

Dipartimento di Giurisprudenza

Cattedra di Diritto e Procedura Penale degli Enti

# INTERESSE E VANTAGGIO DELL'ENTE NEI REATI COLPOSI: UN'ANALISI GIURISPRUDENZIALE

Chiar. mo Prof. Antonino Gullo

Chiar. ma Prof. ssa. Maria Lucia Di Bitonto

---

RELATORE

---

CORRELATORE

Eva Sofia Romano

169093

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

## Sommario

Introduzione.....	1
-------------------	---

### CAPITOLO I

#### CRITERI OGGETTIVI DI IMPUTABILITÀ DEL REATO ALL'ENTE

1. La responsabilità dell'ente: un cambio di paradigma.....	4
2. L'articolo 5 del D. lgs. n. 231/2001: condizioni per l'imputazione oggettiva del reato all'ente.....	11
2.1. Gli autori del reato presupposto .....	13
3. Interesse e vantaggio .....	19
3.1. La tesi monistica e l'indirizzo giurisprudenziale minoritario .....	25
3.2. La tesi dualistica e l'approccio giurisprudenziale prevalente .....	29
3.3. Casi in cui il reato non sia riconducibile all'ente .....	34

### CAPITOLO II

#### INTERESSE E VANTAGGIO DELL'ENTE NEI REATI COLPOSI

1. I criteri di interesse e vantaggio al confronto con i reati di natura colposa: le principali criticità .....	38
1.1. L'art. 25 septies nel D. lgs. n. 231/2001: introduzione nell'elenco dei reati presupposto delle fattispecie colpose di evento .....	49
1.2. Interpretatio abrogans e l'inapplicabilità dell'art. 25 septies: i dubbi di costituzionalità e la posizione giurisprudenziale .....	60
2. L'emblematico caso ThyssenKrupp .....	66
3. Il caso Ilva .....	73
4. Sistematicità o occasionalità delle violazioni in materia antinfortunistica	79

## CAPITOLO III

### INTERESSE E VANTAGGIO DELL'ENTE NEI REATI COLPOSI

1. Il modello organizzativo come presidio di corporate governance .....	87
2. L'intricato rapporto tra il Modello 231 e l'articolo 30 del D. lgs. n. 81/2008 .....	98
3. Efficacia esimente del Modello di organizzazione e gestione .....	109
4. Interconnessioni tra sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro e Modello 231: le posizioni giurisprudenziali.....	120
5. L'importanza delle Linee Guida nella valutazione dell'efficacia del modello .....	131
Conclusioni.....	141
Bibliografia.....	144



## INTRODUZIONE

L'inserimento nel nostro ordinamento di una responsabilità degli enti derivante dalla commissione dei reati presupposto, commessi nel loro interesse o vantaggio, ha rappresentato, sin dall'adozione del D. lgs. n. 231/2001, una delle evoluzioni più significative del sistema penale italiano.

L'ideazione di un meccanismo di imputazione che supera la tradizionale concezione della responsabilità esclusivamente individuale ha imposto una riflessione non soltanto sulle diverse modalità repressive, ma soprattutto sulle logiche preventive e organizzative che devono guidare gli enti.

Con la presente analisi ci si intende soffermare su una questione che per la sua complessità ermeneutica ha generato un ampio dibattito dottrinale e giurisprudenziale: l'applicazione dei criteri di interesse e vantaggio, così come richiesti dall'articolo 5 del D. lgs. n. 231/2001 ai fini dell'imputabilità dell'ente, ai reati colposi.

Fin dalla sua genesi, il D. lgs. n. 231/2001 è stato pensato in modo da collegare la responsabilità dell'ente non alla semplice commissione dell'illecito da parte di un soggetto inserito nella compagine organizzativa, bensì alla circostanza che quell'illecito fosse stato realizzato nell'interesse e vantaggio dell'ente stesso. Questi ultimi due criteri, tuttavia, si dimostrano agevolmente comprensibili nei reati contraddistinti dal *dolo*, ma la situazione muta nei reati colposi ove manca un intento finalistico e l'evento dannoso derivi piuttosto dalla violazione di regole cautelari.

In tale prospettiva, la trasposizione di parametri concepiti per le fattispecie dolose genera interrogativi non trascurabili: come individuare un interesse dell'ente allorquando la condotta si sia limitata a trascurare una prescrizione cautelare? Come configurare un vantaggio per l'organizzazione quando l'evento lesivo sia frutto di negligenza, imprudenza o imperizia?

In questo senso, il presente lavoro si propone di indagare se e in quale misura tali criteri possano mantenere la loro coerenza sistematica e la loro efficacia operativa anche in contesti nei quali manca la dimensione intenzionale del comportamento.

Nel corso dell'analisi ci si soffermerà brevemente dapprima sul percorso storico e concettuale che ha condotto all'introduzione del D. lgs. n. 231/2001.

Questo sintetico *excursus* sarà necessario per capire quanto l'introduzione della responsabilità degli enti nel nostro ordinamento abbia rappresentato un passaggio significativo.

Ripercorrere l'evoluzione delle teorie sviluppatesi nel corso del Novecento, che hanno messo in discussione il principio "*Societas delinquere non potest*", consente infatti di cogliere le basi concettuali su cui si è fondato il nuovo sistema di responsabilità degli enti.

La riforma non è stata il frutto di un'improvvisa rottura, ma l'esito di un lungo processo di maturazione culturale, teorica e normativa, sostenuto anche dalle spinte provenienti dal contesto internazionale e dalle crescenti esigenze di contrasto a forme di criminalità sempre più complesse.

Successivamente, ci si concentrerà sul fulcro del nostro studio: l'applicazione dei criteri di interesse e vantaggio ai reati colposi.

Qui verranno analizzate le principali difficoltà teoriche e pratiche che derivano dall'estensione dei criteri ad ambiti nei quali l'evento dannoso è frutto di negligenza, imprudenza o imperizia piuttosto che di una scelta consapevole.

Sarà messo in evidenza come, in tali contesti, il collegamento tra condotta individuale e utilità per l'ente non sia immediato e come ciò abbia spinto dottrina e giurisprudenza a elaborare interpretazioni diversificate.

La presente analisi, ponendo in risalto il ruolo essenziale svolto della giurisprudenza, cercherà di chiarire se l'utilità possa essere rintracciata nel risparmio di costi, nell'aumento di produttività o in altre forme indirette di "tornaconto" per l'organizzazione, e fino a che punto tali costruzioni siano compatibili con il principio di colpevolezza.

Ampio spazio sarà dedicato anche al settore della prevenzione e della sicurezza sul lavoro, che costituisce il banco di prova principale per l'applicazione dell'art. 25 *septies* D. lgs. n. 231/2001. È in questo ambito, infatti, che emergono con maggiore forza le tensioni tra l'esigenza di garantire un livello elevato di tutela dei lavoratori e la necessità di evitare una responsabilità oggettiva in capo all'ente.

Infine, si rivolgerà l'attenzione ai Modelli organizzativi previsti dagli artt. 6 e 7 del D. lgs. n. 231/2001, con l'obiettivo di comprendere il loro ruolo non solo come strumento di esonero da responsabilità, ma anche come presidio di legalità e di *corporate governance*.

Verrà messo in luce come tali Modelli rappresentino una vera e propria occasione di crescita per l'ente, contribuendo a diffondere una cultura della prevenzione e a strutturare processi decisionali trasparenti ed efficienti.

L'analisi si soffermerà, dunque, sia sugli aspetti tecnico-giuridici dei Modelli sia sul loro valore strategico per la gestione aziendale, con particolare riferimento al settore della sicurezza sul lavoro.

In definitiva, il percorso che si intraprenderà in questa tesi avrà lo scopo di offrire un quadro organico delle questioni più rilevanti legate all'applicazione dei criteri di interesse e vantaggio nei reati colposi, alla luce delle elaborazioni dottrinali e, soprattutto, degli orientamenti giurisprudenziali più significativi.

L'intento sarà quello di verificare se il sistema delineato dal D. lgs. n. 231/2001 riesca a mantenere un equilibrio tra effettività e garanzie, evitando il rischio di derive verso la responsabilità oggettiva, ma al tempo stesso assicurando che gli enti non possano trarre vantaggio da violazioni delle regole cautelari.

Con questo lavoro si cercherà, quindi, di contribuire alla comprensione di un tema che assume un rilievo centrale nella prospettiva di un diritto penale capace di confrontarsi con la realtà economica e sociale contemporanea sempre più multiforme e complessa.

## CAPITOLO I

### CRITERI OGGETTIVI DI IMPUTABILITÀ DEL REATO ALL'ENTE

#### 1. La responsabilità dell'ente: un cambio di paradigma

L'assetto normativo introdotto con il D.lgs. n. 231/2001 ha rappresentato una vera e propria rivoluzione copernicana nel sistema penale italiano<sup>1</sup>, determinando il superamento della tradizionale concezione secondo cui la pena si applicava esclusivamente all'individuo<sup>2</sup>.

La *vexata quaestio*<sup>3</sup>, che l'introduzione del Decreto mirava a risolvere, era già stata oggetto di ampio dibattito nel corso del Novecento.

Particolarmente innovativa fu una dottrina minoritaria<sup>4</sup> che teorizzava spazi di responsabilità esclusiva dell'ente collettivo, ponendosi in una prospettiva opposta rispetto ai sostenitori della c.d. teoria dell'*ultra vires*<sup>5</sup>, la quale declamava l'irresponsabilità penale della persona giuridica alla luce dell'insita alienità dell'illecito penale rispetto al motivo per il quale viene riconosciuta la personalità giuridica da parte dell'ordinamento<sup>6</sup>.

Secondo la tesi propugnata da De Marsico veniva individuato nel "fine sociale" il fondamento ed al contempo il limite della responsabilità dell'ente, «nessuna persona collettiva può esser tenuta responsabile, così in via penale che come in via civile, di illeciti verificatisi in materia non attinente allo scopo sociale»<sup>7</sup>. L'autorevole sostenitore di tale dottrina, oltre a «riconoscere come certezza scientifica l'esistenza di una vera e propria

---

<sup>1</sup> BONITO, *La responsabilità delle persone giuridiche derivante da reato e la sicurezza sul lavoro*, in *Riv. 231*, <https://www.rivista231.it>, 2009, 1, MANNA, *La c.d. responsabilità amministrativa delle persone giuridiche: un primo sguardo di insieme*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2002, n. 3, 501.

<sup>2</sup> ALESSANDRI, *Note penalistiche sulla nuova responsabilità delle persone giuridiche*, in *Riv. trim. pen. ec.*, 2002, 33.

<sup>3</sup> DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) di imputazione*, in *Riv. Diritto penale contemporaneo*, <https://archiviodpc.dirittopenaleuomo.org>, 2012, 5.

<sup>4</sup> DE MARSICO, *La difesa sociale contro le nuove forme di delitto collettivo*, in *Riv. Pen.*, 1920, 201.

<sup>5</sup> Tra i sostenitori di tale dottrina Vedi: DEL VECCHIO, *Il concetto della persona giuridica*, in *Racc. Scritti filosofici giuridici*, Modena, 1930, LONGHI, *La persona giuridica come soggetto di responsabilità penale*, Milano, 1906, ROCCO, *Lavori preparatori del Codice penale del 1930*.

<sup>6</sup> «Teoria, del resto, agevolmente confutabile, considerando che uno scopo astrattamente lecito può essere realizzato, concretamente, anche mediante atti illeciti» MONGILLO, *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, Torino, 2018, 117.

<sup>7</sup> DE MARSICO, *La difesa sociale contro le nuove forme di delitto collettivo*, in *Riv. Pen.*, 1920.

volontà sociale»<sup>8</sup>, voleva evitare «una dannosa e inutile sovrapposizione delle pene contro l'ente a quelle contro gl'individui, dalla quale rimarrebbe discreditato lo stesso principio della responsabilità corporativa»<sup>9</sup>. Giungendo a tale approdo egli attribuì al concetto di “finalità sociale” un significato antitetico rispetto a quello tradizionalmente sostenuto da chi negava la punibilità dell'ente<sup>10</sup> ed elaborò una tripartizione della responsabilità penale, distinguendo tre ipotesi fondamentali.

La prima riguardava i reati imputabili esclusivamente all'ente, in quanto derivanti dalle sue finalità sociali e da esse strettamente dipendenti in termini causali: si trattava dei c.d. “reati corporativi” *strictu sensu*.

La seconda ipotesi era costituita dai reati ascrivibili unicamente alle persone fisiche, poiché realizzati in maniera autonoma e privi di qualsiasi connessione con gli scopi dell'ente.

Infine, un'ultima categoria era rappresentata dai reati imputabili congiuntamente all'ente e al suo rappresentante, quando l'illecito fosse stato deliberato dall'ente ma realizzato con modalità aggravate dall'autore materiale. Salvo che in quest'ultima previsione, nella quale al reato commesso dall'ente si sommava un *quid* di volontà del rappresentante, il sistema si fondava su un principio di esclusività, in base al quale la responsabilità dell'ente era autonoma e distinta rispetto a quella individuale, e viceversa.

Questa impostazione, di fatto pionieristica per l'epoca, anticipava concettualmente molte delle teorie che, in tempi successivi, avrebbero riconosciuto l'ente come centro autonomo di imputazione giuridica. Diversa fu, invece, la posizione di un ulteriore indirizzo dottrinario<sup>11</sup>, che, pur

---

<sup>8</sup> Secondo il DE MARSICO, della volontà sociale- «rilevantesi come unità di frasi, coordinazione di mezzi, perseveranza di azione, adattabilità all'ambiente (...) è difficile descrivere la genesi e il meccanismo, ma deve ritenersi certa l'esistenza». A tal riguardo, lui riteneva sterile appellarsi alle diverse teorie delle persone giuridiche e faceva totale affidamento sui risultati delle indagini sociologiche e sulle condizioni olistiche dello Spencer e del Durkheim, circa l'esistenza nell'organismo sociale di una vita propria dell'insieme.

<sup>9</sup> DE MARSICO, *La difesa sociale contro le nuove forme di delitto collettivo*, in *Riv. Pen.*, 1920.

<sup>10</sup> PALIERO, *Problemi e prospettive della responsabilità penale dell'ente nell'ordinamento italiano*, in *Riv. Trim. dir. Pen. Ec.*, 1996, 1179.

<sup>11</sup> LONGHI, *La persona giuridica come soggetto di responsabilità penale*, Milano, 1906.

riconoscendo la possibilità logico-giuridica di attribuire responsabilità all'ente, ne dubitava l'efficacia sotto il profilo della politica criminale.

Tale orientamento osservava che, in considerazione dei principi relativi alla correità e alla personalità della pena, l'eventuale attribuzione di responsabilità all'ente non avrebbe comportato l'esclusione di quella in capo agli autori materiali dell'infrazione<sup>12</sup>. Si giungeva quindi a sostenere che anche le società, già soggette a forme di responsabilità civile, avrebbero potuto essere destinatarie di una sanzione penale<sup>13</sup>.

Una tale previsione avrebbe rappresentato non solo una maggiore garanzia per l'ordinamento, ma si sarebbe anche conformata alla concezione condivisa dalla coscienza sociale in merito alla possibilità di imputare una responsabilità penale in capo alle persone giuridiche<sup>14</sup>.

Sebbene le teorie proposte, in epoca risalente, non abbiano ricevuto un'immediata consacrazione normativa, anche a causa della perdurante egemonia di una concezione rigidamente personalistica della responsabilità penale, che si fondava sull'individualismo penalistico di matrice illuministica, l'analisi storica di tali contributi si rivela comunque preziosa. Essa consente, infatti, di cogliere come l'introduzione, ad opera del D.lgs. n. 231/2001, di un sistema di responsabilità "para-penale" a carico degli enti collettivi, pur rappresentando una svolta normativa radicale, non sia priva di precedenti elaborazioni teoriche che, seppur rimaste minoritarie e prive di seguito legislativo per lungo tempo, avevano già intuito la possibilità e, in taluni casi, la necessità di superare il dogma dell'irresponsabilità penale degli enti.

Le radici concettuali di tale responsabilità, infatti, si rinvencono ben prima della sua formalizzazione normativa.

Per lungo tempo, tuttavia, gran parte della dottrina penalistica si è mostrata fortemente ancorata a una visione personalistica del diritto penale, strettamente connessa al principio del *societas delinquere non potest*,

---

<sup>12</sup> LONGHI, *La persona giuridica come soggetto di responsabilità penale*, in *Riv. Pen.* Milano, 1906, 401.

<sup>13</sup> LONGHI, *Repressione e prevenzione nel diritto penale attuale*, Milano, 1911

<sup>14</sup> LONGHI, *Bancarotta e altri reati in materia commerciale*, in *Enciclopedia del diritto penale*, Milano, 1913.

solennemente recepito nel Codice Rocco del 1930. Tale principio, espressione di una concezione antropocentrica del reato, negava in radice la possibilità che un ente collettivo potesse costituire soggetto attivo di un illecito penale, ritenendolo ontologicamente privo di quegli elementi soggettivi come la volontà e la coscienza considerati imprescindibili per l'imputazione soggettiva del reato. Questa impostazione trovava un autorevole fondamento teorico anche nella dottrina "finzionistica"<sup>15</sup>, secondo la quale «il diritto penale ha da fare solo con l'uomo naturale, ente pensante, volente, senziente. Ma la persona giuridica non è tale, è una entità fittizia, dunque, sta fuori dal diritto penale. Tutto ciò che si considera come delitto della persona giuridica è solo il delitto dei membri o rappresentanti di essa, dunque di singoli uomini, ed è indifferente se il rapporto corporativo sia stato motivo o scopo del delitto»<sup>16</sup>.

In linea con tale concezione, risultava inconcepibile assoggettare l'ente collettivo a un giudizio di colpevolezza, riservato esclusivamente a soggetti umani in quanto unici titolari della capacità di autodeterminazione e destinatari del rimprovero morale e giuridico.

Anche l'articolo 27 della Costituzione, nel sancire il principio di personalità della responsabilità penale, rafforzava l'idea che la sanzione penale potesse colpire soltanto la persona fisica, quale soggetto dotato di volontà e coscienza individuale<sup>17</sup>. L'estensione di tale principio agli enti collettivi appariva, infatti, problematica sotto molteplici profili, primo fra tutti quello della compatibilità con i fondamenti costituzionali della colpevolezza e della pena.

In particolare, l'adozione di una pena in senso proprio nei confronti di un soggetto privo di coscienza quale è l'ente avrebbe comportato una crisi sistemica del principio di colpevolezza, inteso quale presupposto

---

<sup>15</sup> La teoria finzionistica (o Fiktionstheorie) di SAVIGNY, elaborata nella prima metà del XIX secolo, sostiene che le persone giuridiche siano entità inanimate e astrazioni, prive di un'esistenza reale percepibile con i sensi, e che la loro soggettività giuridica sia una finzione creata dall'ordinamento giuridico per scopi specifici, principalmente per permettere la gestione di beni e il raggiungimento di fini comuni da parte di più individui.

<sup>16</sup> FERRARA, *Le persone giuridiche*, in *Tratt. Dir. Civ.* diretto da Vassalli, vol. II, 1958

<sup>17</sup> PAVANELLO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche di diritto pubblico. Societas publica delinquere potest*, Padova, 2011.

imprescindibile della responsabilità penale, e del fine rieducativo della pena, espressamente previsto dallo stesso articolo 27, comma 3, della Costituzione<sup>18</sup>, che sarebbe risultato incompatibile con la struttura impersonale dell'ente e con la naturale instabilità del suo assetto organizzativo e dirigenziale.

Anche l'articolo 197<sup>19</sup> del Codice penale, nel prevedere una forma di responsabilità sussidiaria a carico delle persone giuridiche nei confronti dei propri rappresentanti, confermava l'orientamento tradizionale fondato sull'irresponsabilità penale degli enti<sup>20</sup>. Tale impostazione, perfettamente coerente con il principio *societas delinquere non potest*, rifletteva una visione rigidamente personalistica del diritto penale, secondo cui la colpevolezza può essere attribuita esclusivamente a soggetti dotati di coscienza, volontà e capacità di autodeterminazione, ovvero alle sole persone fisiche. Inoltre, la struttura sanzionatoria del sistema penale, centrata prevalentemente su pene di tipo detentivo, quindi private della libertà personale, risultava ontologicamente inapplicabile a soggetti diversi dall'individuo, e pertanto incompatibile con la figura dell'ente collettivo. Nonostante la coerenza interna dell'assetto normativo vigente prima del 2001, già negli anni precedenti alla riforma emergeva l'inadeguatezza dello stesso nel contrastare in modo efficace le condotte illecite poste in essere dagli enti.

La crescente incidenza dei reati commessi nell'ambito o per il tramite di strutture organizzative complesse rese necessario un ripensamento delle categorie tradizionali. Il diritto penale, così come strutturato fino ad allora,

---

<sup>18</sup> Secondo il terzo co. «*Le pene non possono consistere in trattamenti contrari al senso di umanità e devono tendere alla rieducazione del condannato*», rilevante poiché soggetti privi di coscienza e volontà non possono essere destinatari di un percorso rieducativo in senso stretto. Tuttavia, parte della dottrina e della giurisprudenza ha reinterpretato tale principio, riconoscendo una funzione "rieducativa" o "preventiva" anche nelle sanzioni applicabili agli enti, in termini di riorganizzazione e adeguamento.

<sup>19</sup> Tale norma dispone infatti che, qualora un soggetto che rivesta una posizione apicale all'interno dell'ente commetta un reato in violazione degli obblighi inerenti alla sua qualifica o nell'interesse dell'organizzazione, e si trovi successivamente in stato di insolvenza, la persona giuridica risponda civilmente per l'obbligazione pecuniaria derivante dalla condanna. Si tratta dunque di una responsabilità di garanzia, avente natura civilistica e non penale, attivabile soltanto in via sussidiaria e subordinata all'insolvibilità del soggetto agente.

<sup>20</sup> MONGILLO, *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, Torino, 2018.

si dimostrava del tutto inefficace nel contrastare forme di criminalità sempre più sofisticate, riconducibili a dinamiche aziendali e produttive, piuttosto che a scelte individuali isolate. Emblematica, in questo senso, è la diffusione della cosiddetta “aggressività dell’impresa”.

«Processi produttivi altamente inquinanti dannosi per l’ambiente e per i lavoratori, politiche d’impresa ferocemente improntate alla massimizzazione dei profitti a scapito della collettività, società appositamente create per commettere fatti di illecita captazione delle risorse pubbliche»<sup>21</sup>. È in questo contesto che maturò, sia a livello nazionale sia internazionale, una condivisa consapevolezza della necessità di introdurre una forma autonoma di responsabilità degli enti per i fatti penalmente rilevanti commessi nel loro interesse o vantaggio. Tale esigenza, considerata “improcrastinabile” nella relazione illustrativa che accompagna il D. lgs. n. 231/2001, trovava fondamento non solo nell’evidenza empirica, ma anche in precise sollecitazioni sovranazionali.

In particolare, la Raccomandazione R (88) n. 18<sup>22</sup> del Comitato dei Ministri del Consiglio d’Europa invitava gli Stati membri ad adottare strumenti efficaci di responsabilità a carico delle persone giuridiche, mentre la Convenzione OCSE del 1997, ratificata in Italia con la legge 29 settembre 2000, n. 300, obbligava gli Stati aderenti, a stabilire la responsabilità delle persone morali secondo i propri principi giuridici<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> MARAFFA, *D.lgs. 231/01: Responsabilità degli enti, commento giurisprudenza e legislazione*, Trani, 2006.

<sup>22</sup> «Con la Raccomandazione R (88) 18, sulla responsabilità delle imprese aventi personalità giuridica per i reati commessi nell’esercizio delle loro attività, il Consiglio d’Europa affronta la materia in una prospettiva più ampia, svincolata dall’approccio settoriale fino a quel momento seguito. La raccomandazione è fondata sulla constatazione del numero crescente di reati commesso nell’esercizio dell’attività d’impresa, e sulla esigenza di allocare la conseguente responsabilità in capo al soggetto che gode i benefici della attività illegale, ossia l’impresa, anche in considerazione della difficoltà, tipica delle organizzazioni complesse, di individuare la persona fisica responsabile del reato commesso. La soluzione prospettata dalla raccomandazione è quella di prevedere una responsabilità concorrente della impresa con quella della persona fisica responsabile del reato. Il campo di applicazione della raccomandazione viene limitato, come nei precedenti strumenti, alle sole imprese, pubbliche o private, dotate di personalità giuridica, che svolgano attività economiche» in GANDINI, *La responsabilità degli enti negli strumenti internazionali multilaterali, gli strumenti del Consiglio d’Europa*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/>, 2009,1.

<sup>23</sup> Art. 2 Convenzione OCSE 1997.

Alla luce di tali pressioni, anche l'Italia fu chiamata a superare la tradizionale contrarietà dottrinale e giurisprudenziale verso la responsabilità penale degli enti. Il legislatore si trovò, quindi, di fronte a un bivio: da un lato, l'introduzione di una vera e propria responsabilità penale delle persone giuridiche; dall'altro, l'elaborazione di una formula intermedia che, pur mantenendo la struttura di un illecito autonomo, consentisse un aggancio alle garanzie tipiche del diritto penale. La scelta cadde su una responsabilità amministrativa da reato, che, pur qualificata formalmente in termini amministrativi, si caratterizza nei contenuti e nelle modalità applicative per una sostanziale natura penalistica.

È utile osservare, inoltre, come la stessa legge n. 300/2000, nel recepire la Convenzione OCSE, tenesse conto anche della Direttiva PIF nr. 2017/1371, per la protezione degli interessi finanziari dell'Unione Europea, che imponeva agli Stati membri l'adozione di strumenti specifici atti a colpire le persone giuridiche coinvolte nella commissione di reati in danno del bilancio comunitario.

Il periodo immediatamente precedente all'adozione del D.lgs. n. 231/2001 si collocò dunque all'interno di un più ampio progetto di riforma organica del diritto penale. Tra questi rileva anche il "Progetto Grosso", che ipotizzava la sistematizzazione della responsabilità degli enti nella parte generale del codice. Il nuovo istituto veniva concepito come un modello autonomo, privo di una denominazione specifica, ma fondato su un doppio criterio di imputazione: da un lato, la commissione del reato da parte di soggetti apicali; dall'altro, la commissione del fatto da parte di soggetti sottoposti alla direzione o vigilanza dell'ente, in presenza di carenze organizzative. Il fondamento della responsabilità veniva così rinvenuto in un *deficit* strutturale dell'assetto organizzativo dell'ente, sintomatico della sua colpevolezza in senso lato.

Alla luce di quanto esposto, può affermarsi che il D.lgs. n. 231/2001 rappresenti una delle più significative trasformazioni del sistema penale italiano, poiché ha determinato il superamento del dogma dell'irresponsabilità degli enti e ha introdotto un paradigma di responsabilità

coerente con le esigenze di prevenzione, effettività e adeguatezza della risposta sanzionatoria, nel rispetto delle garanzie fondamentali poste a presidio del diritto penale sostanziale e processuale.

## **2. L'articolo 5 del D. lgs. n. 231/2001: condizioni per l'imputazione oggettiva del reato all'ente**

Per comprendere appieno le condizioni in base alle quali un illecito penale può essere oggettivamente imputato a un ente collettivo, è necessario anzitutto individuare il perimetro soggettivo di applicazione della disciplina prevista dal D.lgs. n. 231/2001. L'art. 1 del Decreto stabilisce che destinatari delle disposizioni sono gli enti provvisti di personalità giuridica, nonché le società e le associazioni anche prive di personalità giuridica<sup>24</sup>.

La scelta di non limitare l'applicazione della norma ai soli enti provvisti di responsabilità giuridica risponde all'esigenza di evitare lacune applicative, in considerazione della diffusione di soggetti collettivi che, pur non riconosciuti formalmente come persone giuridiche, operano stabilmente nel tessuto economico e possono fungere da veicolo per illeciti. Del resto, una lettura troppo restrittiva rischierebbe di compromettere l'efficacia della normativa, escludendo enti che, pur svolgendo attività economiche rilevanti, non presentano le caratteristiche formali richieste dal diritto interno, ma che sono pienamente operativi sul piano sostanziale. D'altra parte, si fa rilevare che «a ragionare diversamente, alto sarebbe il rischio di vedere esclusi dall'ambito di applicazione del decreto enti la cui struttura, trovandosi ad essere regolata da norme di altri ordinamenti, difficilmente potrebbe rispondere ad un troppo esigente nozione interna di personalità giuridica. Risultato, questo, che contrasterebbe con le finalità avute di mira dagli strumenti internazionali cui la Legge numero 300 del 2000 ha inteso dare attuazione»<sup>25</sup>. Alla luce di queste considerazioni, appare corretto intendere

---

<sup>24</sup> Ex art. 1 del D.lgs. n. 231/2001 le disposizioni ivi contenute non si applicano, invece: “allo Stato, agli enti pubblici territoriali, agli altri enti pubblici non economici nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale.”

<sup>25</sup> FIORELLA, *Metamorfosi dell'ente e centro di imputazione dell'illecito da reato*, Sistema penale economia e ambiente, Milano, 2024, 3.

il requisito della “personalità giuridica” come riferito, più in generale, all’esistenza di una soggettività giuridica autonoma: l’ente è considerato tale quando può agire come autonomo centro di imputazione di situazioni giuridiche, «In questi termini, un ente può dirsi tenuto all’osservanza del decreto ove la disciplina che ne regola la costituzione ed il funzionamento valga a costituire il soggetto collettivo quale autonomo centro di imputazione di situazioni giuridiche»<sup>26</sup>.

Individuati gli enti destinatari della disciplina, è ora possibile procedere all’analisi dell’articolo 5 del D.lgs. n. 231/2001, disposizione cardine dell’intero impianto normativo. Quest’ultima disposizione, infatti, rappresenta la norma centrale nella definizione delle condizioni che consentono di imputare oggettivamente un reato all’ente collettivo. Essa stabilisce che la responsabilità dell’ente si configura solo quando l’autore del reato appartiene alla sua organizzazione e abbia agito nell’interesse o a vantaggio dell’ente stesso.

La responsabilità dell’organizzazione non si configura automaticamente per il solo fatto che un soggetto ad essa collegato abbia commesso un reato, ma «necessita di due condizioni: da un lato, si richiede l’esistenza di un rapporto strutturale/funzionale tra la persona fisica che commette il reato e l’ente; dall’altro è necessario un collegamento strumentale di tipo utilitaristico tra il reato e l’ente»<sup>27</sup>. Il primo elemento necessario è rappresentato dall’esistenza di un legame tra l’autore materiale del reato e l’ente: la persona fisica, infatti, deve essere inserita nell’organizzazione dell’ente in una posizione che consenta di ricollegare la sua condotta alla sfera operativa dell’ente stesso. Questo legame può derivare dall’appartenenza a ruoli apicali, quali quelli di rappresentanza, amministrazione o direzione oppure dall’essere sottoposto alla direzione o al controllo di uno dei soggetti apicali. Il secondo presupposto risiede nella relazione tra il reato e l’interesse dell’ente, ovvero nella circostanza che l’illecito sia stato commesso con

---

<sup>26</sup> FIORELLA, *Metamorfosi dell’ente e centro di imputazione dell’illecito da reato*, Sistema penale, economia e ambiente, Milano, 2024, 3.

<sup>27</sup> LATTANZI, SEVERINO, *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 171.

l'intento di perseguire un'utilità per l'organizzazione o che, comunque, quest'ultima ne abbia tratto un vantaggio. Soltanto quando entrambe queste condizioni sussistono può configurarsi una responsabilità dell'ente ai sensi dell'art. 5. D.lgs. n. 231/2001.

