore sull'argomento si spiega da sé. Nel medio periodo il compratore impara: chiede lo sconto, internalizza, o compra l'abbonamento da poche decine di euro. L'asimmetria informativa che reggeva il mercato — il cliente non sa che cosa sta comprando né quanto costa produrlo — si rovescia per la prima volta contro il venditore. Un mercato costruito sul prezzo della carta non sopravvive alla carta gratuita: può solo cambiare prodotto, o cambiare racconto.

Dove si ritira la rendita

Quando il prezzo della carta crolla, la rendita non evapora: si ritira nelle stanze che la macchina non può occupare. La prima stanza è la poltrona dell'organismo di vigilanza. Il modello si vende una volta; l'organismo si vende ogni anno: compensi da poche migliaia a decine di migliaia di euro per ente, per migliaia di enti, senza doveri misurabili né responsabilità — la rendita perfetta, perché ricorrente. Un'intelligenza artificiale può scrivere il regolamento dell'organismo in un minuto; non può sedersi alla riunione trimestrale, firmare il verbale, riscuotere il gettone. Non stupisce allora che, mentre il valore della carta crolla, la proposta parlamentare in circolazione non riguardi la carta ma la poltrona: l'albo dei componenti. Quando il prodotto si svaluta, si fortifica l'accesso alla rendita. La seconda stanza è il racconto: se la paura penale è oggettivamente bassa — poche condanne, sanzioni modeste, tempi che estinguono — il venditore sposta la minaccia altrove: la reputazione, i rating, i bandi pubblici, la catena di fornitura, la sostenibilità. Già oggi i convegni annunciano l'integrazione del modello 231 nei sistemi ESG: la carta cambia intestazione, la parcella no.

La controprova sta nei listini. Mentre la tecnologia azzerava il costo di produzione del documento, non ci risulta un solo annuncio di riduzione dei prezzi dei modelli; risultano invece prodotti nuovi — il modello integrato, il modello sostenibile, la governance dell'intelligenza artificiale. È il comportamento tipico di un mercato senza concorrenza di prezzo davanti a uno shock dei costi: non si abbassa il listino, si allarga il menu. Funzionerà finché il compratore non impara a chiedere che cosa sta pagando; e questa serie, tra le altre cose, vorrebbe accorciare i tempi dell'apprendimento.

L'autoreferenza, dichiarata

A questo punto dobbiamo dire come è stata costruita questa serie, perché l'argomento vale più di qualunque dimostrazione astratta. Le inchieste che avete letto — la giurisprudenza censita, il mercato inventariato, l'organismo di vigilanza radiografato — sono state istruite con strumenti di intelligenza artificiale commerciali, alla portata di chiunque: ricerche su centinaia di fonti aperte, verifica incrociata degli estremi, ricostruzione di norme abrogate, censimenti di convegni e tariffe. Lavoro che un tempo avrebbe richiesto mesi di un ricercatore è stato compresso in giorni; e ogni affermazione è stata poi ripassata su fonte, perché la macchina sbaglia, e i punti che non abbiamo potuto verificare li abbiamo dichiarati come tali. L'implicazione commerciale la può trarre chiunque: se un collettivo indipendente può fare questo per criticare il mercato, qualunque direzione legale può farlo per smettere di pagarne la rendita. Ma l'implicazione più profonda è l'altra: ciò che la macchina non ha fatto, e non può fare, è precisamente ciò che in questa materia sarebbe sempre stato l'unico oggetto degno di parcella — assumersi la responsabilità di un giudizio, conoscere un'organizzazione dal dentro, guardare negli occhi un consiglio di amministrazione e dirgli ciò che non vuole sentirsi dire. La carta non valeva sessantamila euro ieri e non ne vale zero oggi: il suo valore è sempre stato quello attuale, zero. L'intelligenza artificiale non lo ha azzerato; lo ha rivelato.