### **2.1. Gli autori del reato presupposto**

La persona fisica costituisce l'elemento imprescindibile grazie al quale si realizza l'illecito imputabile all'ente, fungendo da anello di congiunzione tra la condotta penalmente rilevante e l'organizzazione nel cui ambito essa si inserisce, infatti «svolge un doppio ruolo: come autore del reato; come elemento (essenziale) del nesso che collega il reato all'ente, in quanto è richiesto che la persona fisica (autore del reato) intrattenga con l'ente taluni rapporti funzionali specificatamente indicati dalla legge»<sup>28</sup>.

Il primo comma dell'articolo 5 del D.lgs. n. 231/2001 contiene l'iniziale livello di ascrizione del reato all'ente ovvero sia il rapporto strutturale/funzionale tra persona fisica ed ente<sup>29</sup>. Questo legame si configura in due distinte modalità, individuate rispettivamente nelle prime due lettere della norma.

La prima di queste si riferisce ai soggetti che ricoprono una posizione c.d. "apicale", ossia a coloro che esercitano funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché alle persone che, anche di fatto, esercitano la gestione e il controllo dell'ente. Sono pertanto tutte quelle persone che rappresentano la volontà della società verso terzi oppure influenzano, in modo netto, le attività aziendali.

La seconda lettera, invece, riguarda in via residuale coloro che risultano sottoposti alla direzione o alla vigilanza dei soggetti apicali.

La qualificazione dell'autore del reato come soggetto apicale o sottoposto è di fondamentale importanza, poiché da tale distinzione dipende

---

<sup>28</sup> VINCIGUERRA, CERESA-GASTALDO, ROSSI, *La responsabilità dell'ente per il reato commesso nel suo interesse*, Padova, 2004, 10.

<sup>29</sup> LATTANZI, SEVERINO, *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 177.

l'applicazione di differenti criteri soggettivi di imputazione della responsabilità all'ente.

Il legislatore, difatti, ha previsto un regime probatorio e di responsabilità distinto nelle due ipotesi, disciplinato rispettivamente dagli articoli 6 e 7 del D.lgs. n. 231/2001<sup>30</sup>.

Ai fini della nostra analisi è importante notare come nell'ambito del diritto penale degli enti, la questione relativa alla scelta delle qualifiche soggettive ha suscitato un vivace confronto dottrinale e giurisprudenziale, articolatosi principalmente attorno a due approcci interpretativi: uno "formale" e l'altro "sostanziale"<sup>31</sup>.

Relativamente al primo dei due approcci, è richiesto che l'autore della condotta possieda una specifica qualifica formalmente riconosciuta, cosicché la responsabilità penale tende a gravitare attorno ai vertici dell'organizzazione societaria, soprattutto perché il diritto civile colloca il nucleo dei poteri necessari alla tutela dei beni giuridici rilevanti per le singole fattispecie penali attinenti all'attività di impresa<sup>32</sup>.

Tale orientamento è stato oggetto di numerose contestazioni, soprattutto in ragione del rigido formalismo che lo caratterizza, e che porta a esiti interpretativi poco coerenti con il principio di colpevolezza, sancito in Costituzione.

Proprio per superare i limiti della teoria formale, in dottrina ha preso piede un diverso approccio, denominato "sostanziale" o "funzionale", il quale si concentra non più sulla qualifica giuridica in sé, ma sull'effettivo esercizio di funzioni da parte del soggetto agente.

Il principio su cui si fonda la teoria sostanziale è che il diritto penale debba considerare la realtà effettiva dei fatti, liberandosi di impostazioni eccessivamente formali. Proprio per questo motivo, l'attenzione si sposta sulle concrete modalità con cui i soggetti esercitano le proprie funzioni e sulle caratteristiche che li identificano nei reati propri. In tale prospettiva,

---

<sup>30</sup> DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) di imputazione*, in *Diritto Penale Contemporaneo*, 2012, 22.

<sup>31</sup> MAZZACUVA, AMATI, *Diritto penale dell'economia*, Milano, 2023, 3.

<sup>32</sup> MAZZACUVA, AMATI, *Diritto penale dell'economia*, Milano, 2023, 4.

ciò che assume rilievo non è tanto il titolo giuridico formale, quanto piuttosto il ruolo realmente ricoperto dal soggetto all'interno dell'organizzazione<sup>33</sup>.

Tale impostazione trova un chiaro riscontro anche nella materia in esame, laddove il legislatore ha adottato una formulazione imperniata su un criterio di tipo "oggettivo-funzionale", che porta all'assimilazione dell'"apice di diritto" all'"apice di fatto", non essendo necessario un rapporto di dipendenza del soggetto con l'ente<sup>34</sup> e dovendosi prediligere la mansione realmente svolta anziché il *nomen iuris* attribuito a tale individuo.

Tra i soggetti apicali, come accennato, rientrano coloro che svolgono funzioni di rappresentanza ossia coloro i quali, inseriti nella compagine dell'ente, manifestano all'esterno la volontà sociale, agendo in nome e per conto della società.

«Per quel che riguarda la rappresentanza, è appena il caso di rammentare che vi sono due modi diversi d'intendere il termine: o come rappresentanza negoziale, fondata su un atto negoziale di procura, che può essere conferita a dipendenti o ad altri soggetti non strutturati, oppure come rappresentanza organica o istituzionale, che compete a determinati soggetti in quanto organi della società, quali ad esempio, nelle società di capitali, gli amministratori, che anzi esauriscono la rappresentanza tipica della stessa verso l'esterno. Orbene, secondo l'interpretazione più plausibile, l'art. 5, comma 1, lett. a) non potrebbe che riferirsi alla rappresentanza organica, mentre la figura del rappresentante volontario potrebbe, tutt'al più, ricondursi al sottoinsieme descritto nella lett. b) della medesima disposizione, con tutto quel che ne consegue sul versante della scelta dei criteri soggettivi d'imputazione. Questa interpretazione, però, finisce col rendere superfluo lo specifico richiamo, da parte della norma, alle funzioni di rappresentanza, che restano, per così dire, inglobate in quelle di amministrazione»<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> CONTI, *Disposizioni penali in materia di società e di consorzi*, in *AA.VV., Libro V*, Roma, 2004, 23.

<sup>34</sup> AMATI, *La responsabilità da reato degli enti. Casi e materiali*, Torino, 2007, 29

<sup>35</sup> DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) di imputazione*, in *Riv. Diritto penale contemporaneo*, 2012, 24.

Rientrano poi tra gli apicali gli individui che svolgono funzioni di amministrazione<sup>36</sup>, come gli amministratori unici o anche delegati, il direttore generale e chi svolge una delle funzioni fin qui nominate nell'ambito di una unità organizzativa dell'ente dotata di autonomia funzionaria e funzionale, come il direttore di stabilimento.

«L'utilizzazione di una formula elastica è stata preferita ad una elencazione tassativa di soggetti, difficilmente praticabile vista l'eterogeneità degli enti e quindi delle situazioni di riferimento (quanto a dimensioni e natura giuridica), e dota la disciplina di una connotazione oggettivo-funzionale; ciò vale sia in relazione all'ipotesi in cui la funzione apicale sia rivestita in via formale [...], sia in rapporto all'esercizio anche di fatto delle funzioni medesime [...]»<sup>37</sup>.

Notiamo come tra le persone fisiche selezionate da parte del legislatore nel novero dei soggetti apicali non siano presenti i sindaci. Tuttavia, potrebbe accadere che un sindaco, violando le proprie attribuzioni, realizzi comunque reati a favore dell'ente.

In passato, come sappiamo, vi era una completa esclusione dei sindaci dall'ambito dei soggetti ritenuti capaci di realizzare un reato presupposto. Tale orientamento si fondava sull'interpretazione della norma<sup>38</sup> che, pur includendo anche coloro che esercitano funzioni di fatto, richiedeva comunque che nello stesso soggetto si concentrassero sia attività gestionali che di controllo. In base a questa lettura, la qualifica di soggetto apicale doveva essere riconosciuta solo a chi rivestiva un ruolo funzionalmente rilevante nell'assetto organizzativo dell'ente. I sindaci, al contrario, venivano ritenuti estranei a tale categoria poiché titolari unicamente di poteri di vigilanza e controllo, senza partecipazione alcuna alla gestione

---

<sup>36</sup> RORDORE, *I criteri di attribuzione della responsabilità. I modelli organizzativi e gestionali idonei a prevenire i reati*, in *Soc.*, 2001, 1299, «La nozione di posizione apicale deve intendersi in senso relativo, «perché è evidente che solo l'amministratore unico o il consiglio di amministrazione nel suo complesso possono dirsi davvero all'apice della struttura societari».

<sup>37</sup> Relazione governativa al D.lgs. n. 231/2001.

<sup>38</sup> Art. 5 D.lgs. n. 231/2001.

dell'attività sociale, mancando così uno dei requisiti essenziali richiesti per essere inclusi tra i soggetti apicali<sup>39</sup>.

È chiaro che ad oggi tali teorie risultino del tutto superate, basti pensare all'art. 2386, comma 5, c.c., il quale prevede che qualora dovessero decadere tutti gli amministratori o l'amministratore unico, il collegio sindacale dovrà riunire l'assemblea per nominare il nuovo amministratore o il nuovo consiglio, ma finché ciò non accade i sindaci potranno compiere tutti gli atti di ordinaria amministrazione, dunque in questa ipotesi i sindaci saranno investiti dell'amministrazione dell'ente, con la conseguenza che potranno far assoggettare l'ente alla responsabilità prevista dal D. lgs. n. 231/2001<sup>40</sup>. Inoltre, è stato rilevato come l'impiego della congiunzione "e" tra i concetti di "gestione" e "controllo", riferiti all'esercizio di fatto delle funzioni societarie, suggerisca che sia sufficiente, ai fini della configurazione della responsabilità dell'ente, l'esercizio anche di una sola di tali attività da parte dell'autore del reato, senza che sia necessaria la compresenza di entrambe. Conseguentemente, l'ente può rispondere per i reati commessi da soggetti che, pur ricoprendo formalmente il ruolo di sindaci, abbiano in concreto assunto funzioni riconducibili alla gestione dell'impresa, ponendosi così come amministratori di fatto<sup>41</sup>.

Dunque, possiamo affermare che ad oggi, i sindaci non sono più automaticamente esclusi dalla responsabilità dell'ente, anche se formalmente non rivestono ruoli di gestione o controllo.

Rientra, poi, nel novero degli amministratori di fatto, il socio non amministratore ma possessore della maggioranza delle azioni, poiché influenza in modo evidente le operazioni societarie, dal momento che anche in questo caso, sussiste un "penetrante dominio" sull'ente.

Autorevole dottrina<sup>42</sup> ritiene che rientrino tra i soggetti apicali anche i liquidatori, poiché tali soggetti sono qualificabili come figure apicali in

---

<sup>39</sup> AMATI, *La responsabilità da reato degli enti. Casi e materiali*, Torino, 2007, 30.

<sup>40</sup> CROCE, CORATELLA, *Guida alla responsabilità da reato degli enti. La prassi applicativa alla luce degli orientamenti giurisprudenziali e dottrinali sul d.lgs. 231/2001*, Milano, 2008, 16.

<sup>41</sup> PETRUCCI, *Responsabilità "231" anche per i membri del collegio sindacale*, in *Reteambiente*, Milano, 2024, reteambiente.it.

<sup>42</sup> PRESUTTI, BERNASCONI, *Manuale della responsabilità degli enti*, Milano, 2025, 79.

forza del rinvio espresso contenuto nell'art. 25- *ter*<sup>43</sup>, comma 1, ai reati societari disciplinati dal Codice civile e sempre secondo la medesima dottrina vi rientrerebbero anche i datori di lavoro.

Invece, alla luce delle considerazioni giurisprudenziali più recenti<sup>44</sup>, sono esclusi i responsabili del servizio di prevenzione e protezione<sup>45</sup>, anche allorquando abbiano ricevuto una delega da parte del datore di lavoro.

Dalla lettera della norma emerge che rientrano tra i soggetti apicali i soggetti che ricoprono funzioni di rappresentanza, amministrazione o di direzione dell'ente in una unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, ed anche in questo caso in base a quanto emerge dalla Relazione ministeriale si dovrà verificare se tali soggetti abbiano concretamente indipendenza economica e gestoria, qualora non godessero di tali caratteristiche sarebbero equiparati ai soggetti subordinati al controllo degli apicali.

Il secondo gruppo di individui, la cui condotta può generare una responsabilità a carico dell'ente, è formato da coloro che operano sotto l'indirizzo o la supervisione dei soggetti in posizione apicale, purché, agiscano nell'interesse o a vantaggio dello stesso ente. Tuttavia, secondo autorevole dottrina<sup>46</sup>, se uno di questi soggetti subordinati non risulti direttamente sottoposto alla vigilanza o al coordinamento di una figura apicale, ma sia invece controllato da un soggetto c.d. intermedio, non può automaticamente attribuirsi all'ente la responsabilità per eventuali illeciti da lui commessi. Questa lettura risulta coerente con la lettera della norma, poiché l'art. 5 comma 1, lettera b), D.lgs. n. 231/2001 stabilisce che i subordinati devono essere gestiti o monitorati da uno dei soggetti rientranti nella categoria degli apicali. Allo stesso tempo non possiamo pensare che gli individui menzionati nell'art. 2 comma 1, lettera a) dello stesso Decreto, essendo direttori o avendo un qualche controllo sul soggetto intermedio, controllino, in via mediata, chi commette il reato, poiché si giungerebbe a

---

<sup>43</sup> D.lgs. n. 231/2001.

<sup>44</sup> Cassazione, Sezione IV penale, n. 34943, 24.05. 2023.

<sup>45</sup> Ex art. 2 comma 1 lettera f del D. lgs. 81/2008.

<sup>46</sup> CROCE, CORATELLA, *Guida alla responsabilità da reato degli enti. La prassi applicativa alla luce degli orientamenti giurisprudenziali e dottrinali sul d.lgs. 231/2001*, Milano, 2008, 18.

esiti non conformi con la *ratio* della disposizione, pervenendo alla convinzione che la totalità dei dipendenti siano “controllati” dagli apicali<sup>47</sup>. Al contrario, altra dottrina<sup>48</sup> ritiene che, secondo quanto previsto dall’art. 5 comma 1, lettera b), siano inclusi i «prestatori di lavoro subordinato, come individuati dagli artt. 2094 e 2095 c.c. Essi ben possono, agendo per conto dell’ente nell’ambito dei compiti loro affidati, rendersi autori di reati che rifluiscono nella sfera giuridica dell’ente stesso, nei termini richiesti per configurare la conseguente responsabilità amministrativa. Peraltro, come si rivela dalla Relazione, non vi sarebbe stata alcuna ragione “dal punto di vista logico e politico criminale”, di escludere la responsabilità dell’ente in relazione a reati commessi da dipendenti nel suo interesse o a suo vantaggio»<sup>49</sup>.

### **3. Interesse e vantaggio**

In base all’art. 5 D.lgs. n. 231/2001, l’ente può essere ritenuto responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio da soggetti che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione dell’ente stesso (i c.d. soggetti “apicali”), ovvero da soggetti sottoposti alla direzione o alla vigilanza dei primi. Tale disposizione costituisce il fondamento dell’imputazione oggettiva del reato all’ente, richiedendo la sussistenza di un collegamento finalistico tra la condotta delittuosa e l’ente medesimo, rappresentato, appunto, dal perseguimento dell’interesse o dalla realizzazione di un vantaggio per l’ente. Appare necessario definire con precisione il contenuto e la portata giuridica dei concetti di interesse e vantaggio, entrambi contemplati dalla disposizione richiamata in precedenza.

«L’endiadi “interesse” o “vantaggio” costituisce l’elemento “oggettivo” della fattispecie in esame. Ciò non significa aver introdotto

---

<sup>47</sup> BASSI, EPIDENDIO, *Enti e responsabilità da reato*, Milano, 2006, 158.

<sup>48</sup> GENNAIO, TRAVERSI, *La responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Milano, 2001, 43.

<sup>49</sup> GENNAIO, TRAVERSI, *La responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Milano, 2001, 43.

nell'ordinamento una forma di responsabilità oggettiva, bensì un criterio di giudizio per la "rimproverabilità" dell'ente, si potrebbe dire una vera e propria forma di colpevolezza dell'ente stesso»<sup>50</sup>. Sebbene interesse e vantaggio costituiscano criteri oggettivi per l'imputazione del fatto all'ente, parte della giurisprudenza e della dottrina li interpretano in chiave soggettiva, ritenendoli espressione della rimproverabilità dell'organizzazione. Dottrina accreditata<sup>51</sup> ha altresì sottolineato come, nell'ambito dell'attuale nozione di colpevolezza penale, l'attribuzione della responsabilità al soggetto agente presupponga sempre una valutazione circa la sua "rimproverabilità". In tale prospettiva, la possibilità di comprendere il fatto nel giudizio di colpevolezza si fonda sull'accertamento della violazione di un divieto, elemento che si pone come essenziale tanto quanto il dolo o la colpa dell'agente stesso. Questo iniziale riscontro positivo costituisce un elemento significativo per sostenere l'inserimento del «principio di colpevolezza anche nel sistema sanzionatorio amministrativo»<sup>52</sup>. Del resto, la giurisprudenza ha rilevato che, in via teorica, la responsabilità colpevole dell'ente può essere concepita come un criterio interpretativo del nesso psicologico tra il comportamento illecito e chi lo ha posto in essere. È stato infatti affermato che tale colpevolezza «può manifestarsi tanto nella consapevole adesione al fatto quanto in una forma di mancata volontarietà che, tuttavia, risulta ugualmente censurabile sotto il profilo della colpa»<sup>53</sup>.

Nella medesima ordinanza, i giudici hanno ulteriormente chiarito il significato del principio di colpevolezza nell'ambito della responsabilità da reato dell'ente, specificando che esso implica l'esclusione di qualsiasi forma di imputazione oggettiva della responsabilità. È stato infatti evidenziato che la condotta illecita deve costituire «espressione della politica aziendale o, quanto meno» derivare da una «colpa di organizzazione»<sup>54</sup>.

---

<sup>50</sup> CROCE, CORATELLA, *Guida alla responsabilità da reato degli enti. La prassi applicativa alla luce degli orientamenti giurisprudenziali e dottrinali sul D. Lvo n. 231/2001*, Milano, 2008, 13.

<sup>51</sup> PALIERO, TRAVI, *Sanzioni amministrative*, in *Enciclopedia del Diritto*, Milano, 1989.

<sup>52</sup> PALIERO, TRAVI, *Sanzioni amministrative*, in *Enciclopedia del Diritto*, Milano, 1989.

<sup>53</sup> Ordinanza del G.U.P. Trib. Torino 10.02.2005.

<sup>54</sup> Ordinanza del G.U.P. Trib. Torino 10.02.2005.

Tale ricostruzione, valorizzando la necessità di un effettivo coinvolgimento dell'ente nella commissione dell'illecito, si pone in linea con una lettura non oggettiva della responsabilità dell'ente, ma ancorata a scelte organizzative o politiche aziendali. Proprio in tale prospettiva si rende necessario chiarire il significato di "interesse" e di "vantaggio", in quanto criteri finalizzati a verificare, in concreto, l'effettiva ascrivibilità all'ente del reato posto in essere dal soggetto apicale o subordinato. Tuttavia, tale definizione si rivela particolarmente complessa, in quanto la dottrina ha espresso posizioni tra loro eterogenee: «l'individuazione della portata di tali criteri obbiettivi e il rapporto intercorrente tra gli stessi registra opinioni differenti»<sup>55</sup> o ancora, «l'individuazione della portata dei criteri obbiettivi di cui all'art. 5 (l'interesse o il vantaggio) e il rapporto intercorrente tra gli stessi registra opinioni differenti»<sup>56</sup>.

In una fase iniziale, subito dopo l'entrata in vigore della normativa in esame, l'interpretazione dottrinale e giurisprudenziale dei concetti di interesse e vantaggio ha cominciato a differenziarsi rispetto a quella inizialmente proposta dalla Relazione ministeriale al D. lgs. n. 231/2001. In questa fase l'interesse dell'ente viene inteso come un criterio soggettivo, volto a indagare le finalità che l'autore del reato ha perseguito al momento della condotta. Al contrario, il vantaggio viene ricostruito in chiave oggettiva, come beneficio concretamente derivato dall'illecito, da valutare *ex post*, cioè dopo la commissione del fatto. Secondo questa impostazione, l'interesse si configura come una sorta di orientamento finalistico riconducibile alla volontà dell'agente, mentre il vantaggio rappresenta un risultato verificabile, un evento conseguente alla condotta illecita<sup>57</sup>.

Contestualmente, in questa fase iniziale, un differente orientamento dottrinale rileva, invece, che dalla formulazione dell'art. 5 comma 1 D.lgs. n. 231/2001, risulta evidente che l'interesse dell'ente rappresenta l'unico e decisivo criterio di collegamento tra la condotta illecita e l'organizzazione.

---

<sup>55</sup> ALESSANDRI, *Diritto penale e attività economiche*, Bologna, 2010, 212.

<sup>56</sup> AMATI, *La responsabilità da reato degli enti. Casi e materiali*, Torino, 2007, 33.

<sup>57</sup> LATTANZI, SEVERINO, *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 186.

Il vantaggio, al contrario, verrebbe interpretato come una possibile conseguenza, del tutto accidentale, priva di reale incidenza causale e, pertanto, inidonea a fondare l'imputazione<sup>58</sup>.

Una simile lettura risulterebbe avvalorata anche dal contenuto del primo comma dell'art. 12 D.lgs. n. 231/2001, che include tra le ipotesi di attenuazione della sanzione pecuniaria e di esclusione della misura interdittiva proprio quella in cui l'illecito dipendente da reato sia stato commesso nell'interesse prevalente dell'autore o di terzi, senza che l'ente ne abbia tratto vantaggio, oppure con un vantaggio del tutto marginale. Ciò significa che il legislatore ha espressamente previsto che possa sussistere un interesse dell'ente alla commissione del reato anche laddove quest'ultimo non comporti un effettivo beneficio in suo favore<sup>59</sup>. A sostegno di tale ricostruzione si aggiunge anche il fatto che non avrebbe senso ancorare la responsabilità dell'ente a un elemento — come l'interesse — basato esclusivamente su dimensioni soggettive e profili psicologici dell'autore materiale del reato, poiché ciò contrasterebbe con la natura propria dell'imputazione all'organizzazione collettiva<sup>60</sup>. A sostegno di questa lettura si colloca anche l'impostazione che ha parlato di una vera e propria “teoria monistica”, secondo tale visione «l'indispensabile criterio di ascrizione della responsabilità all'ente sarebbe costituito dall'interesse, mentre l'elemento del vantaggio rappresenterebbe una sorta di variabile causale, che potrà anche darsi concretamente, senza che - per ciò solo - si debba ipotizzare una responsabilità della *societas*»<sup>61</sup>.

La successiva fase ermeneutica si sviluppa a partire dall'inclusione nei reati presupposto (ossia quei reati previsti dal Decreto n. 231/2001 la cui commissione, da parte di una persona fisica qualificata rispetto all'ente, può

---

<sup>58</sup> DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri oggettivi di imputazione*, in *Diritto Penale Contemporaneo*, Milano, 2012, 671, COCCO, *L'illecito degli enti dipendenti da reato e il ruolo dei modelli di prevenzione*, in *Riv. Italiana di diritto e procedura penale*, 2004, 95, GUERRINI, in *AA.VV., I nuovi illeciti penali ed amministrativi riguardanti le società commerciali* (a cura di Giunta), 2002, 242, FOFFANI, in *AA. VV., Societas puniri potest. La responsabilità da reato degli enti collettivi*, Milano, 2003, 672.

<sup>59</sup> AMATI, *La responsabilità da reato degli enti. Casi e materiali*, Torino, 2007, 34.

<sup>60</sup> LATTANZI, SEVERINO, *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 187.

<sup>61</sup> MAZZACUVA, AMATI, *Diritto penale dell'economia*, Milano, 2023, 48.

comportare l'insorgenza in capo all'ente stesso) delle ipotesi di omicidio e lesioni personali, gravi o gravissime, derivanti dalla violazione della normativa in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Si rileva, infatti, un'incongruenza tra una concezione dell'interesse fondata su un intento soggettivo e le caratteristiche di talune fattispecie incriminatrici di carattere colposo, nelle quali tale configurazione appare difficilmente applicabile. Nei reati colposi, infatti, manca un'autentica componente volitiva riferita all'evento lesivo: ciò impedisce di riconoscere nella condotta dell'agente un orientamento finalistico, ossia quella proiezione intenzionale che costituisce il fondamento concettuale del dolo specifico. Proprio per tali motivi, si verifica in questa fase il superamento della concezione in chiave "soggettivistica" di interesse, e si sviluppa l'idea che il vantaggio non sia concettualmente autonomo. Tuttavia, nello stesso contesto interpretativo, parte della giurisprudenza<sup>62</sup> di merito ha riconosciuto che, anche nei reati colposi, è possibile rinvenire sia un interesse sia un vantaggio in capo all'ente. Tali elementi devono però essere interpretati in chiave oggettiva, valorizzando la connessione con la condotta realizzata piuttosto che con l'evento lesivo verificatosi<sup>63</sup>.

Un ulteriore passaggio nell'evoluzione interpretativa si registra nel momento in cui la prassi giurisprudenziale inizia a dare rilievo concreto all'art. 8 del D.lgs. n. 231/2001. In questa fase, si consolida l'abbandono della concezione soggettiva dell'interesse, che lo ancorava alla finalità psichica dell'agente, e si afferma con maggiore forza la tesi secondo cui il vantaggio può assumere autonoma rilevanza quale criterio oggettivo di imputazione del reato all'ente, anche indipendentemente dalla ricorrenza dell'interesse.

In base alla disposizione da ultimo citata, la responsabilità dell'ente sussiste anche quando non sia stata accertata l'identità dell'autore del reato. In questa prospettiva, ciò che rileva è che non sia avvenuto il riconoscimento

---

<sup>62</sup> Tribunale di Trani, Sentenza dell'11.01.2010, a seguire anche il Tribunale di Cagliari, Sentenza 4.07.2011.

<sup>63</sup> LATTANZI, SEVERINO, *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 188.

del soggetto in termini identificativi. Tuttavia, una simile impostazione evidenzia un limite: è impossibile verificare se il comportamento della persona fisica fosse teleologicamente orientato a favorire l'ente, cioè se in quel modo potesse essere perseguito un interesse o un vantaggio per l'organizzazione. Dunque, possiamo affermare che una lettura soggettiva del concetto di interesse presuppone inevitabilmente l'individuazione dell'autore del reato, dal momento che solo attraverso la ricostruzione delle sue finalità è possibile accertare se l'azione fosse effettivamente orientata a favorire l'ente. Secondo una diversa lettura<sup>64</sup> dell'art. 8 D.lgs. n. 231/2001, sarebbe possibile ritenere l'ente responsabile per un reato presupposto non solo qualora non fosse stato possibile identificare l'identità anagrafica dell'agente, ma anche qualora non fosse possibile determinare l'autore materiale della condotta, bastando che ci si accerti che si sia verificata una condotta antigiuridica suscumbibile in una delle fattispecie dei reati presupposto.

Inoltre dalla «lettura combinata dell'art. 5 con l'art. 12 comma 1 lett. a: quest'ultimo — che disciplina uno dei casi di riduzione della sanzione pecuniaria - contempla l'ipotesi dell'autore del reato che ha commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'ente non ne ha ricavato vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo; si configura così una situazione in cui sussistono contestualmente entrambi i presupposti: l'interesse dell'autore materiale dell'illecito o di un terzo soggetto e il vantaggio minimo che l'ente ha ricavato dal reato ; di conseguenza, le due condizioni non sono sovrapponibili»<sup>65</sup>.

Negli anni si è, inoltre affermato un orientamento giurisprudenziale<sup>66</sup> che ha ritenuto l'“interesse” e il “vantaggio” concetti autonomi ma compatibili, e ha valorizzato una lettura oggettiva dell'interesse.

Infatti, la Corte di Cassazione ha avuto modo di chiarire che «è ben possibile che l'agente violi consapevolmente la cautela, o addirittura preveda l'evento

---

<sup>64</sup> LATTANZI, SEVERINO, *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 188.

<sup>65</sup> BERNASCONI, PRESUTTI, *Manuale della responsabilità degli enti*, Milano, 2025, 70.

<sup>66</sup> Cassazione, Sezioni Unite, Sentenza n. 38343. 18.09.2014.

che ne può derivare, pur senza volerlo, per corrispondere ad istanze funzionali a strategie dell'ente. A maggior ragione vi è perfetta compatibilità tra inosservanza della prescrizione cautelare ed esito vantaggioso per l'ente»<sup>67</sup>. Inoltre, viene valorizzato in modo crescente da parte della dottrina il concetto di vantaggio, soprattutto a causa dell'inserimento tra i reati presupposto dei reati ambientali di matrice colposa<sup>68</sup>.

### **3.1. La tesi monistica e l'indirizzo giurisprudenziale minoritario**

Nel sistema di responsabilità degli enti *ex* D.lgs. n. 231/2001, l'art. 5 individua, tra i presupposti oggettivi di imputazione, la sussistenza di un collegamento finalistico tra l'autore del reato e l'ente, espresso nei termini di interesse e vantaggio. Tuttavia, la formulazione ambivalente di tale criterio ha generato nel tempo un vivace dibattito sia in dottrina che in giurisprudenza, dando luogo a due diversi orientamenti esegetici in merito alla portata concettuale e applicativa dei due criteri. A fianco della ricostruzione maggioritaria, che tende a distinguere le due nozioni, è da menzionare una tesi minoritaria, oramai risalente, che tendeva a ricondurre interesse e vantaggio ad un unico criterio sostanziale.

«C'è chi asserisce che i due criteri abbiano una natura unitaria, rappresentando il criterio del vantaggio – topograficamente relegato nella sequenza lessicale al secondo posto – un semplice pleonasma privo di alcun valore denotativo ulteriore rispetto al criterio dell'interesse, o al più dotato di una valenza puramente processuale di tipo probatorio, essendo strumentale a dimostrare la (o ad agevolare la dimostrazione della) sussistenza dell'interesse (si ritiene, cioè, che laddove si riscontri un vantaggio *ex post*, presumibilmente esista anche un interesse *ex ante*). Ad avviso di questa parte della dottrina, quindi, quello dell'interesse sarebbe l'unico parametro rilevante per l'iscrizione del reato-presupposto all'ente, mentre il vantaggio costituirebbe piuttosto una sorta di variabile casuale, dal

---

<sup>67</sup> Cassazione, Sezioni Unite, Sentenza n. 38343. 18.09.2014.

<sup>68</sup> LATTANZI, SEVERINO, *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 190.

cui accertamento non si può automaticamente inferire una responsabilità da reato della *societas*, ma semplicemente si può rinvenire una conferma della stessa»<sup>69</sup>.

Alla stessa conclusione perviene altra dottrina che si esprime in termini sostanzialmente coincidenti «la locuzione normativa costituirebbe un'endiadi espressiva di un significato unitario attraverso l'utilizzo di due sinonimi»<sup>70</sup>.

Questa lettura, che può essere definita “minimalista”, si basava anzitutto su una lettura integrata dei due commi dell'art. 5 D.lgs. n. 231/2001. In particolar modo, il secondo comma - nel punto in cui esclude la responsabilità dell'ente qualora il reato sia stato realizzato nell'interesse esclusivo proprio o di terzi - veniva impiegato per chiarire il senso e i limiti applicativi della regola generale posta nel primo comma. In tale prospettiva, si sosteneva che, qualora fosse mancato un interesse, anche solo parziale, da parte dell'ente alla commissione del reato, quest'ultimo non poteva essergli attribuito, neanche nel caso in cui dalla condotta fosse derivata comunque un'utilità materiale o economica a suo favore<sup>71</sup>.