La festa successiva è già apparecchiata

Qui conviene allargare l'inquadratura, perché la 231 non è stata un episodio: è stata un prototipo. Si osservi la sequenza dei mercati della conformità in Italia. Nel 2001 la responsabilità degli enti, con il modello e l'organismo. Nel 2018 la protezione dei dati, con il regolamento europeo: registri dei trattamenti, valutazioni d'impatto, responsabili della protezione nominati a migliaia, e un'ondata di consulenze fotocopia che gli stessi addetti ai lavori hanno imparato a chiamare compliance di facciata. Nel 2023 il whistleblowing: canali di segnalazione obbligatori per decine di migliaia di imprese e, nel giro di mesi, un'offerta sterminata di piattaforme e pacchetti in abbonamento. Nel 2024 la sostenibilità: la rendicontazione europea ha generato rapporti di centinaia di pagine e un nuovo esercito di consulenti, prima ancora che l'Unione, spaventata dai costi, cominciasse essa stessa a semplificare. E dal 2026 l'intelligenza artificiale: il regolamento europeo entra in applicazione a scaglioni, e i siti degli studi già offrono modelli di governance algoritmica, comitati etici, registri dei sistemi. Cinque ondate, un solo prodotto.

La struttura è sempre identica, e chi ha letto le prime due puntate la riconosce a occhio nudo: un obbligo formulato in modo vago; una sanzione temuta più che applicata; un documento vendibile che promette di schermare dalla sanzione; nessuna misura

pubblica di ciò che il documento produce. Su questa struttura il venditore non sbaglia mai, perché vende paura e vende carta, e nessuna delle due ha un controllo di qualità. Gli stessi studi, spesso gli stessi professionisti, presidiano tutte e cinque le ondate: la pagina delle competenze elenca 231, privacy, whistleblowing, sostenibilità, intelligenza artificiale, in fila, come annate dello stesso vino. Con un'ironia che merita di essere gustata fino in fondo: i consulenti del modello 231 oggi vendono la conformità per la tecnologia che sta azzerando il valore del loro prodotto principale. La festa non finisce: trasloca di sala in sala, e l'orchestra è la stessa.

Una sola ondata contiene, in embrione, la lezione giusta, ed è quella del whistleblowing. Lì il legislatore — europeo, non italiano — ha scritto obblighi verificabili: canali con requisiti precisi, termini contati in giorni per rispondere al segnalante, un'autorità pubblica che vigila e può sanzionare. Si può eccepire molto sull'attuazione; ma è la prova che scrivere doveri misurabili è possibile anche in questa materia, quando lo si vuole. La 231, dopo venticinque anni, non ha un solo obbligo scritto così. Il confronto tra le due tecniche legislative — il dovere misurabile con l'autorità che controlla, contro il modello idoneo che nessuno sa definire — è tutta la distanza che separa una regola da una rendita.

I due finali possibili

Da qui, due scenari, e conviene guardarli senza romanticismo. Il primo è la fine della rendita: il prezzo della carta crolla, il mercato si sfoltisce, e il valore migra verso l'unica cosa che non si produce in un'ora — l'attuazione reale. Verifiche sul campo invece di matrici compilate in sala riunioni; analisi degli incentivi effettivi, dei budget, dei premi e delle punizioni interne; indagini interne serie quando il segnale arriva; un organismo di vigilanza che costa perché lavora; e, in giudizio, la capacità di provare con dati che l'organizzazione funzionava. In questo scenario i professionisti bravi — esistono, e lo sanno — guadagnano di più, non di meno: vendono giudizio, non fotocopie. Il secondo scenario è la compliance sintetica: la carta gratuita non uccide il mercato della carta, lo inonda. Modelli di ottocento pagine generati in un pomeriggio, personalizzati in apparenza fin nell'ultima virgola, aggiornati in tempo reale a ogni nuovo reato-presupposto; certificazioni sopra le certificazioni; un giudice sommerso da documentazione formalmente perfetta e sostanzialmente vuota, ancora meno in grado di distinguere di quanto lo sia oggi. La cosmesi a costo zero, cioè la cosmesi universale.

Quale dei due finali si realizzerà non lo deciderà la tecnologia. Lo decideranno, come sempre, l'arbitro e le regole. Se il giudice continuerà a leggere la carta — e la carta sarà perfetta — vincerà il sintetico: il senno di poi si eserciterà su documenti impeccabili, e assolverà o condannerà a caso, come oggi, solo con più pagine. Se il giudice — istruito, attrezzato, formato — pretenderà la prova dell'attuazione: registri di verifiche

effettivamente svolte, dati sugli incentivi, evidenza di segnalazioni gestite, decisioni scomode documentate, allora la carta morirà del tutto, e con lei la festa. Lo stesso bivio vale per il legislatore: una premialità che si accontenta dell'esistenza del modello sceglie lo scenario sintetico; una premialità condizionata all'evidenza misurabile di efficacia sceglie l'altro. La riforma sul tavolo del ministro, per come è scritta, non sceglie: e non scegliere, in un mercato che si sta automatizzando, è scegliere il sintetico.