Più precisamente, si affermava che in presenza di un interesse esclusivo del soggetto agente, ogni eventuale vantaggio conseguito dall'ente avrebbe perso rilievo, rimanendo privo di efficacia ai fini dell'imputazione oggettiva<sup>72</sup>. In altri termini, il secondo comma dell'art. 5 D.lgs. n. 231/2001, letto in correlazione con il primo, finiva per escludere la rilevanza del mero vantaggio conseguito dall'ente, ai fini dell'imputazione del reato, qualora l'autore avesse agito perseguendo unicamente un proprio interesse personale o quello di soggetti terzi. In tale prospettiva, anche laddove l'ente avesse tratto un'utilità oggettiva dalla condotta illecita, non sarebbe stato

---

<sup>69</sup> AMARELLI, *I criteri oggettivi di ascrizione del reato all'ente collettivo ed i reati in materia di sicurezza sul lavoro (dalla teorica incompatibilità alla forzata convivenza)*, in *Diritto penale contemporaneo*, Milano, 2013, 4.

<sup>70</sup> FRANCAZI, *Interesse e vantaggio dell'ente alla luce dei recenti approdi giurisprudenziali*, in *Riv. Giurisprudenza Penale*, 2022, [www.giurisprudenzapenale.com](http://www.giurisprudenzapenale.com), 1

<sup>71</sup> AMARELLI, *I criteri oggettivi di ascrizione del reato all'ente collettivo ed i reati in materia di sicurezza sul lavoro (dalla teorica incompatibilità alla forzata convivenza)*, in *Diritto penale contemporaneo*, Milano, 2013, 5.

<sup>72</sup> DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in *Trattato di diritto penale*, Milano, 2008, 158.

ritenuto responsabile, in ragione dell'assenza di un collegamento soggettivo tra la finalità dell'azione e l'ente medesimo.

In tale ipotesi, infatti, si sarebbe verificata una cesura nel legame funzionale tra agente e struttura organizzativa, tale da escludere la riferibilità soggettiva del fatto alla persona giuridica, per effetto dell'interruzione del nesso di immedesimazione organica<sup>73</sup>.

Una diversa dottrina giunge a conclusioni analoghe affermando che «è stata prospettata una lettura del secondo comma dell'art. 5 che, polarizzando l'attenzione sull'assenza del riferimento alla nozione di vantaggio, pone al centro del criterio ascrittivo nel suo complesso quella di interesse, che diviene così l'unico effettivo parametro di valutazione, riducendo il richiamo al vantaggio a una notazione verbale sostanzialmente inutile e superflua. Significativo osservare che siffatta lettura è funzionale e coerente con la tesi per la quale i termini interesse e vantaggio, impiegati nel primo comma primo alinea, costituiscono un'endiadi (più esattamente una dittologia sinonimica)»<sup>74</sup>.

A sostegno dell'elaborazione teorica fin qui proposta, si segnala una decisione giurisprudenziale di particolare importanza, che si configura quale espressione pratica dei principi concettuali precedentemente esaminati. Si tratta della Sentenza pronunciata l'11 gennaio 2010 dal Tribunale di Trani, sezione distaccata di Molfetta, nota nella prassi come "*Truck Center*".

Nel marzo del 2008, presso un impianto di autolavaggio industriale situato a Molfetta e gestito dalla società "*Truck Center*", si è verificato un grave episodio infortunistico che ha comportato la morte di cinque persone. Le vittime sono decedute nel corso di un intervento di pulizia all'interno di una cisterna contenente acido solfidrico, sostanza notoriamente pericolosa a causa della sua elevata tossicità. L'incidente è stato aggravato dalla totale assenza di misure di prevenzione adeguate: non erano state adottate né specifiche cautele tecniche, né procedure idonee a garantire la sicurezza

---

<sup>73</sup> DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) di imputazione*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2012, 35.

<sup>74</sup> MUCCIARELLI, *Responsabilità da reato degli enti: interesse, vantaggio un'aporia apparente*, in *Riv. diritto penale contemporaneo*, 2024,6.

degli operatori. I soggetti coinvolti sono deceduti a causa dei gas tossici in rapida successione, nel tentativo di soccorrere i colleghi precedentemente colpiti<sup>75</sup>.

A seguito dei suddetti fatti, le autorità giudiziarie hanno avviato un procedimento penale volto a chiarire le modalità dell'evento e ad individuare eventuali responsabilità, sia a carico delle persone fisiche coinvolte sia nei confronti della struttura organizzativa di riferimento.

Le indagini preliminari hanno evidenziato un contesto estremamente critico, connotato da gravi lacune nella gestione aziendale e dall'assenza pressoché totale di adeguate misure di sicurezza atte a prevenire i rischi specifici legati all'attività lavorativa. L'ente "*Truck Center*" è stato condannato per omicidio colposo plurimo, aggravato dalla violazione delle norme in materia di sicurezza sul lavoro. In particolare, la contestazione mossa alla persona giuridica si è fondata sull'art. 25 *septies* D.lgs. n. 231/2001<sup>76</sup>.

Tale pronuncia riveste un significato sistematico particolarmente rilevante, in quanto si configura come un'applicazione pratica del modello di imputazione oggettiva previsto dall'art. 5 del D.lgs. n. 231/2001 secondo una prospettiva monistica, infatti in tale occasione è stato affermato che « si deve ritenere che il vantaggio possa essere valorizzato, sul piano processuale, precisamente nella formazione della prova della responsabilità dell'ente, quale elemento apprezzabile *ex post* ma dimostrativo del suo interesse *ex ante*»<sup>77</sup>. Da questa citazione, si evince che il vantaggio che l'ente potrebbe aver conseguito a seguito della commissione del reato non è considerato un elemento costitutivo autonomo dell'imputazione, bensì un indice sintomatico idoneo a dimostrare, a posteriori, l'esistenza di un "interesse" dell'ente, rilevante *ex ante*.

In conclusione, è doveroso precisare che tale impostazione "monistica", pur avendo avuto un ruolo significativo in dottrina e in giurisprudenza, appaia oggi superata da un diverso orientamento interpretativo. La tendenza più

---

<sup>75</sup> DUBINI, *Incidente al Truck Center di Molfetta: i fatti e il processo*, in *Banca dati Puntosicuro*, puntosicuro.it, 2009, 1.

<sup>76</sup> PELAZZA, *Responsabilità da reato degli enti e reati colposi: il caso Truck Center*, in *Il corriere del merito*, 2010, <https://boa.unimib.it/handle/10281/47788>.

<sup>77</sup> Trib. Trani, sez. distaccata di Molfetta, 11/01/2010, *Truck Center* e altri.

recente, infatti, privilegia un approccio c.d. “dualistico”, che analizzeremo di seguito.

### **3.2. La tesi dualistica e l’approccio giurisprudenziale prevalente**

Come accennato precedentemente accanto alla concezione c.d. “monistica”, del tutto minoritaria ed ormai in disuso, si è progressivamente affermata in dottrina e in giurisprudenza una diversa impostazione, nota come tesi “dualistica”, oggi largamente prevalente nell’interpretazione dell’art. 5 del D.lgs. n. 231/2001.

Essa si fonda sull’idea che “interesse” e “vantaggio” costituiscano criteri distinti e autonomi, ciascuno dotato di una propria funzione nell’ambito del giudizio di imputazione oggettiva del reato all’ente.

A conferma di ciò, autorevole dottrina si è espressa in questi termini: «andrebbe privilegiata una interpretazione c.d. dualistica o alternativa dei criteri dell’interesse e del vantaggio. A sostegno di questa tesi [...] viene adottata, innanzi tutto, l’interpretazione storica; si osserva, infatti, che la lettura autonomistica di entrambi i parametri sia chiaramente evincibile dalla Relazione di accompagnamento al decreto n. 231/2001, segnatamente dalla parte in cui è ivi affermato che “il richiamo all’interesse dell’ente caratterizza in senso marcatamente soggettivo la condotta delittuosa della persona fisica e (che) ‘si accontenta’ di una verifica *ex ante*”, mentre il vantaggio da un verso “può essere tratto dall’ente anche quando la persona fisica non abbia agito nel suo interesse” e dall’altro “richiede sempre una verifica *ex post*”. In questo passaggio sarebbe, invero, esplicitata in maniera abbastanza inequivoca l’intenzione del legislatore di non reputare affatto i due parametri come meri sinonimi o come parti di una endiadi, bensì di considerarli, al contrario, come due concetti ben distinti e separati»<sup>78</sup>.

Questa impostazione è stata di recente rafforzata da una presa d’atto delle posizioni della giurisprudenza e della dottrina, che ha messo in evidenza

---

<sup>78</sup> AMARELLI, *I criteri oggettivi di ascrizione del reato all’ente collettivo ed i reati in materia di sicurezza sul lavoro (dalla teorica incompatibilità alla forzata convivenza)*, in *Diritto penale contemporaneo*, Milano, 2013, 7.

che vi è una tesi «maggioritaria in dottrina e accolta dalla giurisprudenza di legittimità - che, richiamando l'esigenza di una lettura sistematica della disposizione, suggerisce di intendere la regola del secondo comma dell'art. 5 in modo coordinato con il contenuto precettivo del primo comma primo alinea del medesimo art. 5, laddove quest'ultimo richiama il requisito del vantaggio, che per tale modo verrebbe ad essere, implicitamente ma necessariamente, coordinato con il (“aggiunto” al) dettato del secondo comma»<sup>79</sup>.

A conferma di tale orientamento si richiama una datata, ma pur sempre importante pronuncia di merito<sup>80</sup>, nella quale si evince che ponendo l'accento sul dato testuale della normativa si rileverebbe in modo chiaro, che i termini “interesse” e “vantaggio” non sono impiegati come espressioni intercambiabili.

L'interesse, infatti, consisterebbe nella direzione finalistica dell'azione criminosa verso un'utilità potenziale per la persona giuridica, a prescindere dalla sua effettiva realizzazione, mentre il vantaggio corrisponderebbe ad un beneficio economico concretamente ottenuto dall'ente.

A conferma della validità della visione dualistica, merita di essere richiamata un'ulteriore pronuncia, nella specie emanata dal giudice di legittimità<sup>81</sup>, la quale fornisce una chiara applicazione della suddetta tesi. Essa, infatti, ha affermato l'autonomia e l'alternatività dei criteri di imputazione previsti dall'art. 5, comma 1, del D.lgs. n. 231/2001. Secondo la Corte, l'interesse deve essere oggetto di una valutazione in via preventiva, volta a verificare la coerenza tra lo scopo soggettivo perseguito dall'autore e le finalità dell'ente, mentre il vantaggio implica un'analisi successiva, fondata sull'effettivo beneficio ottenuto dall'organizzazione. Più precisamente, la decisione in esame ha rilevato che «a prescindere dalla sottigliezza grammaticale che tale figura retorica richiederebbe la congiunzione copulativa “e” tra le parole interesse e vantaggio e non la

---

<sup>79</sup> MUCCIARELLI, *Responsabilità da reato degli enti: interesse, vantaggio un'aporia apparente*, in Riv. diritto penale contemporaneo, 2024,8.

<sup>80</sup> Tribunale di Milano, 20.12.2004, in *Rivista* 231, 2007.

<sup>81</sup> Cassazione, Sezione II penale, 30.01.2006, “*Jolly Mediterraneo*”.

coniunzione disgiuntiva “o” presente invece nella norma, non può sfuggire che i due vocaboli esprimono concetti giuridicamente diversi: potendosi distinguere un interesse “a monte” della società ad una locupletazione – prefigurata, pur se di fatto, eventualmente, non più realizzata – in conseguenza dell’illecito, rispetto ad un vantaggio obiettivamente conseguito all’esito del reato, perfino se non espressamente divisato *ex ante* dall’agente»<sup>82</sup>.

Sempre nella stessa decisione viene evidenziato che «l’interesse, quanto meno concorrente, della società va valutato “*ex ante*”; mentre il vantaggio richiede una verifica “*ex post*”. Non sembra quindi da condividere la definizione di endiadi attribuita da parte della dottrina alla locuzione: che diluirebbe, così, in più parole un concetto unitario»<sup>83</sup>.

Tale impostazione interpretativa è stata oggetto di ulteriori precisazioni da parte della giurisprudenza più recente, consentendo di verificare come la separazione concettuale dei due criteri abbia trovato conferma anche con tipologie di reato differenti, rafforzando così la coerenza sistematica dell’approccio dualistico.

Ad esempio, in epoca più prossima, la Suprema Corte di Cassazione<sup>84</sup> ha ribadito la distinzione netta tra “interesse” e “vantaggio”, anche nell’ambito dei reati ambientali, precisando che essi devono essere considerati in maniera autonoma e tra loro alternativa.

L’ “interesse” viene ricondotto ad un’ utilità anche solo potenziale o di natura economica, come nel caso di specie il risparmio di spesa derivante dall’omessa corretta gestione dei reflui, e viene valutato aprioristicamente, con riferimento alla finalità perseguita dall’agente.

Il “vantaggio”, invece, è stato inteso quale parametro di natura oggettiva, da verificare successivamente, sulla base dei risultati concretamente ottenuti.

Questo approccio si pone in continuità con l’orientamento già espresso dalle

---

<sup>82</sup> Cassazione, Sezione II penale, 30.01.2006, n. 3615 “*Jolly Mediterraneo*”, in *Natura della responsabilità degli enti e criteri di imputazione oggettiva al vaglio dei giudici di legittimità*, a cura di PISTORELLI, in *Rivista 231*, 2006, <https://www.rivista231.it/Articoli/2006/4/214/>.

<sup>83</sup> Cassazione, Sezione II penale, n. 3615, 30.01.2006.

<sup>84</sup> Cassazione, Sezione III penale, n. 21034, 30.05.2022.

Sezioni Unite<sup>85</sup>, che aveva chiarito la differente funzione e il diverso momento valutativo dei due criteri<sup>86</sup>.

Ulteriore conferma della separazione concettuale tra i due criteri di imputazione, come delineata dalla giurisprudenza della Suprema Corte, si rinviene nella consapevolezza che un'interpretazione unitaria finirebbe per neutralizzare la volontà legislativa, determinando di fatto la cancellazione di uno dei due presupposti oggettivi di responsabilità previsti dal D.lgs. n. 231/2001.

In palese violazione del principio di legalità, così come statuito dall'art. 25 della Costituzione, si correrebbe, infatti, il rischio concreto di attribuire al testo legislativo un significato abrogativo non giustificabile, compromettendo l'equilibrio sistematico della disciplina e cancellando, di fatto, uno dei due presupposti oggettivi, previsti nella parte generale della norma, per l'attribuzione della responsabilità all'ente.

In aggiunta, le obiezioni mosse dai fautori dell'impostazione "monistica", che fondano la propria argomentazione su una lettura complessiva dei due commi dell'art. 5 D. lgs. n. 231/2001, non appaiono del tutto persuasive.

Il secondo comma, infatti, si occupa di una situazione eccezionale: quella in cui il soggetto agente abbia agito esclusivamente per fini personali, disancorandosi completamente da ogni finalità riconducibile all'ente. In tale contesto, la norma stabilisce una deroga al principio generale enunciato nel primo comma, escludendo la possibilità di imputazione all'ente, anche qualora dall'illecito sia derivato un qualche beneficio oggettivo per lo stesso. Tuttavia, una lettura attenta della disposizione evidenzia come, nella struttura ordinaria del sistema, i due parametri – interesse e vantaggio – operino su piani distinti e siano ciascuno idoneo, autonomamente, a fondare l'attribuzione del reato all'ente. Solo nel caso assolutamente residuale in cui l'azione del soggetto agente sia orientata esclusivamente al perseguimento di interessi propri, in evidente frattura con il principio di immedesimazione

---

<sup>85</sup> Cassazione, Sezioni Unite, n. 38343, 18.09.2014.

<sup>86</sup> Si veda, in tal senso, il commento in In-Compliance, "Le nozioni di interesse e vantaggio 231 in una recente pronuncia sui reati ambientali", 8 agosto 2022, disponibile su: <https://www.incompliance.it/2022/08/08/le-nozioni-di-interesse-e-vantaggio-231-in-una-recente-pronuncia-sui-reati-ambientali/>.

organica, risulta preclusa l'applicazione dell'altro criterio, quello del vantaggio, proprio per evitare una forma indiretta di responsabilità oggettiva, estranea al modello disegnato dal Decreto.

Nonostante ciò, non si può trascurare l'obiezione sollevata da parte della dottrina contraria alla tesi dualistica, secondo cui tale impostazione rischierebbe di ampliare in modo eccessivo il campo di applicazione del D.lgs. n. 231/2001.

Il motivo di tale critica risiede nel fatto che il criterio del vantaggio, considerato in via autonoma, risulta carente sotto il profilo della capacità selettiva. Se, infatti, tale elemento venisse valutato isolatamente, senza essere integrato dalla verifica della cosiddetta "colpa di organizzazione" delineata dagli artt. 6 e 7 della norma in esame, si potrebbe incorrere nell'errore di estendere la responsabilità dell'ente a ogni condotta penalmente rilevante posta in essere dal singolo che, secondo l'interpretazione del giudice, abbia generato un beneficio – anche casuale o non economico – per la persona giuridica. Occorre, tuttavia, precisare che un simile rischio appare in concreto piuttosto limitato. L'attribuzione della responsabilità all'ente, infatti, non può fondarsi esclusivamente sull'esistenza di un vantaggio, trattandosi di un elemento oggettivo che rappresenta solo una parte dell'intero processo valutativo. È imprescindibile, a tal fine, l'accertamento del profilo soggettivo, ovvero della carenza di adeguati assetti organizzativi, gestionali o di controllo. Pertanto, anche qualora emerga che un reato commesso da un soggetto apicale o subordinato abbia determinato un'utilità per l'ente, tale circostanza non sarà sufficiente, in assenza di un *deficit* strutturale dell'organizzazione, a fondare l'addebito di responsabilità nei confronti dell'ente medesimo. Come si avrà modo di analizzare più approfonditamente in seguito, uno degli argomenti più significativi a sostegno dell'impostazione dualistica può essere individuato proprio nell'applicazione dei criteri di imputazione ai reati colposi. In tale ambito, infatti, tanto la riflessione dottrinale quanto quella giurisprudenziale, hanno attribuito un ruolo centrale al parametro del vantaggio ai fini dell'attribuzione del reato all'ente. Il criterio dell'interesse,

qualora interpretato in chiave soggettiva, risulterebbe infatti inconciliabile con la struttura dei reati colposi, poiché manca del tutto un orientamento consapevole e finalizzato dell'agente verso l'utilità dell'ente. Qualora, invece, si adottasse una lettura oggettiva dell'interesse, questa apparirebbe comunque inadeguata a fondare da sola l'imputazione all'ente, rendendosi necessario integrare tale valutazione con l'accertamento dell'effettivo vantaggio conseguito<sup>87</sup>.

A conclusione di questa disamina, è opportuno evidenziare come sebbene l'impostazione dualistica sia ampiamente accolta in giurisprudenza e in dottrina, alcuni autori affermano che «seppur preferibile nel contesto dato, anche la tesi alternativa non risulta del tutto soddisfacente: se è indiscutibile che la sua maggior plausibilità dipende dalla coerenza sistematica del suo esito, è altrettanto non questionabile che a tale esito si giunge attraverso un'operazione additiva, destinata come tale a suscitare perplessità»<sup>88</sup>.

### **3.3. Casi in cui il reato non sia riconducibile all'ente**

All'interno dell'impianto normativo del D.lgs. n. 231/2001, un ruolo di particolare rilievo è rivestito dall'ipotesi in cui l'illecito venga commesso per il solo interesse della persona fisica che ne è autrice. In simili circostanze, si verifica una netta cesura nel legame funzionale che normalmente unisce l'ente al proprio organo o rappresentante, poiché l'azione è guidata da obiettivi del tutto estranei – e talvolta persino in contrasto – con quelli dell'organizzazione, potremmo dire che rappresenta «una causa oggettiva di esclusione della responsabilità o, in altri termini, una circostanza interruttiva del nesso di ascrizione oggettivo»<sup>89</sup>.

La frattura del vincolo di immedesimazione organica risulta avvalorata dalla stessa Relazione dalla quale emerge che «la norma stigmatizza il caso di “rottura” dello schema di immedesimazione organica; si riferisce, cioè, alle

---

<sup>87</sup> AMARELLI, *I criteri oggettivi di ascrizione del reato all'ente collettivo ed i reati in materia di sicurezza sul lavoro (dalla teorica incompatibilità alla forzata convivenza)*, in *Diritto penale contemporaneo*, Milano, 2013, 9.

<sup>88</sup> MUCCIARELLI, *Responsabilità da reato degli enti: interesse, vantaggio un'aporia apparente*, in *Riv. diritto penale contemporaneo*, 2024,6.

<sup>89</sup> BERNASCONI, PRESUTTI, *Manuale della responsabilità degli enti*, Milano, 2025, 74.

ipotesi in cui il reato della persona fisica non sia in alcun modo riconducibile all'ente perché non realizzato neppure in parte nell'interesse di questo»<sup>90</sup>.

L'assenza di un qualsiasi beneficio, anche meramente potenziale, per l'ente comporta l'impossibilità di imputare a quest'ultimo la condotta, determinando sin dall'origine il venir meno del requisito oggettivo della responsabilità. Come notevole dottrina<sup>91</sup> questa previsione assolve a una funzione di filtro, limitando l'operatività della responsabilità amministrativa degli enti e salvaguardando, al contempo, la coerenza del sistema sanzionatorio con il principio di colpevolezza. L'interpretazione proposta dalla Relazione si pone in piena coerenza con la lettura del primo comma fornita dalla stessa, fondata sull'assunto che interesse e vantaggio costituiscano criteri alternativi e che l'"interesse" debba essere valutato sotto un profilo soggettivo. In questa prospettiva, poiché l'interesse menzionato nel primo comma è legato alle finalità perseguite dall'agente, è evidente che, qualora la persona fisica abbia operato perseguendo esclusivamente un proprio obiettivo, non possa dirsi che abbia agito anche nell'interesse dell'ente.

Ne deriva che una finalità unicamente personale, volta a procurare un vantaggio soltanto all'autore, esclude automaticamente la sussistenza dell'interesse dell'ente; al contempo, viene precisato che, in tali ipotesi, il reato non può essere imputato alla collettività organizzata nemmeno laddove si riscontri un vantaggio, poiché la Relazione ministeriale qualifica tale circostanza come deroga alla regola generale del primo comma.

Questa impostazione trova riscontro anche nell'art. 12, comma 1, lett. a), del D.lgs. n. 231/2001, il quale, in un'ottica soggettiva, contempla sia l'ipotesi in cui la condotta sia finalizzata esclusivamente all'interesse dell'autore, sia quella orientata soltanto all'interesse dell'ente. In definitiva, laddove l'agente persegua unicamente il proprio interesse, il legame

---

<sup>90</sup> Relazione ministeriale al Decreto lgs. n. 231/2001.

<sup>91</sup> LATTANZI, SEVERINO, *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 195.

funzionale con l'ente viene meno e si può persino ritenere che quest'ultimo sia stato utilizzato strumentalmente per scopi personali<sup>92</sup>.

Tuttavia, il quadro applicativo si complica quando l'azione dell'autore del reato non sia esclusivamente finalizzata a un vantaggio personale, ma presenti un c.d. interesse "misto" «cioè contestualmente proprio sia dell'ente che della persona fisica»<sup>93</sup>, in questi casi infatti, dalla lettura cumulativa del primo e del secondo comma dell'art. 5 D.lgs. n. 231/2001 emerge che non si possa escludere la responsabilità della persona giuridica, e come argomentato da parte significativa della dottrina «vi sarà comunque la responsabilità dell'ente, salvo l'attenuante ad effetto speciale prevista dall'art. 12, comma 1, lett. a)»<sup>94</sup>.

Sul punto la giurisprudenza di legittimità<sup>95</sup>, in tempi passati, ha precisato che l'esonero dall'addebito è invece configurabile quando l'autore del reato agisca nell'interesse esclusivo proprio o di terzi, e ciò anche nell'ipotesi in cui la condotta generi per l'ente un beneficio meramente accidentale. Pertanto, la mera circostanza che una determinata condotta produca un beneficio per l'ente non è di per sé sufficiente a fondare, la colpevolezza. È sempre necessario accertare se l'azione illecita sia stata compiuta dalla persona fisica perseguendo un interesse esclusivamente proprio o di soggetti terzi<sup>96</sup>. Tale impostazione, pur conservando una forte rilevanza sistematica, è stata recentemente oggetto di un'evoluzione interpretativa in sede giurisprudenziale. Negli orientamenti più recenti, infatti, si registra una tendenza ad ampliare l'analisi affiancando alla tradizionale valutazione soggettiva dell'interesse un esame di tipo oggettivo, volto a verificare sulla base di parametri esterni e indipendenti dalle intenzioni dell'agente, se la condotta sia idonea a procurare un'utilità all'ente «pur essendo la nozione di "interesse" caratterizzata (a differenza della nozione di vantaggio) da una

---

<sup>92</sup> LATTANZI, SEVERINO, *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 194.

<sup>93</sup> AMATI, *La responsabilità da reato degli enti, Casi e materiali*, Torino, 2007, 37.

<sup>94</sup> CROCE, CORATELLA, *Guida alla responsabilità da reato degli enti. La prassi applicativa alla luce degli orientamenti giurisprudenziali e dottrinali sul d.lgs. 231/2001*, Milano, 2008, 19.

<sup>95</sup> Cassazione, VI Sezione penale, n. 32627, 21.10.2006.

<sup>96</sup> AMATI, *La responsabilità da reato degli enti, Casi e materiali*, Torino, 2007, 38.

prevalente connotazione soggettiva, non può prescindersi – specie se il reato è stato commesso nel prevalente interesse del singolo e dei terzi – da un confronto con un parametro oggettivo, non rimesso esclusivamente ad imperscrutabili intendimenti dell'agente»<sup>97</sup>.

---

<sup>97</sup> Cassazione, VI Sezione penale, n. 54640, 25.09.2018, in MAZZACUVA, AMATI, *Diritto penale dell'economia*, Milano, 2023, 50.

## CAPITOLO II

### INTERESSE E VANTAGGIO DELL'ENTE NEI REATI COLPOSI

#### **1. I criteri di interesse e vantaggio al confronto con i reati di natura colposa: le principali criticità**

L'analisi dei criteri di "interesse" e "vantaggio", così come delineati dall'art. 5 del D.lgs. n. 231/2001, mette in luce come essi siano stati originariamente concepiti per essere applicati prevalentemente a fattispecie di natura dolosa<sup>98</sup>. In tali ipotesi, infatti, la condotta dell'agente è caratterizzata dalla consapevole volontà di perseguire un determinato fine o di ottenere un'utilità concreta per l'ente. In questo contesto, il collegamento tra l'azione illecita e il beneficio per la persona giuridica risulta immediato e coerente con la *ratio* della norma.

La trasposizione di tali parametri ai reati colposi — fattispecie nelle quali difetta un intento lesivo specifico — pone invece numerose questioni di natura interpretativa. L'assenza di un obiettivo intenzionalmente perseguito indebolisce, quando non annulla del tutto, il nesso finalistico tra la condotta e l'eventuale utilità per l'ente. Ne consegue che il criterio di imputazione oggettiva dell'illecito all'organizzazione si presenta meno solido, esponendo il giurista a difficoltà applicative.

Per comprendere appieno tali difficoltà è necessario richiamare la nozione di colpa<sup>99</sup>, fondata sulla violazione di regole cautelari generiche o specifiche. La colpa generica si articola nei concetti di negligenza, imprudenza o imperizia.

La negligenza consiste nella violazione di una prescrizione di carattere generale che imponga un *facere* specifico. L'imprudenza, invece, ricorre quando si compie un'azione senza osservare la necessaria cautela richiesta in quella specifica circostanza in base alla comune esperienza. L'imperizia,

---

<sup>98</sup> IELO, *I modelli della 231 meritano più attenzioni*, in *Rivista 231*, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2010.

<sup>99</sup> Ex art. 43 Codice penale «Il delitto [...] è colposo, o contro l'intenzione, quando l'evento, anche se preveduto non è voluto dall'agente e si verifica a causa di negligenza o imprudenza, o imperizia, ovvero per inosservanza di leggi, regolamenti, ordini o discipline».

infine, si configura come una forma di imprudenza o negligenza qualificata, connessa all'esecuzione di attività che richiedano specifiche competenze tecniche o abilità professionali. A queste forme di colpa generica si affianca la colpa specifica, derivante dalla violazione di norme cautelari poste da leggi, regolamenti o ordini, la cui inosservanza qualifica ulteriormente la condotta dell'agente<sup>100</sup>.

«Il reato colposo, soprattutto quando è omissivo improprio, mostra determinate caratteristiche peculiari nel momento dell'accertamento della sussistenza sia della colpa che del nesso di causalità. Anzitutto, la valutazione in ordine alla prevedibilità dell'evento va compiuta *ex ante*, riportandosi al momento in cui la condotta è stata posta in essere, avendo riguardo anche alla potenziale idoneità della stessa a dar vita ad una situazione di danno, e riferendosi alla concreta capacità dell'agente di uniformarsi alla regola cautelare in ragione delle sue specifiche qualità personali, in relazione alle quali va individuata la specifica classe di agente modello di riferimento, vale a dire il parametro oggettivo del c.d. *homo eiusdem professionis et condicionis*»<sup>101</sup>.

Per quanto riguarda la colpa generica, l'individuazione di una regola cautelare non codificata, la cui inosservanza sia rilevante, non può fondarsi su ricostruzioni elaborate *a posteriori* rispetto all'evento. È necessario, invece, che tale accertamento si basi su un'analisi concreta del caso, condotta attraverso un processo ricognitivo in grado di identificare le caratteristiche tipiche della vicenda e di verificare, tramite un giudizio prognostico, se l'evento fosse prevedibile ed evitabile mediante l'osservanza della regola cautelare pertinente, valutata alla luce delle conoscenze tecnico- scientifiche e delle regole di esperienza consolidate<sup>102</sup>. L'evitabilità dell'evento, dunque, deve ritenersi assente quando questo si sarebbe comunque verificato anche nel caso in cui l'agente avesse adottato

---

<sup>100</sup> PINELLI, BERARDI, *Lineamenti di diritto penale dell'ambiente e della sicurezza sul lavoro*, Milano, 2024, 62.

<sup>101</sup> PINELLI, BERARDI, *Lineamenti di diritto penale dell'ambiente*, cit., 63.

<sup>102</sup> Cassazione, IV Sezione penale, n. 34375, 13.12.2016.

un comportamento alternativo lecito, conforme alle prescrizioni cautelari di settore.

Quanto alla verifica del nesso di causalità nei reati omissivi impropri — vale a dire fattispecie coincidenti a quelle oggetto della nostra analisi, in cui l'evento lesivo derivi da condotte colpose poste in essere nell'esercizio dell'attività dell'ente — esso non può essere riconosciuto esclusivamente sulla base di un dato statistico, ma deve fondarsi su un giudizio di elevata probabilità logica. Tale giudizio richiede sia un ragionamento deduttivo, ancorato a leggi scientifiche, sia un'analisi più concreta, che parta dalle caratteristiche del fatto storico e dalle peculiarità del caso concreto.

Oltre a ciò, è doveroso ricordare che «per una colpa “colpevole” non basta l'inosservanza oggettiva delle regole cautelari di condotta, causa dell'evento, ma occorre la attribuibilità anche soggettiva di tale inosservanza all'agente, poiché essa deve essere a lui rimproverabile, essendo da lui esigibile l'osservanza delle predette regole cautelari [...] si tratta di ricercare un punto di equilibrio tra il non “soggettivizzarla” fino a renderla inattuabile e il non “oggettivizzarla” fino a svuotarla come criterio di imputazione oggettiva»<sup>103</sup>.