Le domande del compratore

Nel frattempo, il regolatore più rapido resta il compratore, e al compratore questa puntata consegna un questionario. Prima domanda, al fornitore del modello: quante ore di lavoro effettivo contiene questa parcella, di chi, e quante di quelle ore sono state sostituite da un generatore automatico — e in che misura lo sconto lo riflette. Seconda: quali attività di verifica sul campo sono comprese — interviste, accessi, test sui processi — e quali sono invece compilazione documentale. Terza: su quali dati aziendali reali è costruita la matrice dei rischi, e che cosa distingue questo modello da quello venduto al concorrente. Quarta, all'organismo di vigilanza che si insedia: quale agenda, quale budget, quanti accessi ispettivi l'anno, e che cosa risulta fatto — non programmato: fatto — nell'anno precedente. Quinta, la più scomoda: che cosa accade, contrattualmente, se in giudizio il modello sarà dichiarato inidoneo — chi risponde, e di quanto.

Sono domande che nessuna norma impone e che qualunque consiglio di amministrazione può porre domani mattina; il fatto che quasi nessuno le ponga è la misura esatta di quanto la compliance venga comprata per essere esibita, non per funzionare. Perché il paradosso del compratore 231 è questo: paga per proteggersi dal giudizio di inidoneità, e non chiede mai al venditore di garantire l'idoneità — non ci risulta un solo fornitore di modelli che risponda contrattualmente del proprio prodotto. In qualunque altro mercato, un venditore che non garantisce nulla e un compratore che non pretende nulla avrebbero nomi meno gentili. Qui si chiamano best practice.

Che cosa pretenderebbe un sistema serio

Non è difficile dire che cosa servirebbe; è difficile trovare chi abbia interesse a chiederlo. Un sistema serio pretenderebbe, primo, la pubblicità integrale delle decisioni: ogni sentenza e ogni archiviazione 231 in una banca dati pubblica e gratuita, come qualunque democrazia matura fa con i propri precedenti. Secondo, la statistica: una rilevazione ministeriale annuale su procedimenti, esiti, sanzioni, modelli valutati — l'anagrafe delle sanzioni esiste già, basta farla parlare. Terzo, sanzioni e tempi portati al livello che l'OCSE chiede da anni: finché l'illecito dell'ente costa meno di una campagna pubblicitaria e si estingue prima di arrivare a sentenza, ogni discorso sulla prevenzione è retorica. Quarto, standard veri: parametri pubblici di idoneità, con presunzioni relative, ma con

certificatori sottoposti ad audit pubblico e a revoca — lo standard senza il controllo del controllore è il timbro sulla fotocopia. Quinto, la formazione: scienze dell'organizzazione nella preparazione e nell'aggiornamento di magistrati e avvocati, perché non si può giudicare ciò che non si sa leggere. Sesto, la trasparenza dei conflitti: chi scrive di 231 dichiara gli incarichi 231, come in qualunque scienza adulta. Settimo, e decisivo: nessuna premialità senza misurazione — chi chiede sconti in cambio di organizzazione accetti che l'organizzazione venga misurata, con indicatori, verifiche indipendenti, controcampioni. Sette pretese ragionevoli. Si conti quante ne contiene la riforma in discussione: nessuna. E una innovazione — la non menzione nel certificato — va nella direzione esattamente contraria.

Il test

Questo è dunque il test di serietà, e vale per tutti gli attori in scena. Per il legislatore: una riforma della 231 che non contenga né dati né obblighi di trasparenza non è una riforma, è una manutenzione della rendita. Per la magistratura: continuare a giudicare l'organizzazione dalla carta, dopo che la carta è diventata gratuita, significa consegnare il processo al generatore di documenti più prolisso. Per la professione: i tariffari sopravviveranno solo dove ci sarà qualcosa che una macchina non può vendere — e quel qualcosa esiste, ma è più faticoso della fotocopia. Per l'accademia: il venticinquennale è in corso di celebrazione nei convegni, l'ammissione di fallimento è agli atti del ministero, e la finestra per tornare scienza si sta chiudendo. La domanda del titolo ha quindi una risposta articolata: la festa non finirà per pentimento, perché nessuno dei commensali ha interesse a spegnere la musica; può finire per obsolescenza, perché la tecnologia ha azzerato il valore del piatto principale; e può finire per pressione esterna, perché l'OCSE e i regolatori stranieri hanno cominciato a guardare dentro la sala. Il più probabile, a breve, è un ibrido: la festa continuerà, con musica sintetica, finché qualcuno — un giudice, un legislatore, un compratore — non pretenderà di vedere i conti.