Nel contesto dei reati colposi, la difficoltà di applicare i criteri di “interesse” e “vantaggio” emerge anche quando si considerano forme aggravate o peculiari di colpa. Tra queste la c.d. “colpa cosciente” che ricorre allorché l'agente, pur avendo concretamente previsto l'evento lesivo, agisce confidando di poterlo evitare. In simili casi, nei reati presupposto colposi, è difficile stabilire se la condotta — pur priva di *dolo* diretto — possa essere ricondotta a un “interesse” oppure ad un “vantaggio” dell'ente. Parimenti complessa è l'ipotesi della cooperazione colposa tra più soggetti, in cui non si richiede la consapevolezza della colpa altrui, poiché è sufficiente la coscienza della partecipazione comune ad una determinata attività. Tale configurazione solleva dubbi sull'imputazione all'ente: se più soggetti, appartenenti alla stessa organizzazione, cooperano colposamente provocando un evento lesivo, come si può individuare un interesse o un

---

<sup>103</sup> DI SALVO, *Reato colposo e principio di esigibilità*, Milano, 2025, 7.

vantaggio comune, soprattutto in assenza di un accordo doloso? In questi scenari, l'accertamento di un "tornaconto" comune dell'ente si rivela particolarmente complesso, poiché la pluralità di condotte colpose raramente si traduce in una strategia organizzativa idonea a generare un "vantaggio" penalmente rilevante.

Si annovera, inoltre, la fattispecie del concorso di condotte colpose indipendenti, configurabile quando l'evento lesivo è il risultato di condotte colpose autonome, tra loro temporalmente lontane e avulse da comuni collegamenti psicologici<sup>104</sup>.

In simili contesti, il legame eziologico tra la condotta del singolo agente e l'"interesse" o il "vantaggio" dell'ente si rivela particolarmente labile. L'evento, infatti, trae origine da una pluralità di concause indipendenti, che difficilmente possono essere ricondotte a una strategia organizzativa unitaria o a un'utilità concretamente riconducibile alla collettività aziendale. Il settore prevenzionistico rappresenta un terreno esemplare in cui l'applicazione dei criteri di "interesse" e "vantaggio" ai reati colposi mostra le maggiori criticità. Infatti, nei reati colposi in ambito prevenzionistico, il nesso funzionale tra condotta e criteri di "interesse" e "vantaggio" emerge con maggiore difficoltà rispetto alle fattispecie dolose. Si tratta di un ambito nel quale la formalizzazione delle regole cautelari è estremamente elevata e mira a prevenire il rischio di eventi dannosi per l'integrità fisica dei lavoratori. La violazione di tali prescrizioni non solo incide sulla valutazione della condotta dell'agente, ma assume una funzione centrale nell'individuazione della responsabilità della persona giuridica.

In questo settore la colpa viene spesso ricostruita secondo schemi marcatamente oggettivi, privilegiando l'accertamento della mera inosservanza di protocolli o *standard* tecnici rispetto a un'indagine approfondita sulle condizioni soggettive dell'agente. La colpa intesa come violazione di una regola cautelare, permette di garantire un grado elevato di determinatezza nella tipizzazione delle condotte illecite, ma rischia, al

---

<sup>104</sup> PINELLI, BERARDI, *Lineamenti di diritto penale dell'ambiente e della sicurezza sul lavoro*, Milano, 2024, 64.

contempo, di sfociare in una eccessiva formalizzazione del concetto, dove l'elemento soggettivo viene relegato a un ruolo marginale<sup>105</sup>.

In questo senso la condotta colposa viene oggi interpretata non solo come modalità di realizzazione del fatto tipico, ma anche come elemento che, per essere penalmente rilevante, deve manifestarsi nella violazione di una regola cautelare adeguata al caso concreto. Tuttavia, l'eccessiva formalizzazione può tradursi nell'allontanamento da qualsiasi dimensione realmente imputabile in termini di colpevolezza, con la conseguenza che, in alcuni casi, la colpa finisce per essere accertata esclusivamente rispetto alla mancata ottemperanza alle regole di cautela imposte. L'orientamento che privilegia una lettura marcatamente oggettiva della colpa trova ampio spazio soprattutto in quei contesti connotati da un elevato grado di rischio e da un'intensa presenza di prescrizioni cautelari dettagliate.

È il caso, come accennato, dell'ambito della sicurezza sul lavoro, dove prevalgono le ipotesi di colpa specifica. In tali scenari, la ricostruzione dell'elemento soggettivo segue spesso logiche standardizzate e impersonali, che lasciano un margine assai ridotto alla valutazione delle effettive possibilità, per il singolo, di conformarsi alle regole previste. Ciò comporta che, in organizzazioni rigidamente strutturate, l'apprezzamento della colpa tenda a basarsi più sul ruolo formalmente ricoperto dall'agente che sulle sue concrete capacità di adottare una condotta diversa. In questa ottica, parte della dottrina<sup>106</sup> ha posto in evidenza il rischio derivante da un'eccessiva enfasi attribuita alla posizione di garanzia detenuta dai vertici aziendali, con l'effetto di ridimensionare la centralità della colpevolezza personale. Ne risulta che il giudizio si fonda su un parametro astratto che, pur rappresentando il modello di massima diligenza richiesto dall'ordinamento, non sempre tiene conto delle specifiche condizioni operative, delle motivazioni soggettive e delle circostanze contingenti in cui l'agente ha agito.

---

<sup>105</sup> CASTRONUOVO, *La colpa "penale": misura soggettiva e colpa grave*, in *Riv. Italiana di diritto e procedura penale*, 2013.

<sup>106</sup> DI SALVO, *Reato colposo e principio di esigibilità*, Milano, 2025, 247.

A tal riguardo autorevole dottrina ha osservato che «la figura modello (datoriale, dirigenziale, ecc.) si colloca in uno spazio contrassegnato da qualità standardizzate secondo parametri ideali, che non annettono alcuna importanza all'effettivo potere del singolo datore di lavoro o dirigente di concretizzare nella realtà tale modello deontologico, alla luce di tutte le peculiarità situazionali e motivazionali del contingente»<sup>107</sup>.

È fondamentale valutare la distanza che può intercorrere tra lo *standard* teorico di condotta e le condizioni effettive in cui l'attività si svolge, ai fini dell'eventuale e adeguata colpevolezza dell'agente, l'analisi dovrebbe basarsi anche sulla verifica dell'esistenza di protocolli come i modelli organizzativi, tenendo sempre in considerazione lo specifico grado di complessità dell'ente. Trascurare queste particolarità significherebbe attribuire in modo automatico la responsabilità a chi riveste una posizione di garanzia, indipendentemente dalla sua reale capacità di impedire l'evento<sup>108</sup>. Da ciò scaturirebbe un inevitabile impoverimento della componente soggettiva della colpa, fenomeno che si manifesta in modo evidente nelle realtà organizzative complesse o in contesti caratterizzati da un'elevata formalizzazione procedurale. In tali situazioni, infatti, quando si verifica un evento dannoso, il riconoscimento della colpevolezza può ridursi alla sola constatazione della violazione di una regola cautelare da parte di un soggetto titolare di una posizione di garanzia, senza un'adeguata analisi della concreta possibilità di conformarsi a tale regola. Questo meccanismo rischia di far emergere forme di responsabilità oggettiva mascherata, che trascurano la reale esigibilità della condotta alternativa conforme<sup>109</sup>.

Come già sottolineato in precedenza, tali complessità teoriche e applicative si accentuano ulteriormente se si considera che l'estensione del catalogo dei reati presupposto ai delitti colposi — in particolare all'omicidio e alle lesioni gravi o gravissime derivanti da violazioni delle norme antinfortunistiche e

---

<sup>107</sup> DI SALVO, *Reato colposo e principio di esigibilità*, Milano, 2025, 162.

<sup>108</sup> CASTRONUOVO, *I delitti di omicidio e lesioni*, in *Sicurezza sul lavoro profili penali*, Torino, 2019, 341.

<sup>109</sup> DI SALVO, *Reato colposo e principio di esigibilità*, Milano, 2025, 163.

di sicurezza sul lavoro<sup>110</sup>, nonché ad alcune fattispecie di reati ambientali punibili anche a titolo di colpa — ha costretto dottrina e giurisprudenza a ridefinire i confini applicativi dei criteri di “interesse” e “vantaggio” in contesti privi di finalismo doloso.

«In particolare, in relazione alle fattispecie colpose d’evento (quali i delitti di cui agli artt. 589 e 590 c.p.) è evidente come i concetti di interesse e di vantaggio non possono riferirsi direttamente all’evento naturalistico, ovverosia la morte o la lesione. Si tratta di nozioni che determinando conseguenze non volute dall’agente, non mostrano un’immediata connessione con il perseguimento degli interessi propri dell’ente»<sup>111</sup>.

La dottrina ha offerto numerose soluzioni interpretative al problema, prospettando approcci differenti. Secondo l’orientamento più rigoroso<sup>112</sup>, l’applicazione dei criteri oggettivi previsti dall’art. 5 D.lgs. n. 231/2001 ai reati colposi risulterebbe, in radice, impraticabile, trattandosi di una vera e propria incompatibilità concettuale. Secondo i sostenitori<sup>113</sup> di tale tesi restrittiva, un’impostazione maggiormente estensiva sarebbe impossibile da accogliere sul piano applicativo, poiché si tradurrebbe in un’interpretazione contrastante con il divieto di analogia in *mala partem*. Alla luce di ciò, soprattutto in tempi passati, è stata manifestata l’esigenza di un intervento<sup>114</sup>

---

<sup>110</sup> Facciamo riferimento agli articoli 589 e 590 del Codice penale in combinato disposto con l’art. 25-septies D.lgs. n. 2/2001.

<sup>111</sup> MAZZACUVA, AMATI, *Diritto penale dell’economia*, Milano, 2023, 51.

<sup>112</sup> GARGANI, *Delitti colposi commessi con violazione delle norme sulla tutela della sicurezza sul lavoro: responsabile «per definizione» la persona giuridica?*, in *Studi in onore di Mario Romano*, Napoli, 2011.

<sup>113</sup> DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) di imputazione*, in *Riv. Diritto penale contemporaneo*, 2012, <http://archivioldpc.dirittopenaleuomo.org/>.

<sup>114</sup> Facciamo riferimento alla Commissione Greco, istituita presso il Ministero della Giustizia, ha elaborato un progetto di modifica volto a definire in modo più chiaro i criteri di imputazione dell’illecito degli enti nei casi di reato colposo. Nella relazione illustrativa si afferma che «L’introduzione fra i reati-presupposto di reati colposi di evento, come quelli di omicidio e lesioni colpose in materia di tutela sul luogo di lavoro, ha implicato la modifica del criterio di imputazione oggettiva stabilito in via originaria dall’art. 5 D.lgs. n. 231/2001, criterio che, all’evidenza, era stato elaborato sullo sfondo esclusivo di reati dolosi. Il non discutibile rilievo che nei reati colposi l’evento è necessariamente «non voluto» importa la non coerenza della formula che vede l’interesse o il vantaggio dell’ente elementi qualificanti «la commissione del reato», pacifico essendo che i reati di omicidio e lesioni colpose si compiono con il verificarsi dell’evento costitutivo del reato stesso (appunto la morte o le lesioni). In relazione alla «criminalità del profitto» (che fonda la scelta di estendere a queste fattispecie la responsabilità diretta dell’ente), la caratterizzazione significativa sembra invece agevolmente predicabile rispetto alle condotte che casualmente determinano l’evento del reato. Sicché si è ritenuto di modificare l’art. 5 del decreto legislativo riferendo - per i reati

da parte del legislatore, volto ad introdurre modifiche normative che potessero risolvere definitivamente tali problematiche.

Una diversa impostazione, invece, fa leva sul cosiddetto “principio di conservazione”<sup>115</sup>, ossia sul criterio interpretativo secondo cui, quando possibile, ogni norma deve essere letta in modo da garantirne l’effettiva operatività, potremmo dire che si deve compiere una lettura “sistematica”. In questa prospettiva si propongono soluzioni che, pur consapevoli delle peculiarità proprie delle fattispecie colpose, mirano a mantenere un raccordo logico e sistematico con la formulazione normativa, cercando di adattarne i contenuti senza snaturarne la *ratio*.

In ambito giurisprudenziale, anticipando quanto sarà oggetto di un successivo approfondimento, si è consolidata la posizione secondo cui i due presupposti di “interesse” e di “vantaggio” devono riferirsi al comportamento concretamente tenuto della persona fisica, nell’esecuzione delle mansioni attribuitele all’interno dell’ente.

In linea con quanto affermato dalla Giurisprudenza di legittimità<sup>116</sup>, si è arrivati a evidenziare come l’interesse e il vantaggio possano essere ravvisati a titolo esemplificativo «nel risparmio di risorse economiche conseguente alla mancata predisposizione dei procedimenti e dei presidi di sicurezza; nell’incremento economico conseguente all’aumento della produttività non ostacolata dal rispetto della normativa prevenzionale; nel risparmio sui costi di consulenza, sugli interventi strumentali, sulle attività di formazione e informazione del personale; nella velocizzazione degli interventi di manutenzione e di risparmio sul materiale»<sup>117</sup>.

---

colposi - la qualificazione dell’interesse o del vantaggio direttamente alla condotta costitutiva del reato colposo stesso. Sul piano prasseologico è d’altronde di immediata evidenza che una condotta consistente, ad esempio, nell’omessa predisposizione di provvidenze antinfortunistiche su un macchinario, ben può essere tenuta «nell’interesse o a vantaggio» dell’ente ed essere per tale giuridicamente qualificata, posto che il «risparmio» dei costi concernenti l’omesso intervento prevenzionale è riferibile all’ente stesso.»

<sup>115</sup> Espressione richiamata testualmente da MAZZACUVA, AMATI, *Diritto penale dell’economia*, Milano, 2023, 51.

<sup>116</sup> Cassazione, IV Sezione penale, n. 4408, 5.02.2021.

<sup>117</sup> GIORGIS, *La definizione di profitto tra incrementi patrimoniali e indebiti risparmi*, in *Rivista231*, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2021, 2.

In questa prospettiva emerge come, nelle fattispecie colpose, l'“interesse” e il “vantaggio” vadano riferiti alla condotta tenuta da parte dell'agente piuttosto che alla conseguenza illecita verificatasi. Può accadere che la persona fisica decida deliberatamente di non rispettare le regole cautelari, o pur consapevole delle possibili conseguenze, non intenda comunque evitarle, in modo che possa agevolare esigenze organizzative. Da ciò deriva, come riconosciuto anche dalla Suprema Corte,<sup>118</sup> una piena compatibilità tra la trasgressione delle prescrizioni e il “tornaconto” per l'organizzazione. Possiamo affermare, citando una voce accreditata che «si è, così, individuato un punto di equilibrio tra i due canoni e il modello di illecito colposo, identificando il vantaggio, più che l'interesse, della persona giuridica nel beneficio economico indiretto che la stessa può aver tratto dal risparmio dei costi imprenditoriali determinato dalla mancata adozione delle misure di sicurezza richieste dalla legge»<sup>119</sup>.

È chiaro quindi che nell'impostazione che colloca l'analisi dell' “interesse” e del “vantaggio” dell'ente sul piano oggettivo, l'attenzione si concentra sulla condotta inosservante, intesa come elemento costitutivo del reato colposo e, soprattutto, come violazione di regole cautelari la cui funzione è quella di prevenire l'evento dannoso, infatti rilevante dottrina ha affermato che «la disciplina della responsabilità (dei doveri) ha la specifica funzione di prevenire, in relazione ai delitti colposi, appunto la condotta inosservante»<sup>120</sup>. In questa chiave secondo parte della dottrina i due criteri tendono a sovrapporsi, poiché entrambi riconducibili al perseguimento o all'ottenimento di una medesima utilità, perché il fatto possa essere imputato all'ente, è necessario dunque accertare l'esistenza di un legame funzionale tra la violazione e tale utilità.

Per quanto attiene al concetto di “utilità”, insito in entrambi i criteri di “interesse” e “vantaggio”, si ritiene che questo debba essere soggetto ad una

---

<sup>118</sup> Cassazione, IV Sezione penale, n. 4408, 5.02.2021.

<sup>119</sup> D'ACQUARONE, *Il ruolo del risarcimento del danno nel sistema della responsabilità degli enti: problematiche relative ai reati colposi*, in *Rivista 231*, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2016, 4.

<sup>120</sup> PULITANÒ, *Responsabilità degli enti e reati colposi*, in *La responsabilità da reato degli enti collettivi: a dieci anni dal dal d.lgs. n. 231/2001*, Napoli, 2013.

valutazione economica, dunque possedere natura patrimoniale, proprio per tale motivo si dice che i due presupposti debbano essere letti in una prospettiva economica. Nell'analisi dei possibili benefici per l'ente, non si può limitare l'attenzione al solo incremento di produttività, poiché spesso vero "vantaggio" si manifesta nell'ambito della riduzione di spesa da parte dell'ente. Questo risparmio può conseguire all'aumento della produttività, dovuta alla mancata ottemperanza della disciplina prevenzionistica, o ancora all'assenza di iniziative atte a formare i lavoratori nella materia antinfortunistica<sup>121</sup>.

Secondo altra parte della dottrina<sup>122</sup>, al contrario, l'"interesse" e il "vantaggio" non sarebbero concetti sovrapponibili, essendo l'"interesse" riferibile ad una violazione intenzionalmente orientata a conseguire un'utilità per l'ente, diversamente il "vantaggio" ricorrerebbe qualora l'agente non rispettasse in modo abituale le regole di condotta, con ciò permettendo un maggior guadagno dovuto all'abbattimento dei costi.

La questione relativa all'applicazione dei due presupposti così come previsti dall'art. 5 D.lgs. n. 231/2001 diviene ancora più complessa se si considera l'ambito della colpa generica e, in dettaglio, i fatti riconducibili alla condotta del dipendente o di un preposto. Infatti, si è osservato come non sia semplice individuare un "interesse" o un "vantaggio" se a fondamento del reato colposo ci sia stata la sussistenza di colpa generica — si pensi, in particolare, all'imperizia — o all'infrazione di specifiche regole cautelari che siano avulse del tutto da obbiettivi di contenimento di spesa o maggiore produzione da parte dell'ente. Potrebbe accadere, infatti, che il preposto non vagli il corretto utilizzo dei dispositivi di prevenzione da parte dei dipendenti, o che lo stesso dipendente, pur essendo stato edotto sul corretto utilizzo di tali dispositivi, li utilizzi in modo non idoneo, potendo arrecare nocumento a sé o agli altri. In simili ipotesi risulta chiaro come sia difficile rilevare un qualche collegamento tra l'evento dannoso e interessi economici

---

<sup>121</sup> D'ACQUARONE, *Il ruolo del risarcimento del danno nel sistema della responsabilità degli enti: problematiche relative ai reati colposi*, in *Rivista 231*, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2016, 4.

<sup>122</sup> GIORGIS, *La definizione di profitto tra incrementi patrimoniali e indebiti risparmi*, in *Rivista231*, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2021, 6.

o organizzativi per l'ente. Proprio in tali situazioni risulta arduo sostenere che la condotta colposa dell'agente sia stata funzionale anche, seppur indirettamente, agli interessi della società. Ne consegue la necessità di interrogarsi sull'ambito applicativo dell'art. 5 D.lgs. n. 231/2001, che esclude la responsabilità dell'ente quando la persona fisica abbia agito perseguendo esclusivamente interessi propri o di terzi. In questi casi, infatti, la colpa individuale rimane confinata al comportamento personale e non si traduce in una utilità per l'organizzazione<sup>123</sup>.

«Analogo ragionamento dovrebbe valere, a nostro avviso, nel caso in cui l'addebito penale venga articolato sulla base della contestazione al datore di lavoro o al dirigente della violazione dell'obbligo di vigilanza nei confronti degli altri sottordinati contitolari della posizione di garanzia: obbligo, come è noto, desumibile non solo dall'art. 2087 c.c., ma anche dall'art. 18, comma 3 bis, d.lgs. 81/2008 [...] È pur vero che si verte, stavolta, in ipotesi di colpa specifica, ma è parimenti impraticabile il ragionare in termini di vantaggio/interesse per l'ente, rispetto ad un comportamento negligente fine a sé stesso, inquadrabile senz'altro nel paradigma del citato art. 5, comma 2, D.lgs. n. 231/2001. Alla base dell'atteggiamento colposo vi è, pur vertendosi in ipotesi di colpa specifica, un atteggiamento genericamente trascurato rispetto all'osservanza dell'obbligo di controllo che, peraltro, non si proietta in alcun modo sull'ente e sul vantaggio che in tal modo può derivarne»<sup>124</sup>.

Da queste osservazioni prende corpo l'esigenza di soffermarsi sulla dimensione oggettiva dell'interesse e del vantaggio, valutata come riferimento all'attività concretamente esercitata dall'autore del fatto; infatti, non è sufficiente che il soggetto autore del reato sia semplicemente inserito nell'organizzazione, poiché ciò che rileva è un rapporto effettivo con l'ente. In quest'ottica, l'art. 5 del D.lgs. n. 231/2001 non può essere letto in termini

---

<sup>123</sup> AMATO, *Osservazioni sulla rilevanza del vantaggio per l'ente e sulla "quantificazione" di tale vantaggio nella responsabilità amministrativa da reato colposo*, in *Rivista 231*, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2013, 4.

<sup>124</sup> AMATO, *Osservazioni sulla rilevanza del vantaggio per l'ente e sulla "quantificazione" di tale vantaggio nella responsabilità amministrativa da reato colposo*, in *Rivista 231*, 2013, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2013, 5.

puramente statici: per poter attribuire l'illecito alla persona giuridica occorre che l'agente non solo sia legato all'ente da un vincolo funzionale, ma che abbia anche posto in essere la propria condotta nell'esercizio concreto delle mansioni o funzioni che gli derivano da tale rapporto<sup>125</sup>.

In via conclusiva, appare opportuno precisare che «nei reati-presupposto, dolosi o colposi che siano, il nucleo del rimprovero all'ente resta sempre identico: quello di un'inadeguatezza organizzativa, che si sostanzia nel non aver assunto ragionevolmente in carico la possibilità di un esito criminoso di un segmento dell'attività di impresa; si può dunque prospettare una sorta di “colpa”, in entrambe le categorie di illeciti, nel senso di indifferenza (*no care*) per gli interessi potenzialmente giudicabili. Con specifico riferimento agli illeciti colposi occorre poi verificare se la colpa della persona fisica derivi dalla mancanza di una adeguata organizzazione prevenzionistica, se cioè la regolamentazione funzionale dell'ente abbia oggettivamente lasciato varchi, utilizzati dal singolo in modo colposo»<sup>126</sup>.

### **1.1. L'art. 25 septies nel D. lgs. n. 231/2001: introduzione nell'elenco dei reati presupposto delle fattispecie colpose di evento**

L'avvio del processo che ha condotto all'inclusione dei reati in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori tra le fattispecie idonee a generare la responsabilità dell'ente, può essere rintracciato *in primis* nella Legge delega n. 300 del 30 settembre 2000, antecedente e propedeutica all'emanazione del D. lgs. n. 231/2001. Nonostante in quella sede il legislatore avesse previsto espressamente, all'art. 11, lett. c), la possibilità di ricomprendere i delitti di lesioni personali colpose e di omicidio colposo tra i reati presupposto, si scelse di non dare immediata attuazione a tale previsione. Il Governo, infatti, decise di limitarsi a recepire soltanto le prescrizioni contenute nel protocollo della Convenzione sulla tutela degli interessi finanziari della Comunità europea e della Convenzione OCSE<sup>127</sup>,

---

<sup>125</sup> LATTANZI, SEVERINO, *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020, 193.

<sup>126</sup> PRESUTTI, BERNASCONI, *Manuale della responsabilità degli enti*, Milano, 2025, 71.

<sup>127</sup> La Convenzione OCSE contro la corruzione si riferisce alla Convenzione sulla lotta alla corruzione dei pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, firmata nel

adottando un indirizzo “restrittivo”<sup>128</sup>. Questa scelta fu motivata dall’esigenza di consentire alle imprese un periodo di assestamento e di progressiva assimilazione della nuova disciplina, prima di estenderne l’ambito applicativo a ipotesi che avrebbero inciso in maniera significativa sul sistema produttivo<sup>129</sup>. La struttura del D. lgs. n. 231/2001 prevede un *numerus clausus* di reati presupposto: ciò significa che l’ente non può essere chiamato a rispondere per qualunque illecito penale, ma soltanto per quelli che il legislatore ha individuato in maniera espressa negli articoli 24 e seguenti del medesimo Decreto. All’atto della sua emanazione, quest’ultimo non comprendeva, come affermato poc’anzi, nel novero dei reati presupposto le fattispecie di omicidio colposo e lesioni personali. L’estensione delle ipotesi di responsabilità per tali reati è avvenuta successivamente, grazie all’art. 9 della Legge n. 123 del 2007, che ha inserito l’art. 25 *septies*, dedicato alle lesioni gravi o gravissime e omicidio colposo avvenuti per la mancata ottemperanza delle disposizioni poste a tutela della vita e della sicurezza dei lavoratori<sup>130</sup>.

Tale cambiamento si deve alla consapevolezza, maturata nel tempo, che gli enti non potessero più essere considerati solo come soggetti economici, ma anche come centri organizzativi che, incidendo direttamente sulla vita e sull’incolumità di chi vi opera, necessitano di previsioni sanzionatorie commisurate al danno prodottosi. Rilevante dottrina<sup>131</sup> ha, inoltre, evidenziato come l’inserimento dell’art. 25 *septies* abbia determinato un notevole ampliamento della responsabilità degli enti, comportando un allargamento significativo delle ipotesi considerate dalla giurisprudenza.

---

1997 ed entrata in vigore nel 1999, che mira a contrastare la corruzione nel commercio internazionale.

<sup>128</sup> AMATI, *La responsabilità degli enti per i reati di omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime, connessi alla violazione delle norme relative alla sicurezza sul lavoro*, in *La sicurezza sul lavoro (commentario diretto da Montuschi), Norme penali e processuali (a cura di Insolera), relazione al Mapper*, Università di Udine, disponibile su [https://sinersafe.uniud.it/sites/default/files/mapper-meeting\\_m1-2011\\_at\\_amati.pdf](https://sinersafe.uniud.it/sites/default/files/mapper-meeting_m1-2011_at_amati.pdf), 2011, 1.

<sup>129</sup> CALDARERA, *AODV231, Attività dell’ODV e reati di cui all’art. 25-septies D.Lgs. 231/2001 – Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, Position Paper*, [www.aodv231.it](http://www.aodv231.it), Milano, 2016.

<sup>130</sup> MATERIA, ROMAGNOLI, *231: interesse e vantaggio nei reati colposi*, in *Materia Penale (professionisti riuniti)*, <https://www.materiapenale.it/news/231-interesse-e-vantaggio-nei-reati-colposi-d-evento>, 2022.

<sup>131</sup> GUERRINI, *La responsabilità degli enti per i reati in materia di sicurezza*, in *Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro*, a cura di GIUNTA, MICHELETTI, Milano, 2010, 132.

Ciò è dovuto, in particolare, al fatto che i delitti di omicidio colposo e di lesioni personali colpose, richiamati dalla norma, si caratterizzano per una diffusione estremamente ampia ed una ricorrenza riscontrabile in modo uniforme sull'intero territorio nazionale.

È doveroso segnalare anche che «successivamente il testo dell'art. 25-*septies* è stato modificato dall'art. 300 del D. lgs. 9 aprile 2008, n. 81, il quale non solo ha ridefinito la rubrica della disposizione (che oggi fa riferimento più sinteticamente alla violazione delle norme in materia di “salute e sicurezza sul lavoro”) ma ha altresì rimodulato la risposta sanzionatoria prevista in relazione ai reati in questione. Infine, occorre fin d'ora accennare come il recente decreto correttivo (d. lgs. 3 agosto 2009 n. 106), pur lasciando invariato l'art. 25-*septies*, abbia indirettamente inciso sui presupposti della responsabilità degli enti: anzitutto sono state modificate le disposizioni in materia di sicurezza del lavoro alle quali rinvia l'art. 25-*septies*; inoltre, sono state introdotte importanti novità in tema di modelli organizzativi e delega di funzioni (art. 16, co., 3 t.u.)»<sup>132</sup>.

Sebbene l'ultimo intervento legislativo possa apparire, ad una prima lettura, esclusivamente favorevole e privo di criticità, una parte rilevante della dottrina ha evidenziato limiti e profili problematici. Infatti, è stato osservato come «ferma la correttezza della riforma in parte qua, non poche rimangono comunque le problematiche che originano dall'esegesi del disposto; problematiche che non trovano ancora - ammesso che in futuro potranno mai trovarne risposte univoche. [...] Rispetto alle tre fattispecie delittuose in relazione alle quali è tipizzato l'illecito dell'ente, il ruolo della violazione delle norme prevenzionali risulta non omogeneo. Infatti, se in riferimento ai delitti di omicidio e lesioni colpose gravi o gravissime commessi “con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro”, proprio la violazione della norma prevenzionale connota e qualifica la condotta causale dell'evento morte o lesioni gravi o gravissime, nel delitto

---

<sup>132</sup> AMATI, *La responsabilità degli enti per i reati di omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime, connessi alla violazione delle norme relative alla sicurezza sul lavoro*, in *La sicurezza sul lavoro (commentario diretto da Montuschi), Norme penali e processuali (a cura di Insolera), relazione al Mapper*, Università di Udine, disponibile su [https://sinersafe.uniud.it/sites/default/files/mapper-meeting\\_m1-2011\\_at\\_amati.pdf](https://sinersafe.uniud.it/sites/default/files/mapper-meeting_m1-2011_at_amati.pdf), 2011, 1.

di omicidio colposo “commesso con violazione dell’art. 55, comma 2, d.lgs. 81/2008” alla violazione delle norme cautelari espressamente richiamate non viene attribuita analoga funzione, non venendo infatti a connotare il disvalore della condotta colposa causativa dell’evento naturalistico»<sup>133</sup>.

Si pensi all’eventualità che un decesso colposo avvenga in un contesto lavorativo privo del RSPP<sup>134</sup>, figura che il D.lgs. n. 81/2008 impone di nominare. In circostanze simili – facilmente riscontrabili nella pratica – il richiamo all’art. 55, comma 2 D. lgs. n. 81/2008, non funge solo da base per affermare la colpa dell’autore materiale in relazione all’evento mortale o lesivo, ma segnala piuttosto una deficienza dell’assetto organizzativo complessivo. In altre parole, la norma non incide soltanto sul disvalore del fatto tipico, bensì evidenzia un difetto strutturale dell’impresa, che giustifica l’attribuzione all’ente di un illecito autonomo, punito con una sanzione pecuniaria particolarmente elevata e con possibili misure interdittive. Questa impostazione mostra come, in simili ipotesi, la responsabilità dell’organizzazione non derivi esclusivamente dalla violazione delle regole cautelari che avrebbero potuto prevenire l’evento, ma da un *deficit* gestionale più profondo. Proprio per tale ragione, in tali casi diventa spesso più semplice accertare l’esistenza di un interesse dell’ente alla commissione del fatto<sup>135</sup>.

In via preliminare rispetto all’esame dell’art. 25 *septies* del D. lgs. n. 231/2001, giova richiamare importante dottrina<sup>136</sup>, che ha messo in luce come l’ampliamento delle ipotesi di illecito poste a fondamento della responsabilità delle persone giuridiche abbia determinato inevitabilmente un corrispondente innalzamento delle aspettative che l’ordinamento

---

<sup>133</sup> ROSSI, GERINO, *Art. 25 septies d.lgs. 231/2001, Art. 30 d. lgs. 81/2008 e modello di organizzazione gestione e controllo; ambiti applicativi e rapporti*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2009, 19.

<sup>134</sup> Con RSPP si indica il responsabile del servizio di prevenzione e protezione, figura professionale prevista dal D. lgs. n. 81/2008, tra i suoi compiti principali vi sono l’individuazione e la valutazione dei rischi, il coordinamento del servizio di prevenzione e protezione e la formazione dei lavoratori.

<sup>135</sup> ROSSI, GERINO, *Art. 25 septies d.lgs. 231/2001, Art. 30 d. lgs. 81/2008 e modello di organizzazione gestione e controllo; ambiti applicativi e rapporti*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2009, 19.

<sup>136</sup> DOVERE, *Reati presupposto e responsabilità degli enti: il punto sui reati colposi di evento*, in *Riv. 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2023, 1.

giuridico riversa sulle persone giuridiche. Questa evoluzione presenta alcune criticità, soprattutto se l'oggetto di tale estensione sono i reati colposi di evento: tali fattispecie, infatti, non hanno un perimetro normativo rigidamente predeterminato, ma trovano i propri contenuti concreti nell'elaborazione operata dai giudici e nelle mutevoli letture offerte dalla dottrina. Le difficoltà si manifestano in modo ancora più evidente quando si considerano le ipotesi contemplate dall'art. 25 *septies*, ossia quelle in cui l'illecito deriva dalla violazione delle prescrizioni prevenzionistiche. In tali circostanze, infatti, il livello di organizzazione richiesto all'ente ai fini della prevenzione non può essere ricondotto unicamente al dettato normativo, poiché è soprattutto l'elaborazione giurisprudenziale a delineare, con maggiore dettaglio, compiti, obblighi e rapporti tra i soggetti coinvolti, fornendo indicazioni che la legge, da sola, non sarebbe in grado di precisare con pari accuratezza.

In principio, l'art. 25 *septies*, così come inserito nel D. lgs. n. 231/2001 dall'art. 9 della legge n. 123 del 2007, considerava colpevoli, qualora fossero stati presenti i criteri di imputazione oggettivi e soggettivi, gli enti nei quali si fossero verificati fatti di omicidio colposo o lesioni colpose gravi o gravissime, come conseguenza del mancato rispetto delle disposizioni previste in materia antinfortunistica e le norme poste a garanzia della salubrità e della sicurezza negli spazi lavorativi. Dunque, si limitava a inserire i reati colposi in materia di sicurezza sul lavoro tra i reati presupposto della responsabilità dell'ente, senza prevedere una disciplina sufficientemente chiara.

Ad oggi, invece, l'articolo 25 *septies* del D. lgs. n. 231 del 2001, attribuisce la responsabilità all'ente per talune violazioni legate alla materia della sicurezza sul lavoro, predisponendo un sistema sanzionatorio graduato in funzione della diversa gravità delle condotte<sup>137</sup>. La disposizione prende in considerazione, innanzitutto, i casi di morte del lavoratore che trovano causa

---

<sup>137</sup> AMATI, *La responsabilità degli enti per i reati di omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime, connessi alla violazione delle norme relative alla sicurezza sul lavoro*, in *La sicurezza sul lavoro (commentario diretto da Montuschi), Norme penali e processuali (a cura di Insolera), relazione al Mapper*, Università di Udine, disponibile su [https://sinersafe.uniud.it/sites/default/files/mapper-meeting\\_m1-2011\\_at\\_amati.pdf](https://sinersafe.uniud.it/sites/default/files/mapper-meeting_m1-2011_at_amati.pdf), 2011, 1.

nella colpevole mancanza – o nell’assoluta inadeguatezza – delle procedure di valutazione dei rischi, in contrasto con quanto stabilito dall’articolo 55, secondo comma, del D.lgs. n. 81/2008. In secondo luogo, la novità più dirimente è che viene ricompresa anche l’ipotesi di omicidio colposo che derivi dal mancato rispetto di ulteriori prescrizioni poste a presidio della salute dei dipendenti nei luoghi di lavoro. A completare il quadro intervengono poi le lesioni personali colpose, purché caratterizzate da particolare gravità, originate anch’esse dall’inosservanza degli obblighi di prevenzione<sup>138</sup>.

Le lesioni personali colpose gravi includono le patologie potenzialmente dannose per l’esistenza del lavoratore, devono altresì ritenersi gravi anche tutte quelle malattie che affliggano l’individuo per più di 40 giorni. Secondo la giurisprudenza<sup>139</sup> sempre di tale tipo è l’indebolimento permanente di un organo o di un senso. Gravissima è, invece, la condizione in cui il soggetto sia affetto da una patologia potenzialmente o sicuramente inguaribile, facciamo riferimento, ad esempio, alle ipotesi nelle quali si verifica la deturpazione del viso.

Per ciò che attiene alla condotta, si tratta di una fattispecie a forma “libera”, viene quindi incriminata qualsivoglia condotta in grado di causare i tipi di lesione finora esaminati o cagionarne la morte, precisando che si fa riferimento tanto alle ipotesi commissive quanto a quelle omissive<sup>140</sup>.

A tal riguardo si è affermato che «nell’ambito della sicurezza sul lavoro, dove vi sono una molteplicità di soggetti gravati di specifici obblighi di protezione sui lavoratori e di controllo sulla sicurezza degli strumenti e dei macchinari di lavoro che costoro utilizzano, e gli eventi dannosi lesivi si verificano in occasione di lavoro, la responsabilità penale dei soggetti di garanzia per tali eventi è fisiologicamente destinata ad essere normalmente omissiva, quale conseguenza del mancato adempimento degli obblighi di legge e il conseguente venir meno degli *standard* di sicurezza del lavoro:

---

<sup>138</sup> CALDARERA, *AODV231, Attività dell’ODV e reati di cui all’art. 25-septies D.Lgs. 231/2001 – Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, Position Paper*, www.aodv231.it., Milano, 2016.

<sup>139</sup> Cassazione, V Sezione penale, n. 14864, 25.01.2021.

<sup>140</sup> PINELLI, BERARDI, *Lineamenti di diritto penale dell’ambiente e della sicurezza sul lavoro*, Milano, 2024, 280.

che determina il verificarsi dell'evento letale o lesivo, nella prospettiva dogmatica del reato omissivo improprio»<sup>141</sup>.

È importante notare come la Cassazione<sup>142</sup> abbia rilevato che affinché l'ente risponda per responsabilità aggravata dovuta alla mancata ottemperanza delle disposizioni prevenzionistiche, è necessario che il fatto illecito rappresenti la concretizzazione del pericolo che la regola di condotta non rispettata serviva ad evitare, con l'effetto che qualora la persona lesa dall'illecito penale sia un soggetto esterno alla compagine dell'ente, la regola cautelare sia funzionale a tutelare ogni tipo di soggetto che abbia avuto contatto con il fattore di rischio, escludendo pertanto i casi in cui la disposizione abbia come destinatari di tutela solo i lavoratori.

Un importante pensiero dottrinale sostiene che l'introduzione dell'art. 25 *septies* rappresenta «la porta attraverso la quale la responsabilità degli enti entra in comunicazione con il vasto e ombroso mondo della colpa penale. Un mondo che ormai da decenni ruota intorno alla concezione normativa della colpa per la quale questa è, oltre ad assenza di volontà dell'evento, trasgressione di regole cautelari. Ciò ha rappresentato un sicuro passo avanti rispetto all'evanescenza di un elemento psicologico a lungo ricercato nella colpa, ma non ha assicurato una conoscibilità *ex ante* del comportamento che il giudice, *ex post*, avrebbe giudicato lecito. La questione è almeno sdrammatizzata quando la regola di diligenza, la cui trasgressione rende la condotta tipica, è positivizzata ed ha struttura rigida [...] Se, invece, la regola positivizzata ha carattere elastico, ovvero il comportamento prescritto è identificabile solo alla stregua delle circostanze del caso concreto, la regola scritta pone il medesimo problema che tipicamente accompagna le regole non scritte, ovvero la individuazione del comportamento cautelare. Qui la colpa specifica mostra un nucleo di colpa generica. Sino a tempi recenti – ma con emersioni anche contemporanee – l'opzione prediletta dalla giurisprudenza è stata quella del ricorso

---

<sup>141</sup> PINELLI, BERARDI, *Lineamenti di diritto penale dell'ambiente e della sicurezza sul lavoro*, Milano, 2024, 281.

<sup>142</sup> Cassazione, IV Sezione penale, n. 1478, 26.05.2022.

al parametro dell'agente modello»<sup>143</sup>.

Rispetto a tale ricostruzione interpretativa, assume rilievo decisivo, in sede di imputazione, l'accertamento dell'incidenza che un determinato comportamento – sia esso di natura attiva o omissiva – sia idoneo a produrre. Tale valutazione non può prescindere dal richiamo alla figura ideale di colui che, operando in un determinato ambito professionale, rappresenta il parametro di riferimento per la verifica della correttezza della condotta. In questa prospettiva, l'ordinamento e la collettività esigono che chi esercita concretamente quell'attività si conformi al livello di responsabilità che il ruolo comporta, adeguando le proprie azioni agli *standard* di diligenza e di prudenza che ci si attende da chi riveste quella funzione. La dottrina ha manifestato, nel complesso, un atteggiamento critico, poiché ha evidenziato come la giurisprudenza alcune volte utilizzi il criterio dell'“agente modello” in modo inesatto, in altri casi risulta, invece, del tutto fallace utilizzare tale metodo, poiché le caratteristiche del c.d. “agente modello” verrebbero delineate da parte del giudice successivamente, con la conseguenza che la valutazione del comportamento che si ritiene dovuto potrebbe essere oggetto di una valutazione non adeguata. Inoltre, il giudice, al pari di qualsiasi persona fisica, può essere influenzato da meccanismi cognitivi non corretti, i quali finiscono per incidere sulla valutazione della prevedibilità ed evitabilità dell'evento. Tra i più comuni meccanismi cognitivi inesatti si menziona «l'*hindsight bias*»<sup>144</sup>, che consiste nella tendenza da parte dell'interprete a valutare come prevedibile un determinato accadimento, solo perché è noto che esso sia già accaduto. Considerando tali premesse, in alcune pronunce<sup>145</sup> è emerso che, non solo i giudici riconoscono l'esigenza di mostrarsi consapevoli dei rischi connessi a questo “lavoro ermeneutico”,

---

<sup>143</sup> DOVERE, *Reati presupposto e responsabilità degli enti: il punto sui reati colposi di evento*, in Riv. 231, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2023, 11.

<sup>144</sup> DOVERE, *Reati presupposto e responsabilità degli enti: il punto sui reati colposi di evento*, in Riv. 231, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2023, 11.

<sup>145</sup> Cassazione, IV Sezione penale, Sentenza n. 15258, 11.02.2020.

ma si assiste anche a nuovi orientamenti ricostruttivi che conferiscono maggiore precisione alla struttura del reato colposo<sup>146</sup>.

L'introduzione, ad opera del legislatore, dell'art. 25 *septies* ha posto immediatamente la questione della compatibilità tra i criteri di imputazione dell'illecito all'ente, previsti dall'art. 5 del D. lgs. n. 231/2001, e la particolare struttura dei reati colposi. La perplessità maggiore risiede nella difficoltà di comprendere come l'ente possa essere ritenuto responsabile per fatti di omicidio o lesioni personali colpose compiuti da coloro che operano al suo interno, se il presupposto necessario per fondare la responsabilità è rappresentato dall'esistenza di un interesse perseguito o di un vantaggio conseguito dall'organizzazione. Ed è proprio questa condizione che sembra entrare in frizione con la natura stessa della colpa, che si caratterizza per l'assenza di volontà rispetto all'evento lesivo: risulta quindi problematico sostenere che da condotte colpose possano derivare, in via immediata, benefici o utilità per l'ente collettivo. Come sottolineato nel precedente paragrafo, è chiaro che, nell'ambito dei reati colposi, non può parlarsi di un interesse perseguito né di un vantaggio ricercato dall'autore materiale, poiché l'evento dannoso si realizza in maniera involontaria ed è, per sua stessa essenza, incompatibile con qualsiasi utilità per l'ente. Risulta infatti evidente che la perdita della vita o l'integrità fisica compromessa dei lavoratori non rappresentino in alcun modo un beneficio per l'organizzazione, né sotto il profilo economico né, tantomeno, sotto quello reputazionale. Se però si fosse ritenuta una totale incompatibilità tra il paradigma colposo e i presupposti di cui all'art. 5 del D.lgs. n. 231/2001, si sarebbe di fatto svuotata di contenuto l'intera previsione dell'art. 25-*septies*. Per evitare questo esito paradossale, importante dottrina ha evidenziato come la giurisprudenza abbia individuato un criterio interpretativo capace di adattare la norma alle peculiarità delle fattispecie colpose. Secondo tale orientamento, l'"interesse" o il "vantaggio" richiesti dal Decreto non devono essere ricercati nell'evento lesivo, bensì nel comportamento tenuto

---

<sup>146</sup> DOVERE, *Reati presupposto e responsabilità degli enti: il punto sui reati colposi di evento*, in Riv. 231, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2023, 11.

dall'agente, ossia nella violazione delle regole cautelari che precede il verificarsi del fatto<sup>147</sup>.

Secondo analogo orientamento «è stato ribadito l'assunto in forza del quale, in materia di responsabilità amministrativa degli enti derivante da reati colposi di evento in violazione della normativa antinfortunistica ex art. 25 *septies*, sussiste l'interesse dell'ente nel caso in cui l'omessa predisposizione dei sistemi di sicurezza determini un risparmio di spesa, mentre si configura il requisito del vantaggio qualora la mancata osservanza della normativa cautelare consenta un aumento della produttività o anche solo una riduzione dei tempi di lavorazione. Più specificamente, i criteri di imputazione oggettiva rappresentati dall'interesse e dal vantaggio, da riferire entrambi alla condotta del soggetto agente e non all'evento, ricorrono, rispettivamente, il primo, quando l'autore del reato abbia violato la normativa cautelare con il consapevole intento di conseguire un risparmio di spesa per l'ente, indipendentemente dal suo effettivo raggiungimento, e, il secondo, qualora l'autore del reato abbia violato sistematicamente le norme antinfortunistiche, ricavandone oggettivamente un qualche vantaggio per l'ente, sotto forma di risparmio di spesa o di massimizzazione della produzione, indipendentemente dalla volontà di ottenere il vantaggio stesso. In definitiva, possono assumere rilievo: il risparmio consistente nei costi non sostenuti per la sicurezza o anche nella sola riduzione dei tempi di lavorazione; ovvero il mero incremento economico dovuto all'aumento della produttività non rallentata dal rispetto della norma cautelare o favorita dalla velocizzazione degli interventi di manutenzione»<sup>148</sup>.

Giova sottolineare che in una recente pronuncia<sup>149</sup>, la Corte di Cassazione ha precisato che, anche nel caso di particolare gravità, l'ente non può essere chiamato a rispondere in base all'art. 25 *septies* D. lgs. n. 231/2001, qualora risulti dimostrato che l'organizzazione aziendale fosse adeguata e che i

---

<sup>147</sup> MATERIA, ROMAGNOLI, 231: *interesse e vantaggio nei reati colposi*, in *Materia Penale (professionisti riuniti)*, <https://www.materiapenale.it/news/231-interesse-e-vantaggio-nei-reati-colposi-d-evento>, 2022.

<sup>148</sup> AMATO, *Interesse e vantaggio per l'ente in materia antinfortunistica*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2021, 234.

<sup>149</sup> Cassazione, IV Sezione penale, n. 31665, 2.08.2024.

soggetti “apicali” avessero impartito le necessarie direttive in materia prevenzionistica. In queste circostanze, l’eventuale omissione da parte del *manager* ricade solo su quest’ultimo, senza farne derivare una responsabilità per l’ente collettivo.

Inoltre è stato evidenziato che in base «ai più recenti approdi della giurisprudenza in materia di responsabilità colposa, mi sembra di poterne segnalare l’impronta fortemente garantista. Attraverso la centralità accordata alla regola cautelare, la sua emancipazione dalla posizione di garanzia, il tentativo di dare un volto alla imperizia, alla negligenza e all’imprudenza, il giudizio sul delitto colposo di evento – e quindi il giudizio sulla sussistenza e l’attribuibilità dell’omicidio e delle lesioni colpose considerate dall’art. 25 *septies* – viene ambientato lì dove è sovrano il contraddittorio tra le parti più che nel chiuso solipsistico della camera di consiglio. Non si tratta di fare il bilancio del possibile appagamento dell’una o dell’altra tesi che si affrontano sul e intorno al palcoscenico processuale. Come si è visto, alcune delle posizioni interpretative che segnano un’evoluzione rispetto a quelle tradizionali mantengono ampio il perimetro del penalmente rilevante. Altre lo restringono. Quel che davvero importa è che dove vive il contraddittorio c’è maggiore speranza che l’esito del giudizio penale si approssimi al meglio alla sola verità in esso attingibile: quella che ci indica il principio dell’oltre ogni ragionevole dubbio»<sup>150</sup>.

A conclusione della nostra analisi si deve osservare che un’importante riflessione accademica ha auspicato, seppur in tempi passati, in un’ottica sia generalpreventiva sia specialpreventiva, che venga ampliato il novero dei reati presupposto previsti dal D. lgs. n. 231/2001, ricomprendendovi espressamente anche gli artt. 437 c.p. e 451 c.p. ciò risponderebbe, secondo tale orientamento, ad esigenze di coerenza sistematica e di maggiore completezza del modello prevenzionistico<sup>151</sup>.

---

<sup>150</sup> DOVERE, *Reati presupposto e responsabilità degli enti: il punto sui reati colposi di evento*, in Riv. 231, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2023, 21.

<sup>151</sup> CASTRONUOVO, *La responsabilità degli enti collettivi per omicidio e lesioni alla luce del d.lgs. n. 81/2008*, in *La prevenzione dei rischi e la tutela della salute in azienda. Il testo unico e il decreto correttivo 106/2009*, a cura di BASENGHI, GOLZIO, ZINI, Milano, 2010, 310.

## **1.2. Interpretatio abrogans e l'inapplicabilità dell'art. 25 septies: i dubbi di costituzionalità e la posizione giurisprudenziale**

Con l'art. 9 della legge 3 agosto 2007, n. 123, il legislatore ha scelto di ampliare l'area della responsabilità da reato degli enti, includendo al suo interno la materia degli infortuni sul lavoro. È in questa prospettiva che è stato introdotto nel D.lgs. n. 231/2001 l'art. 25 *septies*, destinato a disciplinare i delitti colposi commessi in violazione delle norme a tutela della sicurezza dei lavoratori. Successivamente, l'art. 300 del D. lgs. n. 81/2008 ha modificato il regime sanzionatorio, ridefinendo le pene per l'ente nei casi di omicidio colposo e di lesioni personali gravi o gravissime derivanti dalla mancata osservanza delle regole antinfortunistiche e delle disposizioni in materia di igiene e salute nei luoghi di lavoro.

In tal modo, il processo di progressiva estensione della disciplina ha trovato compimento con l'ingresso, per la prima volta, di ipotesi colpose nel catalogo dei reati presupposto. Si è trattato di un adempimento non più differibile, richiesto da una legge-delega rimasta inattuata fino all'agosto del 2007, e che ha determinato una trasformazione sia sul piano quantitativo, perché ha ampliato la gamma delle fattispecie rilevanti, sia su quello qualitativo, poiché ha inciso sulla stessa fisionomia dell'istituto, aprendolo a condotte prive di *dolo*. Tuttavia, a fronte di un intervento di così ampia portata, il legislatore non ha fornito delle disposizioni chiare che definissero, in maniera organica, i criteri di imputazione all'ente per i reati colposi. L'assenza di una disciplina chiara e di principi espressamente codificati ha reso inevitabile l'intervento ricostruttivo della dottrina e soprattutto della giurisprudenza, cui è stato demandato il compito di ovviare alle lacune presenti nella disciplina e di adattare al nuovo contesto categorie pensate in origine per i soli reati dolosi. Da ciò è derivata la necessità, per il giurista, di adottare nuovi percorsi ermeneutici, capaci di coniugare l'esigenza di coerenza sistematica con le peculiarità proprie del "sistema" caratterizzato da colpa.

In primo luogo, si è reso necessario ricostruire, nell'ambito della teoria generale della responsabilità dell'ente, i principi fondamentali che potessero trovare applicazione anche in presenza di condotte colpose, preservando al

contempo la coerenza del modello. In secondo luogo, è stato necessario elaborare, sulla base del sistema vigente, regole più specifiche che permettessero di integrare tali categorie generali con una disciplina settoriale complessa, delineata in norme di rango primario e caratterizzata da un'elevata tecnicità, quale quella che governa la sicurezza sul lavoro<sup>152</sup>. L'estensione del catalogo dei reati presupposto ha incluso le ipotesi di delitti colposi previste dagli artt. 589 c.p. e 590 c.p., quando siano commessi con violazione delle norme a tutela della salute e della sicurezza sul lavoro. Come abbiamo già avuto modo di precisare, l'inserimento dell'art. 25 *septies* nel D.lgs. n. 231/2001 ha determinato non poche incertezze interpretative, soprattutto con riferimento alla verifica dei requisiti oggettivi dell'"interesse" e del "vantaggio". Guardando, in particolare, alle fattispecie colpose di evento – come i delitti di cui agli artt. 589 c.p. e 590 c.p. – risulta evidente che i concetti di "interesse" e "vantaggio" non possono essere riferiti in modo diretto all'evento naturalistico, cioè all'evento morte o alle lesioni gravi o gravissime.

Si tratta infatti di accadimenti non voluti dall'agente e, proprio per questo, difficilmente riconducibili a una finalità "utilitaristica" per l'ente. La loro riconduzione all'art. 5 del Decreto da ultimo citato richiede dunque un'operazione interpretativa più complessa, che consenta di cogliere se e in che misura la violazione delle regole cautelari comporti un'utilità, anche indiretta, per l'organizzazione collettiva.

La dottrina ha offerto molteplici soluzioni a questo problema. Secondo un orientamento riportato da rilevante dottrina<sup>153</sup>, oramai obsoleto, ma che necessita ugualmente di essere menzionato, il tentativo di applicare i criteri di "interesse" e "vantaggio" alle ipotesi colpose non sarebbe neppure teoricamente praticabile: la struttura di tali reati, fondata sulla violazione colposa di regole cautelari, renderebbe impossibile stabilire un nesso con l'utilità per l'ente.

---

<sup>152</sup> IELO, *Lesioni gravi, omicidi colposi aggravati dalla violazione della normativa antinfortunistica e responsabilità degli enti*, in *Rivista* 231, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2008, 57.

<sup>153</sup> MAZZACUVA, AMATI, *Diritto penale dell'economia*, Milano, 2023, 51.

Proprio in questa prospettiva si è parlato, tanto in dottrina quanto in giurisprudenza, di una vera e propria *interpretatio abrogans* dell'art. 25 *septies*. L'idea di fondo è che di fronte all'impossibilità strutturale di applicare i criteri di interesse e vantaggio a fattispecie colpose d'evento, la disposizione in esame, finisca per essere svuotata della sua efficacia normativa; come se figurasse nel novero delle disposizioni presenti nel nostro ordinamento, ma paradossalmente impossibile da applicare<sup>154</sup>.

Sempre in questi termini, importante dottrina ha esaminato i diversi orientamenti sorti a seguito della riforma in esame, evidenziando come «secondo un primo orientamento, vi è una relazione di irriducibilità concettuale tra l'interesse o vantaggio dell'ente e la natura del reato colposo: il primo una proiezione finalistica della condotta, il secondo un illecito connotato dalla non volizione dell'evento che lo costituisce. Dunque, un'*interpretatio abrogans* della norma, siccome ostativa alla possibilità teorica di individuare uno degli elementi costitutivi dei criteri di ascrizione oggettiva dell'illecito all'ente in relazione ai reati colposi. Secondo altro orientamento, nei reati colposi la coppia concettuale interesse vantaggio dev'essere riferita alla condotta che lo ha determinato. Si è, condivisibilmente, obiettato che tale opzione ermeneutica scompone l'unitarietà della nozione di interesse in relazione alla natura dolosa o colposa del reato senza alcun appiglio normativo»<sup>155</sup>.

In linea sostanzialmente analoga a quanto fin qui esposto si cita un'altra ricostruzione teorica, la quale sostiene che «in un primo momento, si è dunque convenuto sull'irriducibilità concettuale tra il binomio “interesse-vantaggio” dell'ente e la natura colposa dei reati di omicidio e lesioni, impossibilità ontologica tale da rendere inevitabile l'approdo ad una *interpretatio abrogans* dell'art. 5»<sup>156</sup>.

---

<sup>154</sup> MAZZACUVA, AMATI, *Diritto penale dell'economia*, Milano, 2023, 51.

<sup>155</sup> IELO, *Lesioni gravi, omicidi colposi aggravati dalla violazione della normativa antinfortunistica e responsabilità degli enti*, in *Rivista* 231, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2008, 59.

<sup>156</sup> DE PAOLIS, *Responsabilità degli enti: problematiche e prospettive di riforma a venti anni dal D. lgs. 231/2001*, in *Rivista giurisprudenza penale*, [giurisprudenzapenale.com](http://giurisprudenzapenale.com), 2021, 3.

È necessario, nonostante si faccia riferimento a ricostruzioni ermeneutiche oramai superate, per ragioni di completezza della nostra analisi, ricordare come in alcuni casi, anche la giurisprudenza, oltre alla dottrina, abbia adottato delle letture “restrittive” ed in qualche modo “abrogartici” dell’art. 25 *septies* D.lgs. n. 231/2001.

Pronunce di merito<sup>157</sup>, infatti, hanno affermato che l’art. 5 D. lgs. n. 231/2001 non poteva essere applicato, se interpretato alla lettera, nei confronti delle fattispecie colpose così come previste dall’art. 25 *septies del* D. lgs. n. 231/2001, potendosi verificare il rischio di incappare in una facilitazione eccessiva della prova, a causa della quale, dal momento che nei reati colposi non è dato rintracciare un interesse personale immediato dell’autore, ogni ipotesi di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime, causate dalla violazione delle norme antinfortunistiche, poste a presidio della sicurezza dei lavoratori, sarebbe finita *ex officio* per essere ricondotta alla persona giuridica. Una simile semplificazione, che avrebbe portato a una responsabilità quasi automatica, poteva essere scongiurata – come osservato dal giudice – ricorrendo a un adattamento interpretativo della nozione di “interesse”.

In quest’ottica, nei soli reati colposi, si è ritenuto che non potesse essere attribuita all’ente la condotta che, pur non avendo finalità personali per l’agente, non fosse neppure volontariamente e consapevolmente orientata a perseguire uno scopo dell’organizzazione<sup>158</sup>.

Inoltre è da precisare che anche nell’ipotesi in cui si fosse ritenuto, ai fini dell’imputabilità dei reati colposi, rilevante solo il criterio del “vantaggio” conseguito dall’ente, valutandolo *a posteriori*, tralasciando dunque il criterio dell’“interesse”, si sarebbe comunque giunti a cancellare ogni spazio operativo dell’ultimo comma dell’art. 5 D.lgs. n. 231/2001, concretizzandosi anche in questa ipotesi un’interpretazione abrogativa della disposizione.

---

<sup>157</sup> Facciamo riferimento fra tutte alla Sentenza del Tribunale di Cagliari, n. 1189, 4.07.2011.

<sup>158</sup> LOY, *In tema di responsabilità dell’ente e reati colposi d’evento (Art. 25- septies D.lgs. n. 231/2001)*, in *Rivista Diritto penale contemporaneo*, <http://archiviodpc.dirittopenaleuomo.org/2011>.

A ciò si aggiunga che, qualora si fosse adottata una ricostruzione applicativa di tal tipo si sarebbe verificata una violazione della *ratio* del Decreto, poiché si sarebbe riconosciuta una responsabilità dell'ente anche nel caso in cui il “tornaconto” per lo stesso fosse stato di natura accidentale.

Inoltre, tale schema argomentativo sarebbe caduto nello stesso errore che intendeva scongiurare: il vantaggio, infatti, non sarebbe mai stato riferito direttamente all'evento lesivo ma soltanto al comportamento dell'agente, soggetto apicale o sottoposto, che aveva determinato il risultato<sup>159</sup>.

Nonostante la varietà di sfumature presenti nelle ricostruzioni interpretative analizzate fin ora, possiamo dire che sono tutte accomunate dalla convinzione di incompatibilità parziale o, in alcuni casi addirittura totale, tra i criteri di imputazione oggettiva presenti nell'art. 5 D. lgs. n. 231/2001 e l'applicabilità dell'art. 25 *septies*. Proprio alla luce di questa convinzione, si è parlato di una vera e propria *interpretatio abrogans* dell'art. 25 *septies*, che nella realtà non si è mai verificata.

Importante dottrina ha rilevato che «per evitare di giungere ad una conclusione che non solo avrebbe vanificato l'intervento originario del legislatore, ma soprattutto l'evidente volontà di quest'ultimo di mantenere l'impianto dell'art. 5 alla luce delle correzioni successive, la dottrina e la giurisprudenza hanno proposto varie opzioni “ermeneutiche” che “conservassero” la norma»<sup>160</sup>.

A conferma di ciò, è da notare come nel corso degli anni la stessa giurisprudenza abbia progressivamente preso le distanze da quell'interpretazione restrittiva che, nei primi tempi, finiva per ridurre la norma ad un guscio vuoto, privo di reale efficacia applicativa. Già con la nota pronuncia *ThyssenKrupp*<sup>161</sup>, che avremo modo di analizzare dettagliatamente più avanti, la Corte di Cassazione ha mostrato la volontà di non relegare la disposizione ad una mera presenza formale

---

<sup>159</sup> IELO, *Lesioni gravi, omicidi colposi aggravati dalla violazione della normativa antinfortunistica e responsabilità degli enti*, in *Rivista* 231, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2008, 60.

<sup>160</sup> DE PAOLIS, *Responsabilità degli enti: problematiche e prospettive di riforma a venti anni dal D. lgs. 231/2001*, in *Rivista giurisprudenza penale*, [giurisprudenzapenale.com](http://giurisprudenzapenale.com), 2021, 3.

<sup>161</sup> Sentenza della Corte di Cassazione, Sezioni unite, n. 38343, 18.09.2014.

nell'ordinamento, ma di valorizzarne il contenuto sostanziale, aprendo la strada ad una lettura capace di ricondurre anche i reati colposi di evento nell'alveo della responsabilità dell'ente.

L'indirizzo così inaugurato ha successivamente trovato conferme e sviluppi in numerose pronunce, che avremo modo di esaminare nel prosieguo del nostro lavoro, nelle quali si evidenzia come la prospettiva abrogativa si riveli priva di coerenza logica e difficilmente condivisibile.

Possiamo preliminarmente sottolineare come in tutte le decisioni giurisprudenziali che avremo modo di analizzare emerga la volontà di adattare l'art. 5 D. lgs. n. 231/2001 ai reati colposi di evento. Ad oggi, infatti, i concetti di "interesse" e "vantaggio" non vengono più visti come incompatibili con le fattispecie previste dall'art. 25 *septies* del medesimo Decreto.

In una recente pronuncia<sup>162</sup> la Corte di Cassazione, nell'applicare al caso di specie i presupposti della responsabilità amministrativa, ha approfondito due aspetti centrali in materia della sicurezza sui luoghi di lavoro.

Ha, in primo luogo, chiarito che la verifica dell'"interesse" dell'ente alla commissione del reato presupposto, così come l'eventuale "vantaggio" conseguito, non può essere frutto di automatismi derivanti dalla condanna della persona fisica che riveste funzioni dirigenziali. Tali elementi devono essere oggetto di un accertamento puntuale e autonomo, condotto con riferimento alle peculiarità del caso concreto. In secondo luogo, ha delineato con precisione lo schema logico-motivazionale che il giudice di merito è chiamato a seguire per verificare la responsabilità omissiva colposa della persona fisica – nel caso di specie il datore di lavoro – quale autore materiale del reato presupposto. Lo schema a cui si fa riferimento consisterebbe nella constatazione da parte del giudice circa la corretta individuazione e fornitura da parte del datore di strumenti idonei a minimizzare i rischi per i lavoratori. Tale ricostruzione, oltre a fornire indicazioni operative di rilievo, contribuisce a rafforzare il quadro interpretativo della disciplina in tema di colpa di organizzazione e di obblighi prevenzionistici. La Corte ha, infatti,

---

<sup>162</sup> Sentenza della Corte di Cassazione, III Sezione penale, n. 42968, 26.11.2024.

confermato la sussistenza della responsabilità dell'ente «essendo state omesse le misure di prevenzione previste dalla legge allo scopo di eseguire i lavori in modo più rapido e meno costoso»<sup>163</sup>.