L'ultima domanda

Resta la domanda che nessuna riforma e nessuna macchina possono chiudere, ed è la più seria di tutte: come ha potuto un'intera cultura giuridica — accademia, magistratura, avvocatura, editoria — ballare per venticinque anni senza mai chiedersi se la musica esistesse? La risposta non sta nel diritto: sta nell'apparato che al diritto ha fatto da contorno. I convegni a raffica che non pongono mai la domanda proibita; le riviste scientifiche dedicate a un solo decreto; i premi assegnati su autocandidatura; le cattedre che insegnano la dogmatica del modello e non il crimine che il modello dovrebbe prevenire. E, sotto l'albero, il vuoto: la criminologia dell'impresa che in Italia non esiste, i danni — i morti sul lavoro, i territori avvelenati, i miliardi evasi — che nessuno somma

mai al conto della festa, e un dogma che sta sopra tutto: non spaventare i mercati. Di questo — delle palline colorate e luminescenti dell'albero di Natale, e dell'elefante che l'albero nasconde — si occupa l'ultima puntata.

Nota di metodo

Come dichiarato nel testo, questa serie è stata istruita anche con strumenti di intelligenza artificiale; ogni dato è stato riscontrato su fonte aperta e i punti non verificabili sono stati indicati come tali. Le valutazioni sulla riforma riguardano la relazione conclusiva del tavolo tecnico resa pubblica a inizio 2026: il percorso politico e parlamentare potrà modificarla, e ne daremo conto. Come per ogni pubblicazione di whitecollarcrimes, ogni segnalazione di errori o imprecisioni sarà verificata e, se fondata, recepita e corretta dandone conto.

Fonti principali di questa puntata

Tavolo tecnico per la riforma del d.lgs. 231/2001 (d.m. 7.2.2024, coord. G. Fidelbo): relazione conclusiva e articolato, resi pubblici a inizio 2026 (sistemapenale.it; giurisprudenzapenale.com) · Assolombarda, sintesi dei lavori del tavolo di riforma (assolombarda.it) · Confindustria, position paper sulla riforma della responsabilità degli enti, 11.4.2025 (confindustria.it) · Assonime, position papers 2025-2026 (assonime.it) · Proposta di legge A.C. 2632 (2025) sull'organismo di vigilanza · Cass. pen., Sez. IV, n. 30039/2025 (standard certificati e presunzione relativa di adeguatezza) · Cass. pen., Sez. VI, n. 23401/2022 (Impregilo) · Trib. Milano, n. 10748/2021 (Monte dei Paschi; OdV «assistito inerte») · App. Venezia, n. 3348/2023 (Popolare di Vicenza; «osmosi») · Trib. Milano, n. 1070/2024 (assoluzione per idoneità del modello) · Osservatorio 231 presso il Tribunale di Milano (dati sui procedimenti) · OECD Working Group on Bribery, Italy Phase 4 Report (2022) e follow-up · ISO Survey e dati Accredia sulle certificazioni ISO 37001 · U.S. Department of Justice, Evaluation of Corporate Compliance Programs (justice.gov) · UK Serious Fraud Office, deferred prosecution agreements e approvazioni giudiziali pubblicate (sfo.gov.uk; judiciary.uk) · Loi n. 2016-1691 «Sapin II» e Agence française anticorruption (agence-francaise-anticorruption.gouv.fr) · Progetto tedesco di Verbandssanktionengesetz (2020, decaduto) · Dir. (UE) 2019/1937 e d.lgs. 24/2023 (whistleblowing; vigilanza ANAC) · Dir. (UE) 2022/2464 (CSRD) e d.lgs. 125/2024 · Reg. (UE) 2024/1689 (AI Act) · Osservatori e stampa professionale su intelligenza artificiale negli studi legali (2024-2026) · Offerte commerciali di prompt e assistenti 231 in abbonamento (rilevazione giugno-luglio 2026) · Le puntate precedenti di questa serie, con le rispettive fonti.

whitecollarcrimes

nome collettivo · garante: avv. Luca Santa Maria · 11 luglio 2026