Pertanto, possiamo concludere che nelle fattispecie colpose di evento «è la condotta caratterizzata dalla violazione della disciplina cautelare a essere potenzialmente foriera di interesse o vantaggio per l'ente, quest'ultimo sicuramente ravvisabile, ad esempio, nel risparmio di costi o di tempo che l'ente avrebbe dovuto sostenere per adeguarsi alla normativa prevenzionistica la cui violazione abbia determinato un infortunio sul lavoro»<sup>164</sup>.

## **2. L'emblematico caso ThyssenKrupp**

Secondo autorevole dottrina, la sentenza delle Sezioni Unite nel noto processo “ThyssenKrupp”<sup>165</sup> non può essere considerata esclusivamente come un punto di riferimento in materia di *dolo*, ma assume una portata ben più ampia, fornendo elementi interpretativi di grande rilievo anche in tema di responsabilità da reato dell'ente collettivo.

«La sentenza con la quale le Sezioni Unite hanno scritto l'ultima pagina del caso Thyssen è una decisione paradigmatica, destinata, nei prossimi decenni, a costituire un riferimento fondamentale per lo studio e l'analisi dogmatica dell'elemento soggettivo del reato, al pari della Sentenza Franzese, che rappresenta uno spartiacque fondamentale nell'evoluzione dogmatica della causalità e della colpa. La portata innovativa di questo provvedimento, inoltre, non si esaurisce nel solo ambito del diritto penale classico, ma si estende anche ad ambiti di confine, quale la responsabilità amministrativa degli enti. La sentenza da cui traggono spunto le considerazioni che seguono, infatti, ha il merito di sancire l'appartenenza del sistema 231 al diritto punitivo, riconoscendo agli enti sotto processo le medesime garanzie – per quanto compatibili – che costituiscono il portato

---

<sup>163</sup> Sentenza della Corte di Cassazione, III Sezione penale, n. 42968, 26.11.2024.

<sup>164</sup> PAMPANIN, *Sicurezza sul lavoro e d. lgs. 231/2001: l'interesse e il vantaggio dell'ente devono essere accertati autonomamente*, in *Rivista Corporate Crime e Compliance Hub*, compliancehub.it, 2025.

<sup>165</sup> Corte di Cassazione, Sezioni Unite, Sentenza n. 38343, 18.09.2014.

tipico del diritto penale. Attraverso una minuziosa esegesi del dato normativo, nella quale riecheggia la piena consapevolezza delle tensioni cui è sottoposta la legalità penale nell'ambito di un sistema reticolare di fonti, le Sezioni Unite aprono definitivamente la prospettiva ad una lettura costituzionalmente orientata dei principi e degli istituti fondamentali che regolano la responsabilità da reato delle persone giuridiche»<sup>166</sup>.

A ulteriore riprova della rilevanza che la vicenda ThyssenKrupp ha progressivamente assunto nel panorama dottrinale e giurisprudenziale, va ricordato come altro pensiero penalistico<sup>167</sup> abbia sottolineato come le Sezioni Unite della Corte di Cassazione, affrontando l'annoso contrasto interpretativo che, per lungo tempo, ha animato la giurisprudenza in merito alla distinzione concettuale e applicativa tra la figura del *dolo* eventuale e della colpa cosciente.

La pronuncia in esame non si limita, tuttavia, a comporre tale divergenza, ma propone una rilettura complessiva, attualizzata e sistematica di diversi snodi fondamentali del diritto penale contemporaneo. L'attenzione dei Giudici si concentra, infatti, su profili di grande impatto teorico e pratico, quali il ruolo che le conoscenze scientifiche assumono nell'ambito dei reati colposi, i metodi attraverso cui deve essere verificato il nesso causale, i parametri utilizzabili per identificare le posizioni di garanzia all'interno delle strutture organizzative complesse, la distinzione tra causalità della condotta e causalità della colpa, fino a giungere alla riflessione sulla responsabilità degli enti collettivi per fatto di reato e sui meccanismi di imputazione che ne regolano l'operatività.

Per comprendere appieno come mai il processo ThyssenKrupp abbia assunto nel tempo una portata tanto rilevante all'interno del dibattito giuridico, non è sufficiente limitarsi a richiamare in astratto i principi enunciati dalla Corte. La centralità di questo processo, divenuto in seguito

---

<sup>166</sup> GUERINI, *La responsabilità degli enti nel prisma delle Sezioni Unite: la Sentenza ThyssenKrupp*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2015.

<sup>167</sup> DE SANTIS, *Il sigillo delle Sezioni Unite sul caso Thyssenkrupp*, in *Altalex*, <https://www.altalex.com/documents/news/2015/01/19/il-sigillo-delle-sezioni-unite-sul-caso-thyssenkrupp>, 2015.

un riferimento costante anche per altre decisioni, può essere colta pienamente soltanto tornando ai fatti che ne costituirono l'origine.

È proprio dall'esame concreto delle circostanze che diedero luogo al giudizio che emerge il carattere innovativo della ricostruzione giuridica operata dalle Sezioni Unite, che hanno saputo trasformare un drammatico evento di cronaca giudiziaria in un passaggio chiave per l'evoluzione della responsabilità da reato degli enti nel nostro ordinamento.

Nel dicembre 2006, all'interno dello stabilimento torinese della ThyssenKrupp, società tedesca *leader* nel settore siderurgico, si verificò un grave incendio. I lavoratori presenti si mobilitarono immediatamente, cercando spengere il rogo, ma l'evolversi degli eventi rese vano ogni tentativo di contenimento. Il calore prodotto dal rogo provocò indirettamente lo spargimento di un ingente quantitativo di olio idraulico, quest'ultimo fece estendere le fiamme, causando in tal modo la morte di sette operai.

Nel processo che nacque a seguito di questo drammatico incidente, la Corte d'Assise di Torino<sup>168</sup> condannò la società ThyssenKrupp alla pena pecuniaria di 1 milione di euro, evidenziando come non solo i soggetti "apicali" avessero agito nell'"interesse" o a "vantaggio" della società, ma fosse per di più assente un modello organizzativo capace di elidere il rischio di avvenimenti delle specie di quello accaduto.

In secondo grado<sup>169</sup> la Corte d'Assise d'Appello di Torino «ha confermato la responsabilità ex art. 25 *septies*, d.lgs. 231/2001 della società Thyssenkrupp Acciai Speciali Terni S.p.A., dipendente dal reato di omicidio colposo aggravato, commesso nel suo interesse e a vantaggio da Marco Pucci, Gerald Priegnitz, Daniele Moroni, Raffaele Salerno e Cosimo Cafueri, dirigenti in posizione apicale dell'ente imputato, già sancita dalla seconda Corte d'Assise di Torino, in data 15 aprile 2011. L'incendio che nella notte del 6 dicembre 2007 si sviluppò sulla linea 5 dello stabilimento torinese dell'azienda tedesca, [...] ha dato origine ad una vicenda

---

<sup>168</sup> Sentenza della Corte di Assise di Torino, sezione II, 15.04.2011.

<sup>169</sup> Sentenza della Corte di Assise d'Appello di Torino, Sentenza n. 6, 27.05.2013.

processuale di grande complessità, in particolare con riferimento alla responsabilità penale del datore di lavoro per la morte e le lesioni occorse ai suoi dipendenti. Lo stesso non si può affermare con riferimento alle questioni legate alla responsabilità amministrativa dell'ente da reato. Nonostante le numerose incertezze interpretative che si sono sviluppate da quando, con l'art. 9, l. 123/2007 è stato introdotto nel d.lgs. 231/2001 l'art. 25 *septies*, poi modificato dal T.U. in materia di salute e sicurezza sul lavoro, d.lgs. 81/20082, la responsabilità amministrativa da reato degli enti è stata estesa ai delitti di omicidio colposo e di lesioni colpose, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro, la Corte torinese non ha dedicato a questo tema lo stesso grado di approfondimento dedicato alla *vexata quaestio* del rapporto tra dolo eventuale e colpa cosciente.

La Corte d'Assise d'Appello di Torino, infatti, ritiene che tutte le decisioni assunte dal primo Giudice in ordine alla responsabilità della TK-AST nelle sue vesti di ente ex d.lgs. 231/2001 siano condivisibili e vadano formalmente richiamate e confermate. Così facendo, i Giudici torinesi scelgono di non addentrarsi nella questione nodale del rapporto tra criteri di ascrizione della responsabilità dell'ente e reati colposi d'evento»<sup>170</sup>.

Nel giudizio di secondo grado viene esclusa l'ipotesi di *dolo* eventuale e la condotta viene inquadrata nella più attenuata figura della colpa cosciente. Secondo la prospettiva dei giudici d'appello, infatti, l'amministratore delegato non avrebbe consapevolmente accettato il rischio che l'evento si verificasse, ma avrebbe agito nella convinzione, rivelatasi poi errata, che l'adozione delle cautele normalmente impiegate sarebbe stata sufficiente a scongiurare il verificarsi dell'evento delittuoso, ignorando deliberatamente i numerosi "segnali" che avrebbero dovuto indurli a valutazioni opposte.

Da questa diversa qualificazione è derivata una significativa riduzione delle pene inflitte nel primo grado di giudizio.

---

<sup>170</sup> GUERINI, *Note di commento sulla sentenza della Corte D'Assise d'Appello di Torino sul caso Thyssen*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2013.

Nonostante ciò, la decisione di secondo grado, non ha attenuato la gravità delle condotte.

I giudici hanno, infatti, rimarcato come le violazioni si fossero ripetute nel tempo, accrescendosi progressivamente e determinando un accumulo di rischi che gravavano sugli operai. A questi ultimi venne imposto di fronteggiare le fiamme senza alcuna preparazione specifica e senza strumenti adeguati di protezione individuale, mentre gli imputati erano pienamente a conoscenza di pericoli tecnici che furono intenzionalmente taciuti. Nelle motivazioni emerge chiaramente che le scelte compiute rispondevano a finalità di carattere economico. Anche depotenziata dall'esclusione dell'omicidio volontario con dolo eventuale, la condotta resta comunque ascritta a titolo di omicidio colposo aggravato dalla previsione del disastro.

In questo senso, la Corte ha osservato come gli imputati non solo avessero trascurato di colmare le evidenti carenze nei sistemi di sicurezza, ma avessero altresì omesso di impartire l'ordine di evacuazione, pretendendo invece che i dipendenti intervenissero immediatamente.

A rendere ancor più evidente la gravità della colpa vi è il fatto che tali ordini costrinsero gli operai – privi di formazione antincendio, sprovvisti di dispositivi di protezione e dotati di estintori malfunzionanti – a esporsi a un rischio altissimo. A ciò si aggiunse l'assurda disposizione di non contattare direttamente i vigili del fuoco, ma di attivare una catena di segnalazioni interna resa inoperante da telefoni non funzionanti e da sovrapposizioni di ruoli che impedirono una tempestiva reazione all'emergenza. Inoltre, le responsabilità degli imputati non si limitarono al mancato adeguamento delle gravi carenze nei presidi di sicurezza, ma si aggravarono per la violazione di un obbligo elementare: quello di garantire l'immediata evacuazione dei lavoratori in presenza di un pericolo evidente. Al contrario, venne impartito l'ordine di intervenire direttamente sulle fiamme, nonostante gli operai fossero totalmente privi di addestramento specifico in materia di incendi, destinati a mansioni del tutto estranee a tali compiti e

sprovvisti sia di dispositivi individuali di protezione sia di estintori realmente funzionanti o di un impianto idraulico efficiente<sup>171</sup>.

Il percorso argomentativo sviluppato in sede di appello rappresentò solo una tappa intermedia del complesso *iter* processuale.

L'ultima parola è spettata, infatti, alla Suprema Corte, che nel 2014, con una decisione di grande risonanza, ha ridefinito i criteri di imputazione soggettiva e offerto un chiarimento definitivo sul confine tra *dolo* eventuale e colpa cosciente.

Importante dottrina, ripercorrendo il pensiero avanzato dalle Sezioni Unite della Cassazione<sup>172</sup> ha sostenuto che «hanno, a loro volta, affermato che, in tema di responsabilità da reato degli enti derivante da reati colposi di evento, i criteri di imputazione oggettiva, rappresentati dal riferimento contenuto nell'art. 5 del D. lgs. 231/2001 all' "interesse" o al "vantaggio", devono essere riferiti alla condotta e non all'evento, osservando che nei reati colposi di evento sembra ben difficilmente ipotizzabile un caso in cui l'evento lesivo corrisponda ad un interesse o vantaggio dell'ente. Tale singolare situazione ha indotto qualcuno a ritenere che, in mancanza di un esplicito adeguamento normativo, la nuova, estensiva disciplina sia inapplicabile. Tali dubbi e le estreme conseguenze che se ne desumono sono infondati. Essi condurrebbero alla radicale caducazione di un'innovazione normativa di grande rilievo. Il problema prospettato deve essere allora risolto nella sede propria, che è quella interpretativa. I risultati assurdi, incompatibili con la volontà di un legislatore razionale, cui condurrebbe l'interpretazione letterale della norma accreditano senza difficoltà l'unica alternativa, possibile lettura: i concetti di interesse e vantaggio, nei reati colposi d'evento, vanno di necessità riferiti alla condotta e non all'esito anti giuridico»<sup>173</sup>.

---

<sup>171</sup> MENDUTO, *ThyssenKrupp le motivazioni della Sentenza d'Appello*, in *Rivista PuntoSicuro*, <https://www.puntosicuro.it/>, 2013.

<sup>172</sup> Corte di Cassazione, Sezioni Unite, Sentenza n. 38343, 18.09.2014.

<sup>173</sup> BELTRANI, *Dopo S.U. Espenhahn: soluzione di questioni controverse e nuovi dubbi (commento a Cass. Pen., n. 38343, 18 Settembre 2014)*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2015.

Questa stessa dottrina afferma, inoltre, che la ricostruzione accolta dalla giurisprudenza non genera particolari difficoltà sul piano razionale: è del tutto plausibile, infatti, che una condotta contraria alle regole di cautela – e dunque connotata da colpa – possa essere posta in essere per rispondere a interessi dell'ente, o comunque determinare un'utilità in suo favore. Una simile impostazione ermeneutica non introduce elementi di rottura, né altera i criteri generali di imputazione, ma si limita ad adeguare lo schema originario al diverso contesto normativo.

Ciò che muta è l'oggetto dell'indagine, non più l'evento in quanto tale, bensì la condotta dell'agente, coerentemente con la specifica fisionomia dell'illecito colposo. In questo modo, non si produce alcuna lesione ai principi costituzionali del diritto penale.

L'assetto interpretativo risulta, dunque, perfettamente coerente: è del tutto compatibile che il soggetto, pur consapevole della violazione delle regole cautelari o addirittura prevedendo l'evento, agisca nondimeno nell'ottica di favorire le strategie aziendali, anzi, proprio in tali circostanze si comprende come l'inadempimento delle prescrizioni di sicurezza possa tradursi in un vantaggio concreto per l'ente<sup>174</sup>.

A seguito di tali precisazioni la Corte ha ribadito la responsabilità dell'ente ai sensi del D. lgs. n. 231/2001 per i reati colposi in materia di sicurezza sul lavoro.

Pur escludendo la configurabilità del *dolo* eventuale e confermando la colpa cosciente, la Suprema Corte ha evidenziato che la condotta omissiva e negligente degli amministratori non era affatto neutra per l'impresa, ma anzi risultava coerente con strategie economiche orientate alla massimizzazione del profitto. Proprio tale passaggio ha consentito di consolidare l'interpretazione secondo cui il requisito dell'interesse o del vantaggio può emergere anche in presenza di comportamenti colposi, a condizione che essi si inseriscano in una logica organizzativa idonea a favorire l'ente. Importante dottrina ha sottolineato che «la Suprema Corte ha in definitiva

---

<sup>174</sup> BELTRANI, *Dopo S.U. Espenhahn: soluzione di questioni controverse e nuovi dubbi (commento a Cass. Pen., n. 38343, 18 Settembre 2014)*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2015.

ravvisato la responsabilità dei *manager* che nel 2007 non adottando le doverose cautele determinarono l'incendio che divampò e uccise 7 persone, ma non ha ravvisato alcun elemento volitivo in tal senso escludendo l'attribuibilità del fatto a titolo doloso nemmeno per la figura dolosa più a margine (*dolo* eventuale). La sentenza Thyssenkrupp ha senz'altro un grande rilievo sociale oltre che giuridico e l'analisi della differenza tra *dolo* eventuale e colpa cosciente rappresenta un elemento di grande rilievo giuridico vista l'interpretazione particolarmente analitica operata nel giudizio di legittimità»<sup>175</sup>.

### **3. Il caso Ilva**

La tortuosa vicenda giudiziaria relativa allo stabilimento ILVA di Taranto, che per lungo tempo è stata l'industria siderurgica più grande d'Europa, chiamata oggi Acciaierie d'Italia, ha rappresentato un caso emblematico nel dibattito sulla responsabilità degli enti per i reati di natura colposa, in particolare in materia di sicurezza dei lavoratori e tutela dell'ambiente.

Non si è trattato solo di una vicenda giudiziaria di grande impatto mediatico, essa ha rappresentato un "laboratorio" giuridico nel quale sono emerse, con forza, le difficoltà applicative del D. lgs. n. 231/2001 in riferimento alle fattispecie colpose di evento.

Il caso ha messo in evidenza il conflitto tra due esigenze contrapposte: da un lato, garantire la continuità produttiva di un'azienda di primaria importanza e di conseguenza il diritto al lavoro così come tutelato dall'articolo 4 della Costituzione, dall'altro la salvaguardia del diritto alla salute, definito "fondamentale" dall'articolo 32 della Costituzione.

In una comunicazione ufficiale del 21 settembre 2007, il Presidente della Regione Puglia sottolineò l'urgenza di un intervento a livello statale, sollecitando una definizione rapida dei parametri autorizzativi nell'ambito dell'Autorizzazione Integrata Ambientale. La crescente preoccupazione per

---

<sup>175</sup> MALLAMACI, *Il confine tra dolo eventuale e colpa cosciente*, in *Rivista Salvisjuribus*, *salvisjuribus.it*, 2023.

la situazione di Taranto fu ribadita in una successiva nota del 30 luglio 2008, indirizzata direttamente al Presidente del Consiglio, nella quale si auspicava un'azione congiunta per affrontare efficacemente la crisi ambientale e sanitaria in atto. Da quel momento prese avvio un percorso istituzionale che condusse la Regione Puglia ad assumere un ruolo centrale, adottando decisioni particolarmente incisive. Proprio in questa direzione si colloca la legge regionale n. 44 del 2008, con la quale la Puglia, prima tra tutte le regioni italiane, introdusse un quadro normativo innovativo capace di fissare soglie vincolanti alle emissioni industriali delle sostanze inquinanti più pericolose.

Nel luglio del 2012 con l'ordinanza adottata dal giudice per le indagini preliminari di Taranto si disponeva il sequestro preventivo di alcune aree strategiche dello stabilimento dell'Ilva, con annessi strumenti utilizzati in quelle unità produttive. A fondamento della misura cautelare vi erano una serie di evidenze scientifiche e tecniche raccolte in due perizie, la prima tra queste, fondamentale per la nostra analisi, era diretta a verificare la pericolosità dei gas per i dipendenti dell'azienda e anche per gli abitanti delle zone limitrofe. Andava verificato se le misure adottate per contenere la dispersione di sostanze pericolose fossero adeguate rispetto alle disposizioni europee o se, al contrario, fossero potenzialmente idonee a generare situazioni rischiose per la salute dei lavoratori. Andava, inoltre, verificato quali misure adottare per eliminare o quanto meno ridurre il rischio di pericolosità. Alla base di queste evidenze tecnico-scientifico vi furono delle "campagne" di monitoraggio, realizzate nel 2008, in base alle quali emerse che nello stabilimento tarantino le concentrazioni di benzopirene superavano i limiti consentiti dalla legge, confermandone la pericolosità cancerogena.

Fu inoltre accertato che tutti i valori di emissione stabiliti dalla normativa risultavano oltre i valori soglia. Questo portò a riconoscere l'esistenza di un inquinamento da diossine attuale e recente.

La seconda perizia, di carattere medico-scientifico, doveva verificare l'eventuale sussistenza di un nesso causale tra l'attività svolta dai lavoratori

all'interno dello stabilimento Ilva e l'insorgenza di patologie, in particolare di natura oncologica. L'analisi ha evidenziato come facendo «una stima dell'incidenza di tumori (polmone, pleura, vescica, linfomatoide) nei residenti del comune di Taranto a partire dalle schede di dimissione ospedaliera 2000-2002, tenendo conto del fattore di confondimento occupazionale attraverso record-linkage con gli archivi INPS. È stato osservato un aumento di rischio, statisticamente significativo, per tumore del polmone in prossimità dell'acciaieria e dei cantieri navali e tale eccesso permane dopo l'aggiustamento per variabili occupazionali, facendo propendere per l'esistenza di un effetto ambientale»<sup>176</sup>. Si giunse quindi ad affermare che il rischio oncologico colpiva in maniera chiaramente più evidente i lavoratori impiegati all'interno dello stabilimento e delle aree industriali connesse, ma riguardava anche la popolazione residente nelle zone limitrofe agli stabilimenti.

Le risultanze delle perizie, pertanto, portarono in primo piano la questione della responsabilità giuridica dell'ente.

Va chiarito che tra il provvedimento di sequestro del 2012 e la decisione di primo grado sono trascorsi quasi dieci anni, segnati da passaggi giudiziari e istituzionali molto complessi. Durante questo periodo lo stabilimento, pur formalmente sotto sequestro, non ha cessato l'attività produttiva: vari interventi normativi, passati alla cronaca come “decreti salva-Ilva”, hanno consentito, infatti, di mantenere in funzione gli impianti, prevedendo parallelamente l'amministrazione straordinaria della società e l'adeguamento graduale alle prescrizioni contenute nell'AIA.

Il processo, incardinato dinanzi alla Corte d'Assise di Taranto, si è protratto per diversi anni, sino a culminare nella sentenza di condanna emessa il 31 maggio 2021 e depositata il 28 novembre 2022.

I Giudici di primo grado, nel condannare gli imputati per varie ipotesi delittuose, hanno sottolineato che la gestione dell'impianto si basava su prassi contrarie alla legge, fatte di omissioni e scarichi costanti di sostanze

---

<sup>176</sup> PASCULLI, *L'Ilva s.p.a. sotto sequestro tra esigenze di sicurezza ed evidenza scientifica. Per una rilettura del concetto di causalità*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2013, 85.

nocive, con effetti dannosi non solo per chi lavorava nello stabilimento, ma anche per gli abitanti della zona circostante.

Hanno, pertanto, rilevato una stretta interdipendenza tra inquinamento e violazioni delle regole antinfortunistiche, richiamando più volte l'applicazione del D.lgs. n. 231/2001 e, in particolare, dell'art. 25 *septies*. La decisione finale ha messo in luce la visione unitaria del problema: le violazioni ambientali e quelle legate alla sicurezza dei lavoratori sono strettamente connesse e non possono essere scisse. Questo approccio integrato ha confermato che i criteri dell'interesse e del vantaggio, previsti dall'art. 5 del D.lgs. n. 231/2001, possono trovare applicazione anche nei reati colposi, quando l'ente abbia tratto un beneficio – ad esempio sotto forma di riduzione dei costi – dall'omissione sistematica delle misure di prevenzione<sup>177</sup>.

A conferma di questa tesi interpretativa la dottrina ha evidenziato come « La Corte di Assise di Taranto ha quindi affermato la responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi loro contestati, condannandoli, in solido con gli imputati, al risarcimento dei danni. Infine, viene sottolineato che i reati ambientali sono stati contestati a titolo colposo, secondo il principio di immedesimazione organica, dal momento che questi reati sono stati posti in essere nell'ambito del delitto associativo ed è stata ritenuta sussistente la responsabilità sul presupposto della sistematica violazione delle norme cautelari. L'interesse e il vantaggio per l'ente si sono concretizzati nella mancata attuazione di misure di sicurezza, prevenzione e protezione per i lavoratori (risparmio di spesa), nonché nella massimizzazione della produzione, non avendo considerato i rischi ambientali e di sicurezza degli impianti dello stabilimento. La società è stata condannata anche per le condotte colpose che hanno portato agli infortuni sul lavoro: in questo caso l'interesse e il vantaggio si sono realizzati in una politica di impresa volta alla riduzione dei costi ed alla massimizzazione dei profitti, attuata mediante la mancata adozione delle misure precauzionali e all'omessa valutazione dei

---

<sup>177</sup> CHILOSI, RICCARDI, *Profili penalistici dei modelli organizzativi. Ambiente interno e ambiente esterno: interferenze relative al catalogo "231"*, in *Diritto della sicurezza sul lavoro, Journals.uniurb.it*, 2023.

rischi, in particolare la conformità agli standard di sicurezza, la mancata adozione e attuazione di un efficace modello di organizzazione e gestione idoneo a prevenire reati della specie di quelli verificatesi e la sistematica violazione delle norme prevenzionistiche»<sup>178</sup>.

Nonostante la sentenza di primo grado avesse tracciato un quadro definito delle responsabilità di imputati ed Ente, l'*iter* processuale non si è arrestato a tale approdo.

Difatti, la vicenda giudiziaria ha conosciuto un rilevante sviluppo.

Nel settembre 2024, infatti, la Corte d'Assise d'Appello di Lecce ha annullato, ai sensi dell'art. 24 c.p.p., la sentenza di primo grado trasmettendo gli atti per competenza alla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Potenza

. Il procedimento, che sin dal 2012 aveva visto l'avvio di imponenti attività investigative e l'adozione di misure cautelari nei confronti dei vertici aziendali e il sequestro delle principali aree produttive dello stabilimento, è stato così radicalmente rimesso in discussione.

La sentenza di annullamento rappresenta un momento di forte discontinuità rispetto al percorso processuale precedente: da un lato segna una battuta d'arresto per l'accusa e per le parti civili, che vedono azzerati anni di attività dibattimentale; dall'altro, lascia emergere il rischio concreto di prescrizione di numerosi reati contestati, con conseguenze significative per l'accertamento delle responsabilità e per la tutela dei diritti delle comunità coinvolte. La decisione, definita da più parti come un passaggio critico e inatteso, conferma la complessità del processo in questione, nel quale questioni di diritto processuale – legate alla competenza e alla posizione dei giudici – finiscono per incidere in maniera determinante sull'esito del giudizio, sospendendo gli effetti di una sentenza che aveva già individuato gravi profili di responsabilità penale e amministrativa a carico della società e dei suoi dirigenti<sup>179</sup>. È stato osservato, a tal proposito, che si tratta di «una

---

<sup>178</sup> PAULETTI, *La sentenza "ILVA" di Taranto: l'efficacia esimente del Modello 231 e dei presidi adottati dalla società*, in *Rivista solo231*, <https://www.solo231.it/sentenza-ilva-taranto-esimente-modello-e-presidi/>, 2023.

<sup>179</sup> GENTILUCCI, *Processo ex Ilva: la Corte d'Appello annulla la sentenza*, in *Rivista Diritto.it*, [diritto.it](https://www.diritto.it), 2023.

vicenda giudiziaria imponente, caratterizzata da oltre 3800 pagine di sentenza scritte in un arco temporale di circa diciotto mesi e quasi quindici anni di procedimento dall'iscrizione della notizia di reato, che deve ricominciare a causa dell'incompetenza territoriale ex art. 11 c.p.p. della Corte d'Assise di Taranto, accertata dalla Corte d'Assise d'Appello di Lecce: questa l'estrema sintesi del c.d. “processo ambiente svenduto”, che ha visto protagonista il grave inquinamento del territorio tarantino, in ipotesi d'accusa ad opera dell'impianto siderurgico ex Ilva. Più nel dettaglio, siamo di fronte a un caso in cui paiono esservi pochi dubbi sulla situazione di danno all'ambiente causato dallo stabilimento siderurgico»<sup>180</sup>.

La vicenda giudiziaria legata allo stabilimento di Taranto consente di cogliere come, anche in presenza di fattispecie colpose di evento, i criteri dell'“interesse” e del “vantaggio” previsti dall'art. 5 del D.lgs. n. 231/2001 possano assumere un ruolo decisivo nell'accertamento della responsabilità dell'ente. La pronuncia del 2021 ha, infatti, mostrato con chiarezza come la mancata adozione di cautele prevenzionistiche, lungi dall'essere frutto di trascuratezze isolate, risponda a una logica imprenditoriale orientata alla compressione dei costi e all'incremento della capacità produttiva, traducendosi in un guadagno economico per la società.

Tale pronuncia ha, dunque, ribadito che l'interesse e il vantaggio, nei reati colposi, non vanno ricondotti a mere finalità soggettive, ma devono essere individuati nella concreta utilità economica derivante dalla violazione delle regole cautelari.

Questa impostazione richiama da vicino l'elaborazione già affermata nella sentenza ThyssenKrupp del 2014, nella quale si era riconosciuto che il sistematico sacrificio delle misure di sicurezza può essere letto come una forma di vantaggio economico per l'ente.

---

<sup>180</sup> CALAVITA, *Ilva di Taranto: il processo “Ambiente Svenduto” va, giustamente (ma purtroppo), ricelebato. Riflessioni sulla competenza ex art. 11 c.p.p.*, in *Archivio Penale*, [archiviopenale.it](http://archiviopenale.it), 2025.

#### **4. Sistematicità o occasionalità delle violazioni in materia antinfortunistica**

Un profilo che merita di essere esaminato nell'ambito della disciplina della responsabilità da reato degli enti, così come prevista dal D. lgs. n. 231/2001 e più nello specifico nell'ambito delle violazioni di regole di condotta che comportano il verificarsi degli eventi sussumibili nell'art. 25 *septies* dello stesso Decreto, riguarda la sistematicità o l'occasionalità delle suddette violazioni.

L'attenzione posta verso tale distinzione consente di comprendere se l'inosservanza delle disposizioni antinfortunistiche sia frutto di accidentalità, dovuta a circostanze difficilmente ripetibili, oppure se rifletta una struttura organizzativa sistematicamente orientata all'illegalità, e ha rappresentato, in alcuni periodi storici, il criterio selettivo nell'individuazione dei casi in cui la violazione possa comportare o meno la punibilità dell'organizzazione.

A tal riguardo, una parte importante della dottrina<sup>181</sup> si è chiesta se, ai fini della contestazione dei reati previsti dall'art. 25 *septies* «sia sufficiente che in capo alla società si rinvenga un qualsiasi beneficio o non occorre invece che la vicenda si inserisca all'interno di una politica aziendale tesa ad evitare ogni aggravio di costi connessi alla sicurezza sul lavoro»<sup>182</sup>.

Secondo un filone interpretativo di matrice giurisprudenziale<sup>183</sup>, si ritiene che, qualora l'illecito penale sia dovuto a violazioni saltuarie o episodiche non possa essere sussunto nell'art. 25 *septies*, sarebbero, invece, penalmente rilevanti tutte quelle infrazioni di regole cautelari esistenti in materia prevenzionistica, che si inseriscono in un quadro di conclamata noncuranza per la sicurezza dei lavoratori. Tale noncuranza, infatti, assumerebbe rilevanza dal momento che si tradurrebbe in maggiori rischi per i lavoratori e di conseguenza in un risparmio di spesa dovuto al mancato sostenimento degli oneri economici necessari per l'attuazione delle misure di sicurezza.

---

<sup>181</sup> SANTORIELLO, *Responsabilità da reato degli enti: problemi e prassi*, Milano, 2023, 49.

<sup>182</sup> SANTORIELLO, *Responsabilità da reato degli enti: problemi e prassi*, Milano, 2023, 49.

<sup>183</sup> Sentenza della Corte di Cassazione, IV Sezione, n. 2544, 21.01.2016, sentenza della Corte di Cassazione, IV Sezione, n. 38363, 9.08.2018.

A sostegno di questa tesi giurisprudenziale, anche importante dottrina<sup>184</sup> ha ritenuto che in caso di infortunio sul lavoro, non sia sufficiente limitarsi alla constatazione della violazione delle regole cautelari, ma occorra individuare indizi concreti che rivelino il carattere tipico dell'illecito. In particolare, la condotta penalmente rilevante deve potersi considerare non solo come trasgressione episodica, ma come manifestazione di un atteggiamento più profondo della società, volto a privilegiare il profitto anche a discapito della tutela della salute dei dipendenti. Ciò implica che il comportamento illecito non vada letto in maniera isolata, bensì come espressione di un determinato modo di operare dell'ente, idoneo a rendere sistematica la messa in pericolo dei lavoratori.

Analoghe considerazioni sono state sviluppate allorché è stato affermato che sia necessario scindere «le ipotesi di omissioni organizzative-gestionali espressive di una politica di impresa ispirata al risparmio — si pensi all'omessa o insufficiente valutazione dei rischi e alla conseguente inadeguata predisposizione dello strumento di sicurezza [...] ovvero alle omissioni di oneri organizzativi e/o procedurali [...] dai casi in cui l'evento cagionato rappresenti concretizzazione di una disfunzione organizzativa episodica ed estemporanea che, risalendo la catena di comando, sia addebitabile al vertice societario, nei termini di un puntuale *deficit* di vigilanza su attività pur correttamente monitorate a livello gestionale. In dette ultime circostanze, invero, la condotta individuale è fine a sé stessa e non presuppone alcuna proiezione prognostica in termini di vantaggio né tanto meno di interesse per l'ente»<sup>185</sup>.

Tuttavia, altra parte della giurisprudenza<sup>186</sup>, esprimendo un diverso pensiero che col tempo si è affermato fino a diventare quello maggioritario e ad oggi più attuale, sostiene che per affermare la responsabilità dell'ente in materia di sicurezza sul lavoro, non sia indispensabile dimostrare come la mancata ottemperanza delle norme cautelari abbia carattere ripetuto e sistematico.

---

<sup>184</sup> SANTORIELLO, *Responsabilità da reato degli enti: problemi e prassi*, Milano, 2023, 53.

<sup>185</sup> RICCARDI, *La "sfuggente" dimensione oggettiva dell'interesse dell'ente*, in *Rivista 231*, <https://www.rivista231.it/>, 2018.

<sup>186</sup> Sentenza della Corte di Cassazione, IV Sezione, n. 4480, 17.11.2020.

Ciò che rileva, piuttosto, è la possibilità di utilizzare l'eventuale reiterazione delle inosservanze come elemento probatorio, idoneo a suggerire l'esistenza di una finalità economica sottesa alla condotta. In questo senso, la presenza di più trasgressioni non rappresenta un presupposto indefettibile per l'imputazione, ma può costituire un indice rivelatore della logica di risparmio perseguita dall'organizzazione.

La Suprema Corte<sup>187</sup> ha tuttavia chiarito che tale valutazione deve essere condotta con cautela, per evitare di assimilare automaticamente l'ente alla persona fisica che ha materialmente commesso la violazione. L'attenzione, pertanto, non va posta tanto sulla ripetizione delle infrazioni come tale, quanto sul loro valore indiziario rispetto alla dimostrazione dell'orientamento economico perseguito dall'impresa.

In linea con quanto fin qui affermato, è stato notato<sup>188</sup> come i giudici di legittimità<sup>189</sup> si siano più volte soffermati sul ruolo attribuibile alla sistematicità delle violazioni in materia di sicurezza sul lavoro e per lungo tempo, tale elemento sia stato considerato un parametro significativo nelle decisioni giudiziarie, utilizzato come criterio idoneo a temperare l'affermazione della responsabilità dell'ente una volta dimostrata la commissione del reato e accertato il collegamento tra autore e società, ma di recente, invece, la mera reiterazione non sia più valutata né quale requisito strutturale della fattispecie di cui all'art. 25 *septies*, né quale ponte necessario tra l'illecito del singolo e la responsabilità dell'ente.

Secondo tale recente orientamento giurisprudenziale, sarebbe contrario alla *ratio* della normativa escludere dal novero delle condotte rilevanti quelle azioni isolate, purché finalisticamente orientate, solo perché non inserite in una strategia aziendale di violazioni sistematiche.

D'altronde, la nozione stessa di "sistematicità" è intrinsecamente vaga, poiché la moltiplicazione delle inosservanze potrebbe comunque non rappresentare un indirizzo organizzativo. Nel quadro dei reati colposi

---

<sup>187</sup> Sentenza della Corte di Cassazione, IV Sezione, n. 4480, 17.11.2020

<sup>188</sup> Si veda MASTRANTONIO, *Interesse o vantaggio dell'ente e i reati in materia di sicurezza sul lavoro: un sottile equilibrio interpretativo*, in *Rivista Ius in Itinere*, iusinitinere.it, 2025.

<sup>189</sup> Sentenza della Cassazione, IV Sezione, n. 29584, 26.10.2020, Sentenza della Cassazione, IV Sezione, n. 12149, 24.03.2021.

d'evento, tale orientamento ha chiarito che l'“interesse” dell'ente non si esprime unicamente attraverso condotte seriali di inosservanza, ma può emergere anche da un singolo episodio, purché siano riscontrabili elementi concreti che rivelino come la violazione sia stata funzionale al risparmio di costi o al perseguimento di un vantaggio economico. In tale ottica, la ripetizione delle infrazioni non costituisce più un presupposto necessario, ma un semplice indizio capace di rafforzare la prova dell'intenzionalità sottostante, evitando al contempo di identificare l'atteggiamento del singolo autore con quello complessivo della società.

Ha fornito un importante indirizzo interpretativo dell'argomento in esame la sentenza n. 22256 pronunciata, in data 8 giugno 2021, dalla IV Sez. Penale della Corte di cassazione nel c.d. caso Ecolat.

Accogliendo il ricorso dell'ente, la Suprema Corte ha chiarito come: «<<onde impedire un'applicazione automatica della norma che ne dilati a dismisura l'ambito di operatività ad ogni caso di mancata adozione di qualsivoglia misura di prevenzione (che implica quasi sempre un risparmio di spesa il quale può, però, non essere rilevante) - ove il giudice di merito accerti l'esiguità del risparmio di spesa derivante dall'omissione delle cautele dovute, in un contesto di generale osservanza da parte dell'impresa delle disposizioni in materia di sicurezza del lavoro (ed in mancanza di altra prova che la persona fisica, omettendo di adottare tali cautele, abbia agito proprio allo scopo di conseguire un'utilità per la persona giuridica, e - quindi - in una situazione in cui l'omessa adozione delle cautele dovute sia plausibilmente riconducibile anche a una semplice sottovalutazione del rischio o ad un'errata valutazione delle misure di sicurezza necessarie alla salvaguardia della salute dei lavoratori), ai fini del riconoscimento del requisito del vantaggio occorre la prova della oggettiva prevalenza delle esigenze della produzione e del profitto su quella della tutela della salute dei lavoratori quale conseguenza delle cautele omesse: la prova, cioè, dell'effettivo, apprezzabile (cioè non irrisorio) vantaggio (consistente nel risparmio di spesa o nella massimizzazione della produzione, che può derivare, anche, dall'omissione di una singola cautela e anche dalla

conseguente mera riduzione dei tempi di lavorazione) non desumibile, sic et simpliciter, dall'omessa adozione della misura di prevenzione dovuta. In altri termini laddove non vi sia la prova - desumibile anche dalla sistematica sottovalutazione dei rischi - che l'omessa adozione delle cautele sia il frutto di una scelta finalisticamente orientata a risparmiare sui costi di impresa, (cioè di una specifica politica aziendale volta alla massimazione del profitto con un contenimento dei costi in materia di sicurezza, a scapito della tutela della vita e della salute dei lavoratori), e risulti, invece, l'occasionalità della violazione delle norme antinfortunistiche, dovendosi escludere il requisito dell'interesse, deve essere rigorosamente provato quello del vantaggio, che può alternativamente consistere in un apprezzabile risparmio di spesa o in un, sempre apprezzabile, aumento della produttività, e la motivazione della sentenza che riconosca tale vantaggio deve dare adeguatamente conto delle prove, anche per presunzioni, dalle quali lo ha desunto>>.

Spostando l'attenzione al criterio del "vantaggio", la Suprema Corte ha, dunque, ritenuto che la costanza delle inosservanze delle norme prevenzionistiche possa fungere da indicatore della sua effettiva esistenza e consistenza.

In una fase iniziale, si era affermata l'idea che, qualora il risparmio derivante dall'omissione delle cautele fosse risultato modesto e in un contesto di generale osservanza delle regole, il vantaggio potesse dirsi sussistente solo se dimostrata la netta prevalenza degli interessi produttivi sull'esigenza di protezione dei lavoratori. Ciò significava che non bastava constatare il mancato rispetto di una misura di prevenzione: occorreva provare l'esistenza di un beneficio economico concreto e apprezzabile, riconducibile anche a una sola omissione ma tale da incidere realmente sulla produzione o sui costi.

Tale approccio, però, è stato successivamente ridimensionato, nel senso che la sua applicazione è stata limitata ai casi in cui l'infortunio derivasse da una sottostima del rischio o da un errore di valutazione circa le misure necessarie a garantire la salute dei dipendenti. Non così, invece, laddove il datore di

lavoro, pur consapevole dell'esistenza del rischio e delle cautele previste nei documenti di valutazione, abbia deliberatamente scelto di ignorarle per un arco temporale significativo: in simili circostanze, il vantaggio non può essere escluso richiamandosi alla natura isolata della violazione.

Infine, un'ulteriore stretta interpretativa ha portato la Cassazione<sup>190</sup> a sostenere che, anche qualora il risparmio di spesa sia minimo rispetto agli investimenti effettuati complessivamente dall'impresa per la sicurezza, la responsabilità dell'ente non viene meno se la violazione ha riguardato un'area di rischio centrale.

In tali ipotesi, infatti, è impossibile negare la colpa di organizzazione, poiché l'omissione di una regola cautelare essenziale compromette comunque l'efficienza del sistema di prevenzione e rende irrilevante l'argomento dell'esiguità del vantaggio conseguito.

La giurisprudenza di legittimità, in una sentenza coeva<sup>191</sup>, ha affermato che nei casi di violazione delle regole cautelari in materia di sicurezza, l'interesse per l'ente può essere ravvisato laddove la trasgressione abbia comportato un risparmio di spesa o, comunque, un ritorno economico apprezzabile. In tali circostanze, il criterio dell'interesse si fonda sulla consapevole scelta della persona fisica, che agendo per conto dell'ente, ha perseguito un beneficio patrimoniale attraverso l'omissione o l'inosservanza delle prescrizioni prevenzionistiche.

Diverso è il discorso relativo al criterio del vantaggio: esso non richiede necessariamente un'intenzionalità diretta dell'agente, ma si collega alla possibilità che la violazione delle regole di sicurezza determini, in concreto, un'utilità per l'ente, come ad esempio l'incremento della produttività o la riduzione dei costi aziendali. Tale parametro, tuttavia, deve essere valutato tenendo conto non di episodi isolati, bensì della sistematicità delle condotte omissive, così da accertare se il mancato rispetto delle cautele abbia assunto carattere stabile e funzionale nell'organizzazione imprenditoriale.

---

<sup>190</sup> Sentenza della Cassazione, IV Sezione, n. 33976, 15.09.2022.

<sup>191</sup> Sentenza della Corte di Cassazione, III Sezione, n. 20559, 24.03.2022.

In questa prospettiva, la Cassazione ha precisato che l'apprezzabilità economica del vantaggio non coincide con la mera mancanza di spese sostenute per la sicurezza, ma implica una verifica sostanziale circa l'incidenza delle violazioni sull'assetto produttivo complessivo dell'ente. Ciò significa che il vantaggio non si esaurisce nel singolo evento lesivo, ma si manifesta come risultato della persistente inosservanza delle regole prevenzionistiche, che ha permesso all'impresa di ridurre i costi o di massimizzare la produzione a discapito della tutela dei lavoratori.

Consolidata riflessione giuridica<sup>192</sup> ha, infine, affermato che l'abitudine o la ripetizione delle violazioni delle norme di sicurezza non costituisce un presupposto tipico dell'illecito previsto dall'art. 25 *septies* del D.lgs. n. 231/2001. In altre parole, la responsabilità dell'ente può configurarsi anche in assenza di un quadro di inosservanze continuative, essendo sufficiente un singolo episodio se collegato a un risparmio di spesa o a un "tornaconto". Ai fini della sussumibilità del fatto storico nella fattispecie prevista dal suddetto Decreto non serve, quindi, richiedere che la condotta dell'agente rifletta necessariamente un comportamento costante e intenzionale, ma è sufficiente che essa sia stata posta in essere con consapevolezza allo scopo di procurare un vantaggio all'organizzazione. Così, l'interesse dell'ente si configura ogniqualvolta la persona fisica, pur non perseguendo l'evento lesivo (morte o lesioni del lavoratore), decida deliberatamente di non rispettare le regole cautelari per ridurre i costi o aumentare l'efficienza produttiva. L'evento dannoso non è voluto in senso doloso, ma l'inosservanza della normativa è frutto di una scelta consapevole finalizzata a soddisfare un interesse dell'impresa. Inoltre, la responsabilità non può fondarsi sul semplice rapporto di immedesimazione organica: l'art. 5 D. lgs. n. 231/2001 richiede un collegamento finalistico tra l'azione dell'autore e l'interesse dell'ente. Sarebbe, infatti, contrario alla *ratio* del sistema ritenere rilevanti anche comportamenti isolati che, pur caratterizzati da intenzionalità, non esprimano una politica aziendale improntata alla

---

<sup>192</sup> GIORGIS, *La definizione di profitto tra incrementi patrimoniali e illeciti risparmi*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2021.

violazione sistematica delle regole di sicurezza. In aggiunta, la nozione stessa di “sistematicità” risulta troppo generica e priva di confini certi: non ogni ripetizione di condotte illecite è indice di una prassi organizzativa radicata, e non sempre più inosservanze possono essere lette come espressione di un vero modello imprenditoriale. Ciò che rileva è piuttosto l’orientamento teleologico della condotta, che deve essere verificato caso per caso. La dimostrazione dell’“interesse” — parametro da valutarsi *ex ante* e di natura teleologica — può dunque essere rinvenuta nell’indirizzo concreto dell’ente a trascurare le prescrizioni antinfortunistiche, con lo scopo di ridurre la spesa o accrescere i margini di profitto. In conclusione, l’approfondimento del tema mostra che la contrapposizione tra violazioni episodiche e comportamenti sistematici non coincide con un elemento costitutivo dell’illecito dell’ente ai sensi dell’art. 25 *septies*, ma può al più fungere da indice probatorio per accertare l’esistenza di un interesse o di un vantaggio economico.

## CAPITOLO III

### I MODELLI ORGANIZZATIVI NELL'AMBITO DEI REATI COLPOSI

#### 1. Il modello organizzativo come presidio di *corporate governance*

Prima di addentrarsi nell'analisi degli strumenti di prevenzione dei reati e più nello specifico dei modelli organizzativi, appare necessario chiarire preliminarmente il significato di *corporate governance* e le modalità con cui tale concetto si è progressivamente consolidato all'interno del nostro ordinamento giuridico. In questa prospettiva appare utile richiamare quanto osservato da autorevole dottrina quando ha affermato che «l'idea di *corporate governance* che si va, infatti, delineando nel nostro ordinamento giuridico si basa su un concetto ampio di responsabilità d'impresa, incentrato, da una parte, sul rispetto della legalità e sulla realizzazione di relazioni costruttive fra i dipendenti all'interno della compagine sociale e, dall'altra, tutta tesa — potremmo dire — a contrastare, in modo efficace ed efficiente, l'attività criminale all'interno degli enti stessi, promuovendo la trasparenza nella conduzione dell'attività d'impresa. Il convincimento, nell'attuale contesto storico economico, è che l'impresa per svolgersi con profitto nel lungo periodo, deve assolvere ad una somma di doveri non solo verso le persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione e di direzione dell'ente o di persone che ad essa sono sottoposte, ma anche verso la collettività e, quindi, in definitiva, verso il mercato: la persona giuridica soggetto autonomo ed operante all'interno delle società soggiace, perciò, al rispetto delle regole di mercato. In coerenza con queste finalità, sembra chiaro come anche il concetto di *corporate governance* si evolva, passando da una situazione iniziale di preminente attenzione rivolta ai soli *shareholders*, ad una situazione — che appunto è quella attuale — nella quale assumono vieppiù rilevanza i sistemi normativi che consentono di prevenire e reprimere i fenomeni criminali all'interno della compagine sociale»<sup>193</sup>. La medesima dottrina<sup>194</sup> ha notato come

---

<sup>193</sup> CARDIA, *Codice di auto disciplina e normativa 231*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2006, 63.

<sup>194</sup> CARDIA, *Codice di auto disciplina e normativa 231*, cit., 65.

l'assetto dei rapporti interni all'impresa, che nel linguaggio odierno viene definito appunto *corporate governance*, abbia ricevuto un riconoscimento giuridico con l'introduzione del sistema della responsabilità da reato degli enti introdotto dal D. lgs. n. 231/2001. Secondo quest'ultima dottrina non può trascurarsi che l'efficacia delle strategie di prevenzione dei reati societari, soprattutto delle fattispecie colpose, come quelle previste dall'art. 25 *septies* D.lgs. n. 231/2001, è strettamente legata alla qualità delle scelte organizzative e alle politiche aziendali definite dai vertici. In questa prospettiva, come abbiamo avuto più volte modo di precisare, la normativa prevista dal Decreto del 2001 segna un deciso mutamento di paradigma: non è più soltanto la persona fisica a rispondere dell'illecito, ma l'ente nel suo complesso viene chiamato ad assumere un ruolo diretto nella lotta agli illeciti penali. Da tale impostazione deriva un obbligo preciso: ogni organizzazione è tenuta a concepire, adottare e rendere effettivo un sistema di controllo interno, adeguato alla propria struttura, che consenta di monitorare costantemente il rispetto delle regole fondamentali che orientano l'attività sociale. Tale sistema deve assicurare, inoltre, la continua verifica dell'attualità e dell'efficacia delle procedure aziendali, la diffusione e la conoscenza degli *standard* etici condivisi, nonché la conformità alle disposizioni normative.

Le attività che compongono la vita di un ente si sviluppano in un contesto mutevole, caratterizzato da variabili non sempre prevedibili. Proprio per tale motivo, diventa fondamentale porre una costante attenzione alla gestione e al controllo dei molteplici rischi che possono emergere nelle diverse fasi operative. L'impatto di tali rischi, tuttavia, non è uniforme, poiché varia sensibilmente in funzione della dimensione e della struttura organizzativa del singolo ente. La gestione consapevole del rischio non è solo un'attività tecnica, bensì una componente strategica della *governance* societaria, indispensabile per mantenere la stabilità economica e garantire la sopravvivenza dell'organizzazione nel lungo periodo. In questo senso, la possibilità di contenere i costi derivanti da eventi imprevisti produce effetti

rilevanti sia all'interno della compagine aziendale, rafforzandone l'efficienza, sia verso l'esterno, accrescendo ad esempio, la fiducia di investitori. Gli scandali societari e i numerosi casi di lesioni gravi o gravissime, o addirittura i casi di omicidi colposi avvenuti in imprese anche di dimensioni rilevanti hanno mostrato la fragilità dei meccanismi di vigilanza quando questi non riescono ad anticipare o prevenire derive gestionali pericolose. Tali fenomeni non sono confinati al solo ambito nazionale, ma hanno interessato realtà economiche diverse, spingendo i legislatori a intensificare la produzione normativa. L'obiettivo principale è rafforzare la correttezza dei comportamenti degli attori coinvolti e migliorare la trasparenza delle informazioni economico-finanziarie diffuse al mercato. Anche nel nostro Paese, seppur con ritardo rispetto ad altre nazioni, si è progressivamente sviluppata una sorta di "cultura dei controlli", ispirata ai modelli elaborati in ambito internazionale e adattata alle peculiarità del contesto interno. Al contempo è opportuno notare che, il rischio sia fisiologico all'attività degli enti. L'imprenditore, quindi, deve fare in modo che quandanche non sia possibile raggiungere il c.d. "rischio zero", ci si avvicini quantomeno il più possibile ad esso. Per perseguire tale obiettivo, risulta fondamentale introdurre sistemi strutturati di analisi dei rischi, capaci di stimare il livello di esposizione complessiva e di individuare adeguate misure di contenimento. Questi strumenti, in continua evoluzione, non consentono tuttavia di neutralizzare in maniera uniforme tutte le categorie di rischio, data la loro insita eterogeneità. Proprio questa impossibilità di controllo totale genera un ulteriore fattore di criticità, identificato come *control risk*. Esso si manifesta quando i presidi interni risultano carenti e, di conseguenza, non sono in grado di coprire integralmente le aree di vulnerabilità aziendale. Inoltre, è necessario ricordare che ogni tipo di ente, pur potendo essere collocato in categorie di classificazione comuni, rimane una realtà unica. Ne deriva che non esiste un modello universale di valutazione dei rischi, ma che si impone, caso per caso, un'analisi *ad hoc* per l'organizzazione considerata nella sua peculiarità. È dunque evidente che non esista un modello universale di

valutazione dei rischi valido per ogni impresa. Ogni ente rappresenta un *unicum*, da analizzare nel suo specifico contesto operativo e organizzativo. Per tale motivo, il modello organizzativo, se vuole svolgere realmente il ruolo di strumento di *corporate governance*, non può essere statico, ma deve essere flessibile<sup>195</sup>.

In coerenza con tale impostazione è stato rilevato in dottrina che «il modello organizzativo deve essere tarato, con riguardo alle singole attività aziendali sui rischi di reato da prevenire, ne consegue che i protocolli operativi e organizzativi di cui esso si compone — cioè il suo cuore pulsante — presentano una serie di variabili tali da non risultare riconducibili ad un paradigma universalmente valido»<sup>196</sup>.

In questa logica, la mera predisposizione di procedure, regole e protocolli interni non è sufficiente. Ciò che rileva è la capacità di mantenere costantemente vivo un sistema di sorveglianza che ne assicuri l'effettiva funzionalità. Diversamente si rischierebbe di disporre di un impianto apparentemente conforme sul piano formale, ma incapace di incidere realmente sulle prassi operative, con il risultato di un modello svuotato di efficacia. È per questo che, ancor prima di intraprendere la fase di individuazione delle aree a rischio, risulta necessario diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione una “cultura del controllo”, non percepita unicamente come adempimento burocratico, bensì come occasione di rafforzamento dell'identità aziendale.

Benché risalente, conserva tuttora attualità la dottrina che in linea con quanto appena sottolineato ha affermato che «lo sviluppo organizzativo deve avvenire secondo una progettazione dell'organizzazione aziendale, non come un puro insieme di formalità fini a sé stesse, non coerenti con il “sistema impresa”, per il quale deve costituire reale cambiamento. Siamo in presenza dell'ennesima occasione in senso organizzativo, per produrre un miglioramento diffuso dei sistemi manageriali. Una opportunità da non leggere in chiave esclusivamente giuridica, ma da interpretare in ottica

---

<sup>195</sup> PRESUTTI, BERNASCONI, *Manuale della responsabilità degli enti*, Milano, 2025, 107.

<sup>196</sup> PRESUTTI, BERNASCONI, *Manuale della responsabilità degli enti*, cit., 106.

prevalentemente organizzativa e di controllo. Sbaglia a mio avviso chi legge gli articoli 5, 6, 7, ecc., del Decreto Legislativo 231 orientativi di un approccio organizzativo, pensando alle conseguenze del mancato rispetto in senso esclusivamente di sistema sanzionatorio. Infatti, di per sé, quando si legge all'art. 6 che "l'ente non risponde se prova che (...) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi", si spinge il vertice strategico a prendere provvedimenti in senso organizzativo, per esempio costituendo un sistema basato sulla motivazione delle risorse umane, tra cui strumenti di *Management By Objectives* coerenti con la mission aziendale, istituendo panieri di parametri di valutazione misti quali-quantitativi, orientando il *management* al lavoro di gruppo e alla condivisione degli obiettivi, ecc.. Ma, in quanti casi la norma sarà interpretata in questo senso, piuttosto che in una impostazione esclusivamente di regolarità amministrativa e di *internal auditing*, volta alla verifica dell'azione e della performance, volta al controllo sui risultati dell'applicazione di procedure rigide, quindi non orientativa, ma burocratico-formale?»<sup>197</sup>.

In questa stessa prospettiva, una più recente dottrina<sup>198</sup> ha avuto modo di far notare che quando un'impresa decide di introdurre un programma di *compliance*, non compie una scelta di ordinaria amministrazione, bensì intraprende un percorso capace di incidere sull'intero organismo aziendale. È un'operazione che non si esaurisce nella stesura di documenti formali, ma che implica un lavoro di progettazione comparabile, per ampiezza e complessità, alle attività tipiche di pianificazione strategica.

Un simile processo non può prescindere da una lettura integrata dei molteplici elementi che definiscono la realtà aziendale. Occorre interrogarsi sulla direzione che l'impresa intende seguire, sugli obiettivi già perseguiti e su quelli programmati; bisogna osservare come è strutturata la *governance*, quali sono le logiche organizzative adottate e quali strumenti operativi

---

<sup>197</sup> SPANO, *I parametri di progettazione organizzativa*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2008, 216.

<sup>198</sup> PRESUTTI, BERNASCONI, *Manuale della responsabilità degli enti*, Milano, 2025, 92.

risultino realmente disponibili. Vanno considerati anche i dispositivi di controllo, le risorse informatiche, le procedure interne e le regole disciplinari, insieme alle politiche rivolte al personale. A tutto ciò si affiancano fattori meno tangibili, ma non meno decisivi, come la reputazione sul mercato, il grado di innovazione dei processi produttivi o la solidità patrimoniale e finanziaria.

Il primo passo operativo consiste nel fotografare la situazione esistente: verificare, cioè, se l'ente disponga già di un modello organizzativo e quale sia la sua capacità di offrire copertura in caso di contestazione di reati. Da qui prende forma l'analisi delle discrepanze tra ciò che la normativa esige e quanto effettivamente attuato all'interno dell'azienda. È in questo momento che emerge lo scarto, la distanza da colmare, che segna il passaggio dalla condizione presente alla configurazione desiderata. Questa attività di *gap analysis* non rappresenta un adempimento burocratico, ma la base per costruire un modello "su misura", capace di adattarsi alle caratteristiche dell'impresa e di accompagnarne l'evoluzione.

Da ciò discende che solo dopo ad aver "creato" un ente consapevole dell'importanza della prevenzione e il controllo del reato sarà praticabile l'attività tecnica di mappatura dei rischi, che non dovrà limitarsi ad elencare astrattamente le possibili criticità, ma dovrà inserirle nel tessuto concreto della gestione, valutandone l'impatto potenziale e approntando gli strumenti più adeguati a neutralizzarne gli effetti. In questa prospettiva, il modello organizzativo si configura quindi come un presidio essenziale di governo societario: non più semplice scudo contro la responsabilità da reato prevista dal D.lgs. n. 231/2001, ma vero e proprio motore di razionalizzazione, efficienza gestionale e miglioramento complessivo dell'impresa<sup>199</sup>.

Alla luce di questa consapevolezza prende forma il ruolo attribuito dal D. lgs. n. 231/2001 ai modelli di organizzazione, gestione e controllo (MOG), essi «costituiscono l'architrave del sistema di responsabilità degli enti *ex d.lgs. n. 231 del 2001*»<sup>200</sup>. La loro centralità si deve al fatto che questi non

---

<sup>199</sup> CARNÀ, *I modelli organizzativi nella prospettiva economico-aziendale*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2007.

<sup>200</sup> GULLO, *Responsabilità da reato degli enti*, a cura di LATTANZI, SEVERINO, Torino, 2020, 241.

si limitano a costruire un semplice strumento di prevenzione dei reati, ma assumono i tratti di un vero e proprio meccanismo di governo societario. La scelta di adottarli non risponde unicamente all'esigenza di ridurre il rischio di responsabilità penale per l'ente, ma riflette anche la volontà di strutturare un sistema interno capace di garantire ordine, trasparenza ed efficienza nell'attività d'impresa. Ne deriva che essi non vanno intesi come presidio meramente probatorio-difensivo, bensì come componente essenziale della *corporate governance*, funzionale a diffondere prassi di legalità, a consolidare i processi decisionali e promuovere una gestione consapevole dei rischi che inevitabilmente accompagnano l'operatività aziendale.

Il secondo comma dell'art. 6 D. lgs. n. 231/2001 delinea una serie di condizioni che devono essere rispettate affinché il modello organizzativo possa considerarsi adeguato ed efficace. Tra gli elementi richiesti rientrano: l'individuazione preventiva delle aree aziendali maggiormente esposte al rischio di commissione di reati; la predisposizione di procedure e protocolli operativi volti a prevenire la commissione di illeciti; l'introduzione di regole chiare per la corretta amministrazione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione di reati; nonché la creazione di flussi informativi costanti diretti verso l'OdV, cui spetta il compito di monitorare l'attuazione del modello. A tali prescrizioni si aggiunge la necessità di prevedere un apparato sanzionatorio interno, capace di reprimere e scoraggiare eventuali violazioni.

Il comma 3 dell'articolo da ultimo citato afferma che i MOG possono essere predisposti tenendo conto dei requisiti indicati al comma 2 e facendo riferimento ai codici di comportamento elaborati dalle associazioni di categoria. Tali codici una volta trasmessi al Ministero della Giustizia, sono sottoposti all'esame dello stesso Ministero che, d'intesa con gli altri dicasteri competenti, ha la facoltà di esprimere, entro trenta giorni, eventuali osservazioni riguardanti l'efficacia dei modelli nella prevenzione dei reati. La normativa, infine, stabilisce che l'effettività di tali modelli debba essere garantita attraverso la previsione di sanzioni interne, calibrate in

proporzione alla gravità delle condotte poste in essere<sup>201</sup>. Per quanto riguarda le sanzioni interne è stato osservato che «alla luce del rapporto di immedesimazione tra gestione dell'impresa, per sua natura intrisa di discrezionalità, e *management* aziendale, appare tuttavia difficilmente ipotizzabile — oltre che poco realistico — un regime disciplinare, idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello, sagomato su un paradigma di stretta tipicità delle infrazioni. Il rapporto di fiducia che lega l'azienda ai suoi amministratori e alti dirigenti è l'indice più schietto della latitudine operativa di chi è incaricato della gestione. Pertanto, l'individuazione delle condotte che violano le prescrizioni del modello non potrà non scontare una certa genericità; improntata a un criterio di proporzionalità, la precisazione delle violazioni si articolerà da un *minus* (per esempio, lieve inosservanza di procedure interne oppure omessa segnalazione di irregolarità commesse da altri appartenenti al personale aziendale) per arrivare a comportamenti analoghi la cui reiterazione nel tempo sia sintomo di una maggiore gravità della violazione (una sorta di condotta recidivante), fino a toccare un *maius*, identificato da azioni in grado di esporre l'azienda a situazioni di rischio o, in ultima analisi, all'applicazione delle misure cautelari o sanzionatorie previste dalla legge. Una condotta suscettibile di rientrare nell'alveo della tipicità è quella della violazione degli obblighi di informazione a cui i soggetti apicali sono tenuti nei confronti dell'organismo di vigilanza (art. 6 comma 2 lett. d); resta da stabilire con riferimento all'esatto dei suddetti obblighi e per individuare (come per le altre prescrizioni già citate), se bastino a tal fine determinati protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire (comma 2 lett. b)»<sup>202</sup>.

Un altro pensiero giuridico<sup>203</sup>, in merito agli strumenti sanzionatori interni necessari per la corretta operatività del modello 231, ha affermato che essi non possono essere considerati un *plus* rispetto al modello poiché sono un

---

<sup>201</sup> SPANO, *I parametri di progettazione organizzativa*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2008, 217.

<sup>202</sup> PRESUTTI, BERNASCONI, *Manuale della responsabilità degli enti*, Milano, 2025, 116.

<sup>203</sup> ANTONETTO, *Diritto del lavoro: i sistemi disciplinari e l'enforcement in azienda del Modello organizzativo*, in *Rivista AOD231*, [https://www.aodv231.it/images/img\\_editor/ANTONETTO.pdf](https://www.aodv231.it/images/img_editor/ANTONETTO.pdf).

requisito fondamentale senza il quale il modello organizzativo non può considerarsi valido, rappresentando un elemento costitutivo della sua ossatura. Sempre questa dottrina rileva come anche il c.d. modello “*Deloitte*” sia stato giudicato insufficiente proprio a causa della mancanza dell’apparato disciplinare. L’art. 7, comma 4, del D.lgs. n. 231/2001 richiede peraltro espressamente che l’effettiva applicazione del modello sia accompagnata da un meccanismo disciplinare capace di colpire le inosservanze delle prescrizioni organizzative. Non è sufficiente, quindi, che tali misure siano previste sulla carta al momento dell’adozione, ma è necessario che esse vengano concretamente applicate ogniqualvolta si verificano violazioni o comportamenti illeciti. In altre parole, ciò che qualifica davvero il sistema è la sua effettività, ossia la capacità di tradursi in pratica e di funzionare come presidio reale della responsabilità dell’ente. A tal proposito, importante dottrina<sup>204</sup> ha evidenziato come l’ente debba seguire una sequenza logica bene definita. In primo luogo, è necessario che l’impresa proceda a una ricostruzione analitica delle proprie attività e dei processi interni, da cui discende la predisposizione di documenti che costituiranno l’ossatura del modello. Successivamente, spetta all’organo di vertice non soltanto conferire formale approvazione a tali documenti, ma anche procedere alla designazione dell’Organismo di Vigilanza, al quale compete il controllo sull’effettiva applicazione del modello. È opportuno sottolineare che molte realtà aziendali hanno già adottato strumenti di regolazione internazionale in linea con i contenuti degli *standard ISO*, ma tali strumenti seppur utili nella gestione ordinaria, non sono in grado di esonerare l’ente dalla responsabilità prevista dal D. lgs. n. 231/2001. Solo un modello costruito in conformità alla normativa in esame, infatti, offre all’impresa la possibilità di beneficiare della funzione di tutela esimente delineata dal legislatore.

---

<sup>204</sup> AMADEI, *Il modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d. lgs. 231/01*, in *Rivista Rating di legalità*, ratingdilegalità.it, 2022.

L'art. 6 D. lgs. n. 231/2001 prevede che il modello di organizzazione e gestione venga adottato ed efficacemente attuato da parte dell'organo dirigente che è rappresentato dal Consiglio di Amministrazione.

Inoltre, l'adozione del MOG richiede apposita delibera da parte dell'organo amministrativo.

Con questo atto il documento acquista pieno valore all'interno della realtà societaria, assumendo forza vincolante per tutti i soggetti che operano nella compagine dell'ente. La deliberazione con cui viene adottato il modello non si limita a sancirne formalmente l'esistenza, ma deve anche contenere una serie di indicazioni sostanziali che ne giustificano l'introduzione e ne garantiscono l'effettiva operatività. In primo luogo, è necessario che il provvedimento richiami espressamente le disposizioni legislative di riferimento e motivi le ragioni che hanno condotto l'organo dirigente a conformarsi al decreto, così da poter fruire del meccanismo esimente previsto dall'ordinamento. In secondo luogo, il testo della delibera deve illustrare il sistema documentale che costituisce l'ossatura del modello, specificare le modalità attraverso cui le informazioni vengono veicolate all'interno e all'esterno dell'organizzazione e chiarire il contenuto del regime disciplinare, con particolare attenzione alle forme di pubblicità che ne assicurano la conoscibilità. Non da ultimo, il provvedimento deve definire la struttura dell'Organismo di Vigilanza, individuandone i componenti e la figura del presidente chiamato a coordinarne l'attività.

Giova ribadire, come evidenziato da autorevole dottrina<sup>205</sup>, che l'adozione di un modello organizzativo a fini preventivi non può essere intesa come la mera redazione di un insieme di regole astratte, bensì come la costruzione di un sistema interno volto a garantire una gestione consapevole e responsabile dei processi aziendali. La logica che lo sorregge è quella di predisporre strumenti idonei a presidiare i settori di attività maggiormente esposti al rischio di illeciti, come quello della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, attraverso procedure e meccanismi di controllo capaci di

---

<sup>205</sup> PERINI, *Modelli organizzativi ex D. Lgs. n. 231/2001 e responsabilità degli enti*, in *Archivio Istituzionale Università di Trieste*, <https://www.openstarts.units.it/server/api/core/bitstreams/e006566f-e7b1-4a22-acce-8f95d61e76d7/content>, 2017.

indirizzare l'azione dell'ente verso condotte conformi alla normativa vigente.

Il modello si articola tradizionalmente in una parte generale e in una parte speciale. La prima ha lo scopo di delineare l'assetto complessivo dell'ente, fissando principi, linee di *governance*, modalità di esercizio dei poteri e regole di organizzazione e controllo interno. Essa comprende anche strumenti come il codice etico, i programmi di formazione e informazione rivolti ai dipendenti, l'analisi del sistema disciplinare e l'individuazione dei compiti dell'Organismo di Vigilanza.

La parte speciale, invece, ha lo scopo di individuare le attività aziendali ove possa maggiormente ravvisarsi il rischio di commissione dei reati presupposto elencati nel D. lgs. n. 231/2001, nonché i controlli posti a presidio delle suddette e le procedure interne volte a regolamentare le attività aziendali e a prevenire la commissione di reati.<sup>206</sup>

A conclusione di tale analisi, è importante notare come nonostante importante pensiero giuridico abbia notato che «l'adozione dei modelli organizzativi e di gestione non costituisce un obbligo giuridico; si tratta, piuttosto, di un mero onere organizzativo ed economico — di cui la società si fa carico vuoi per prevenire i rischi di reato, vuoi per fruire dei benefici qualora incolpata di un illecito non è consentito al giudice, nel revocare la misura cautelare interdittiva, imporre all'ente l'adozione coattiva di modelli organizzativi»<sup>207</sup>, dall'esame condotto risulta pur sempre evidente che il modello organizzativo, sebbene concepito originariamente come strumento volto a garantire all'ente una possibile esenzione da responsabilità, ha finito per assumere una portata molto più ampia. Esso si configura oggi come un cardine della *corporate governance*, in quanto non limitato alla sola prevenzione dei comportamenti illeciti, ma indirizzato anche al consolidamento dei processi decisionali, alla promozione di pratiche aziendali improntate alla legalità e alla valorizzazione della gestione

---

<sup>206</sup> SCARCELLA, *Se non è «tailored», il modello di organizzazione e gestione ambientale non ha efficacia esimente (nota a cass. pen., sez. III, 17 maggio 2023, 27148)*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2023.

<sup>207</sup> PRESUTTI, BERNASCONI, *Manuale della responsabilità degli enti*, Milano, 2025, 91.

d'impresa nel medio e lungo periodo. Ne deriva che il MOG, più che un semplice adempimento normativo, rappresenta un vero presidio strategico per la crescita e la legittimazione dell'ente nel contesto economico e sociale contemporaneo.

## **2. L'intricato rapporto tra il Modello 231 e l'articolo 30 del D. lgs. n. 81/2008**

L'introduzione dei reati colposi in materia di sicurezza sul lavoro, collocati all'interno dell'art. 25 *septies* del D.lgs. n. 231/2001, ha rappresentato un momento di svolta, perché ha posto in evidenza una delle espressioni più gravi e insidiose della criminalità d'impresa, arrivando a incidere direttamente sul tradizionale dogma dell'irresponsabilità penale degli enti. In questo scenario, l'art. 30 del TUSL si colloca come norma di raccordo e di completamento rispetto agli artt. 6 e 7 del D.lgs. n. 231/2001: esso arricchisce la disciplina dei modelli organizzativi introducendo prescrizioni specifiche e ulteriori, mirate a fronteggiare il rischio tipico connesso a fattispecie di omicidio o lesioni colpose derivanti dalla violazione delle regole poste a presidio della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Si può affermare che tale intervento normativo sia stato concepito in termini di complementarità rispetto al D. lgs. n. 231/2001, con la finalità di rendere più incisiva la protezione dei beni primari della vita e dell'integrità fisica dei lavoratori, particolarmente esposti ai pericoli derivanti dall'attività produttiva. A sostegno di questa lettura si rintracciano diversi argomenti, tra cui il riconoscimento di una comune matrice ispiratrice: la logica sottesa non considera il modello come un documento statico da valutare *tantum*, ma lo configura come uno strumento dinamico, che richiede controlli continui di effettività e un costante adeguamento alle trasformazioni organizzative e tecnologiche che intervengono nel tempo<sup>208</sup>. L'opera di

---

<sup>208</sup> RIVELLO, *Il modello "generale" di organizzazione e gestione delineato dal D. Lgs. n. 231/2001 e quello "specifico" di cui all'art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008, valutato in correlazione al sistema di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali*, in *Rivista Giurisprudenza penale*, <https://www.giurisprudenzapenale.com/2021/01/31/il-modello-generale-di-organizzazione-e->

integrazione svolta dall'art. 30 D. lgs. n. 81/2008 non ha tuttavia eliminato tutte le difficoltà di raccordo tra le diverse normative. L'approvazione della Legge n. 123 del 2007 ha infatti aperto un vivace dibattito in dottrina, mettendo in evidenza le tensioni interpretative con il quadro già delineato dal D.lgs. n. 231/2001.

A tal proposito, infatti, secondo un orientamento dottrinale<sup>209</sup> l'emanazione della Legge n. 123 del 2007 ha posto in evidenza un nodo interpretativo di particolare rilievo, concernente il coordinamento tra la disciplina già vigente in materia di modelli di organizzazione e gestione, come delineata dal D.lgs. n. 231/2001, e le nuove prescrizioni introdotte dalla più recente disciplina. L'intervento successivo del Testo Unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro (D. lgs. n. 81/2008), pur avendo affrontato espressamente tale problematica, non ha comunque offerto un quadro risolutivo univoco; al contrario, ha contribuito ad alimentare ulteriori interrogativi.

Particolare attenzione deve essere rivolta agli aspetti operativi di immediata incidenza sulla realtà aziendale, con riguardo agli obblighi di predisposizione, aggiornamento e concreta attuazione dei modelli 231, che costituiscono strumenti centrali nel sistema di prevenzione delineato dall'ordinamento.

Una prima versione dell'art. 30 del D. lgs. n. 81/2008, conteneva un comma poi eliminato, in cui si prevedeva l'obbligo di adottare i modelli organizzativi alla luce della forte pericolosità di alcuni enti in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Una simile previsione, se da un lato appariva coerente con l'esigenza di rafforzare la prevenzione in contesti caratterizzati da elevata pericolosità, dall'altro sarebbe entrata in evidente contrasto con l'impianto normativo già delineato dal D.lgs. n. 231/2001. Quest'ultimo, infatti, aveva concepito i modelli come strumenti di adesione volontaria, con efficacia esimente qualora fosse stato dimostrato di avere, da parte dell'ente,

---

*gestione-delineato-dal-d-lgs-n-231-2001-e-quello-specifico-di-cui-allart-30-del-d-lgs-n-81-2008-valutato-in*, 2021,3.

<sup>209</sup> TONANI, TERAMO, *Le modalità di attuazione ed i problemi di coordinamento di un modello organizzativo nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro*, in *Rivista 231*, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2008.

efficacemente predisposto adeguati presidi per evitare i reati della specie di quello verificatosi.

L'introduzione di un vincolo generalizzato avrebbe finito per alterare la logica stessa della responsabilità da reato degli enti, oltre a generare problemi di coordinamento con la disciplina preesistente. Non a caso, tale disposizione non è stata resa operativa, evitando così di produrre un sistema normativo incoerente e potenzialmente disfunzionale.

Proprio a conferma di tale visione è utile sottolineare che «il modello ex art. 30 del d. lgs. n. 81/2008 si inserisca nel contesto delineato dal d. lgs. n. 231/2001 configurandosi per la sua peculiare connotazione, rivolta alla tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Sia il MOG delineato in via generale dal d. lgs. n. 231/2001 sia quello specificamente previsto dall'art. 30 del d. lgs. n. 81/2008 appaiono connotati dalla facoltatività della loro adozione. Non deve indurre a diverse considerazioni il dettato del primo comma dell'art. 30, in base al quale il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente deve essere adottato ed efficacemente attuato. È stato infatti osservato che essendo carente una espressa disciplina sanzionatoria in caso di omessa predisposizione del modello deve escludersi la cogenza della sua applicazione, anche per quanto concerne la sicurezza sul lavoro»<sup>210</sup>.

Cercando di analizzare più da vicino la questione, è importante ricordare che ad oggi, in base all'art. 30 del Testo Unico Salute e Sicurezza sul Lavoro affinché il modello di organizzazione e gestione possa svolgere un'effettiva funzione esimente della responsabilità amministrativa prevista dal D.lgs. n. 231/2001, è necessario che esso venga non soltanto formalmente adottato, ma anche efficacemente attuato. Ciò implica la predisposizione di un sistema aziendale capace di garantire il rispetto di tutti gli obblighi normativi in materia di sicurezza e tutela della salute nei luoghi di lavoro. In questa

---

<sup>210</sup> RIVELLO, *Il modello "generale" di organizzazione e gestione delineato dal D. Lgs. n. 231/2001 e quello "specifico" di cui all'art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008, valutato in correlazione al sistema di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali*, in *Rivista Giurisprudenza penale*, <https://www.giurisprudenzapenale.com/2021/01/31/il-modello-generale-di-organizzazione-e-gestione-delineato-dal-d-lgs-n-231-2001-e-quello-specifico-di-cui-allart-30-del-d-lgs-n-81-2008-valutato-in>, 2021,4.

prospettiva, il modello deve assicurare la conformità agli *standard* tecnico-strutturali fissati dalla legge per impianti, attrezzature e ambienti di lavoro, nonché un'adeguata valutazione dei rischi e la conseguente predisposizione delle misure di prevenzione e protezione. A ciò si aggiunge la necessità di un'organizzazione che preveda procedure efficaci per la gestione delle emergenze, del primo soccorso, degli appalti e delle consultazioni con i rappresentanti dei lavoratori, oltre a garantire la sorveglianza sanitaria e lo svolgimento di attività di formazione e informazione del personale. Ugualmente rilevante è la vigilanza sul rispetto delle procedure di sicurezza, l'acquisizione delle certificazioni richieste dalla normativa e la costante verifica dell'efficacia delle misure adottate. Il modello deve inoltre contenere strumenti che consentano di registrare le attività svolte, così da rendere possibile un controllo documentale delle iniziative intraprese. L'organizzazione interna deve essere strutturata in modo da individuare funzioni e responsabilità, attribuendo competenze tecniche e poteri adeguati alla valutazione e gestione dei rischi, accompagnati da un sistema disciplinare in grado di sanzionare eventuali violazioni delle regole aziendali. Non meno importante è la previsione di un sistema di monitoraggio che assicuri, nel tempo, l'effettiva attuazione del modello e l'adeguatezza delle misure adottate. Tale sistema deve essere soggetto a riesame periodico e, se necessario, a modifiche, ogni qual volta emergano gravi violazioni della normativa in materia di prevenzione e igiene del lavoro, oppure quando si verificano mutamenti organizzativi o si registrino innovazioni scientifiche e tecnologiche che richiedano un aggiornamento delle procedure esistenti<sup>211</sup>.

Analizzando quest'ultimo articolo emerge come «il legislatore del D. Lgs. n. 81/2001, tenuto conto della particolarità del contesto di riferimento, all'art. 30 (Modelli di organizzazione e gestione) ha inteso individuare più specificamente gli obiettivi ed i contenuti — anche ulteriori rispetto a quelli indicati negli art. 6 e 7 del D. Lgs. n. 231/2001 — che devono caratterizzare

---

<sup>211</sup> Art. 30 - Modelli di organizzazione e di gestione, in Testo Unico Salute Sicurezza Lavoro D. Lgs. n. 81/ 2008, <https://tussl.it/index.php>.

i modelli organizzativi perché questi possano essere giudicati idonei ed efficacemente adottati, con conseguente possibilità per l'ente, in tali ipotesi, di beneficiare dell'efficacia esimente ad essi riconosciuta»<sup>212</sup>.

È stato osservato che il rapporto tra il MOG così come previsto dal D. lgs. n. 231/2001 e i modelli organizzativi volti alla tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro presenta profili di particolare originalità, specialmente se si considera il richiamo contenuto nel quinto comma dell'art. 30 del D. lgs. n. 81/2008<sup>213</sup>. A ciò si aggiunga che importante pensiero giuridico ha osservato come il modello previsto dal D. lgs. n. 81/2008, analizzato precedentemente, si caratterizza «in senso “specializzante”, rispetto allo schema di base rappresentato dal modello organizzativo e gestionale di cui al d. lgs. n. 231/2001, in quanto si inserisce nell'orbita della disciplina della responsabilità amministrativa degli enti, caratterizzandosi peraltro per la sua valenza endosistemica, essendo collocato all'interno di un contesto esclusivamente finalizzato alla tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro»<sup>214</sup> aggiungendovi che il MOG delineato dall'art. 30 TUSL si ispira alla logica introdotta dal D.lgs. n. 231/2001, dunque al pari del modello previsto dal Decreto da ultimo citato, anche questo deve essere concepito in modo mutevole e dinamico e non statico, perché solo in questo modo può garantire un controllo effettivo sulla sua reale validità<sup>215</sup>.

---

<sup>212</sup> DUBINI, *Il D. lgs. 231/2001, il D. lgs. 81/2008 e i modelli organizzativi*, in *Rivista Punto sicuro*, <https://www.puntosicuro.it/sgsl-mog-dlgs-231/01-C-58/il-d.lgs.-231/2001-il-d.lgs.-81/2008-i-modelli-organizzativi-AR-13036/>, 2013.

<sup>213</sup> DE NICOLA, MANCUSO, *Il rapporto tra il modello di organizzazione e gestione e il sistema di gestione della salute e sicurezza sul luogo di lavoro: lo “strano” caso dell'art. 30 D. Lgs. 81/2008*, in *Rivista Giurisprudenza penale*, [giurisprudenzapenale.com](https://www.giurisprudenzapenale.com), 2021, 1.

<sup>214</sup> RIVELLO, *Il modello “generale” di organizzazione e gestione delineato dal D. Lgs. n. 231/2001 e quello “specifico” di cui all'art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008, valutato in correlazione al sistema di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali*, in *Rivista Giurisprudenza penale*, <https://www.giurisprudenzapenale.com/2021/01/31/il-modello-generale-di-organizzazione-e-gestione-delineato-dal-d-lgs-n-231-2001-e-quello-specifico-di-cui-allart-30-del-d-lgs-n-81-2008-valutato-in>, 2021.

<sup>215</sup> RIVELLO, *Il modello “generale” di organizzazione e gestione delineato dal D. Lgs. n. 231/2001 e quello “specifico” di cui all'art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008, valutato in correlazione al sistema di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali*, in *Rivista Giurisprudenza penale*, <https://www.giurisprudenzapenale.com/2021/01/31/il-modello-generale-di-organizzazione-e-gestione-delineato-dal-d-lgs-n-231-2001-e-quello-specifico-di-cui-allart-30-del-d-lgs-n-81-2008-valutato-in>, 2021.

Altro pensiero giuridico esprimendosi in termini piuttosto analoghi ha affermato che «il rapporto tra il modello dettato dalla disciplina della responsabilità amministrativa degli enti previsto dal Decreto e il modello delineato dai sistemi di gestione in materia di salute e sicurezza sul lavoro di cui all'art. 30 del TUSL può ritenersi di identità e di continenza ad un tempo. Dal punto di vista funzionale, infatti, entrambi i modelli sono volti a presidiare la medesima area di rischio, ma uno potrebbe configurarsi come una parte speciale dell'altro, dedicata alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro»<sup>216</sup>, aggiungendovi che l'art. 30 TUSL nel descrivere le caratteristiche che un modello organizzativo deve possedere per potere essere valutato adeguatamente ai fini della prevenzione degli illeciti colposi previsti dall'art. 25 *septies* — ossia la ricognizione delle attività aziendali più esposte ai rischi infortunistici e la predisposizione delle misure necessarie a limitarne l'impatto; la creazione di meccanismi di controllo capaci di verificare l'efficienza del modello nel tempo e l'istituzione di un sistema sanzionatorio interno rivolto a chi non osservi le regole fissate — si pone come sostanziale strumento di raccordo tra la disciplina generale proposta dal D. lgs. n. 231/2001 e i requisiti specifici che il modello deve possedere per garantire la propria idoneità.

Il modello tracciato nell'art. 30 D. lgs. n. 81/2008 rappresenterebbe, dunque, una *species* del *genus* MOG del D. lgs. n. 231/2001 e a conferma di ciò si noti che mentre l'art. 6 D. lgs. n. 231/2001 detta i parametri generali che ogni modello deve rispettare per risultare valido ed efficace, l'art. 30 TUSL introduce un'ulteriore specificazione, volta a recepire *standard* tecnici elaborati a livello internazionale in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. L'ottenimento delle certificazioni di conformità a tali *standard* presuppone una preventiva verifica, da parte dell'ente certificatore, della corrispondenza della realtà aziendale alla normativa vigente; a ciò segue, in caso positivo, il rilascio della certificazione e l'avvio di attività periodiche di controllo. Tale passaggio,

---

<sup>216</sup> DE NICOLA, MANCUSO, *Il rapporto tra il modello di organizzazione e gestione e il sistema di gestione della salute e sicurezza sul luogo di lavoro: lo "strano" caso dell'art. 30 D. Lgs. 81/2008*, in *Rivista Giurisprudenza penale*, giurisprudenzapenale.com, 2021, 5.

tuttavia, non esaurisce l'indagine richiesta per valutare l'effettiva efficacia del Modello. Rimane infatti indispensabile accertare se, al di là della formale adozione e delle attestazioni rilasciate, le misure previste siano state effettivamente implementate e risultino concretamente adeguate alle dimensioni e alla tipologia delle attività svolte dall'impresa. È questa la verifica operata in tribunale, dove si deve valutare la situazione concreta in cui opera l'ente e non si può limitare a prendere atto della mera esistenza di una certificazione. Non a caso, come riporta tale dottrina, la giurisprudenza ha chiarito che i criteri di idoneità del Modello ai fini dell'esclusione della responsabilità dell'ente non coincidono pienamente con quelli richiesti per ottenere certificazioni di sistemi di gestione aziendale. In altri termini, un'organizzazione può ben conseguire la certificazione di conformità ad uno *standard* internazionale, ma se poi le regole introdotte restano lettera morta o non risultano adeguate alla struttura e all'attività dell'impresa, il modello non potrà ritenersi idoneo.

Solo un'analisi giudiziale, dunque, può accertare la reale efficacia preventiva delle misure adottate, prescindendo dal semplice possesso di un attestato. Per questo motivo, il riconoscimento della certificazione, se da un lato esprime un segnale positivo della diffusione della cultura della prevenzione e manifesta un orientamento aziendale apprezzabile sotto il profilo politico-criminale, dall'altro non può equivalere ad una valutazione automatica di idoneità del Modello. Diversamente, si ridurrebbe in maniera indebita il potere di controllo dell'autorità giudiziaria e si finirebbe per escludere dal giudizio tutti quegli aspetti ulteriori che la normativa richiede vengano presi in considerazione<sup>217</sup>.

Nonostante tra i due modelli ci siano delle similarità, come ad esempio la necessità di essere concepiti entrambi secondo una prospettiva dinamica, si sono altresì individuate anche alcune divergenze.

E' stato affermato che il D. lgs. n. 231/2001 sancisce il dovere per gli enti di prevedere un MOG autonomo ed indipendente da quello tipico del D. lgs.

---

<sup>217</sup> DE NICOLA, MANCUSO, *Il rapporto tra il modello di organizzazione e gestione e il sistema di gestione della salute e sicurezza sul luogo di lavoro: lo "strano" caso dell'art. 30 D. Lgs. 81/2008*, in *Rivista Giurisprudenza penale*, giurisprudenzapenale.com, 2021, 6.

n. 81/2008, con la finalità di evitare la condanna conseguente alla conclamata responsabilità amministrativa<sup>218</sup>. A conferma di questa tesi viene evidenziato da ulteriore pensiero giuridico che «la pubblicazione del Testo Unico propone al comma 5 dell'art. 30 una presunzione di adeguatezza (in sede di prima applicazione) di alcuni provati e consolidati documenti tecnici, (una Linea Guida frutto della collaborazione tra UNI-INAIL e una norma tecnica internazionale certificabile in regime di accreditamento), che non prevedono in sede di applicazione almeno una parte di quanto previsto generalmente dal d.lgs. 231/2001. [...] sicuramente gli *standard* di riferimento citati dal Testo Unico rappresentano la *best practice* italiana [...] in materia di prevenzione degli incidenti e tutela della salute e sicurezza sul lavoro, ma allo stesso tempo non contemplano importantissimi aspetti previsti dal d.lgs. 231/2001 quali: OdV, sistema disciplinare e sanzionatorio, obbligo di gestione dei flussi finanziari, ecc.»<sup>219</sup>. Quest'ultima dottrina, nel tentativo di trovare una soluzione a tale incompatibilità ha affermato che il quinto comma dell'art. 30 TUSL non può fungere da deroga implicita rispetto alla generale disciplina prevista dal D. lgs. n. 231/2001.

La previsione secondo cui alcuni strumenti di gestione possano considerarsi idonei nella fase iniziale di applicazione deve intendersi limitata al solo profilo tecnico dei documenti richiamati, i quali necessitano comunque di essere integrati all'interno dell'architettura funzionale delineata dal D.lgs. n. 231/2001 per i modelli organizzativi. Tale operazione risulta peraltro agevolata dalla stretta affinità tra i requisiti stabiliti da quelle norme tecniche e le prescrizioni di carattere generale dettate per i modelli di prevenzione. Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dalla scelta terminologica adottata dal legislatore nel medesimo art. 30, che sembra voler riconoscere

---

<sup>218</sup> DUBINI, *Il D. lgs. 231/2001, il D. lgs. 81/2008 e i modelli organizzativi*, in *Rivista Punto sicuro*, <https://www.puntosicuro.it/sgsl-mog-dlgs-231/01-C-58/il-d.lgs.-231/2001-il-d.lgs.-81/2008-i-modelli-organizzativi-AR-13036/>, 2013.

<sup>219</sup> TONANI, TERAMO, *Le modalità di attuazione ed i problemi di coordinamento di un modello organizzativo nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro*, in *Rivista 231*, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2008.

una presunzione di adeguatezza ai modelli conformi ai principi del D.lgs. n. 231/2001 e, con riferimento alla materia della salute e sicurezza sul lavoro, fondati sulla piena attuazione delle Linee Guida UNI-INAIL.

Per completare la nostra analisi sull'intricato rapporto tra i due modelli, ci pare opportuno richiamare un rilevante pensiero dottrinale che ha affermato come «la applicazione 'penale' del Modello 231 (ipoteticamente inidoneo) non ha avuto l'estensione che immaginavamo dal 2007 nel settore specifico della sicurezza e della salute sul lavoro. Questo nonostante venga chiaramente ripreso dall'art. 30, d.lgs. 81/2008 che cerca di renderlo più fruibile a un settore particolarmente concreto e operativo come quello in esame. [...] molte volte mi sono domandato perché si imputassero le persone fisiche ma non il Modello; parallelamente ho notato che questo fatto spinge le aziende a sottovalutare completamente la questione istituendo Modelli davvero inefficaci nella sostanza preventiva. È dunque il Modello lo strumento sbagliato per i fini preventivi immaginati dal legislatore? Oppure sarebbe utile ma viene 'rigettato' da tutte le parti in causa per ignoranza e superficialità? Io credo che la seconda sia la risposta giusta [...] il Modello, correttamente architettato e realmente applicato, sarebbe un utilissimo strumento di prevenzione, oltre che di crescita organizzativa delle aziende, tema che nel settore industriale vede il nostro Paese molto arretrato»<sup>220</sup>.

Questa stessa dottrina afferma che un modello organizzativo che preveda un sistema disciplinare realmente efficace e fondato su regole semplici ma chiare può rappresentare un valido strumento di crescita per i lavoratori, soprattutto in contesti nei quali determinati comportamenti erronei sono suscettibili di essere sanzionati anche con severità. Dal punto di vista delle imprese, se da un lato il rispetto delle normative viene talvolta percepito come un mero adempimento formale, dall'altro l'adozione di un modello conforme al D.lgs. 231/2001 assume la funzione di autentica protezione rispetto a conseguenze sanzionatorie di estrema gravità, tra cui la

---

<sup>220</sup> MAZZERANGHI, PANZUTI, *D. lgs. 231 e S.M.I. e se fosse davvero utile nella sua parte sulla salute e sicurezza sul lavoro?*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2023, 1.

sospensione dell'attività. Non va poi trascurato un aspetto raramente dichiarato in modo esplicito: la protezione dell'ente da sanzioni coincide inevitabilmente con la tutela dei suoi organi apicali, e viceversa. Proprio questa sovrapposizione spiega il forte interesse da parte degli apicali a dotarsi di modelli 231 realmente efficaci, poiché da essi dipende non solo la salvaguardia del patrimonio aziendale, ma anche la protezione diretta di chi ne esercita la *governance*.

Diviene, dunque, fondamentale il ruolo della giurisprudenza, chiamata a sviluppare un percorso logico-argomentativo idoneo a verificare la concreta efficacia del Modello. In questo senso, le pronunce più recenti, in base a quanto riportato dalla dottrina da ultimo richiamata, hanno dimostrato di privilegiare un approccio attento al contesto reale in cui l'ente opera, esaminando non solo la conformità formale delle procedure dichiarate, ma anche la loro effettiva attuazione, al fine di evitare che i modelli si riducano a meri strumenti di "*compliance* di facciata".

In tale prospettiva, anche l'introduzione della norma ISO 45001 "Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro - Requisiti e guida per l'uso", che definisce gli *standard* minimi di buona pratica per la protezione dei lavoratori in tutto il mondo, sembra orientata a rafforzare la valutazione del contesto organizzativo concreto, imponendo sistemi e procedure maggiormente aderenti alla realtà aziendale.

Da qui l'auspicio, avanzato da più parti, di un intervento legislativo che modifichi l'art. 30 D. lgs. n. 81/2008, aggiornando il rinvio agli *standard* oggi applicabili o, preferibilmente, sostituendolo con un richiamo "dinamico" ai riferimenti tecnici nazionali e internazionali. Sarebbe inoltre opportuno precisare espressamente che la presunzione di idoneità in presenza di certificazioni mantiene natura relativa e che l'onere probatorio rimane in capo al pubblico ministero anche per i reati commessi dagli apicali, come già previsto dall'art. 7 D. lgs. n. 231/2001 per le condotte dei sottoposti. In attesa di un simile intervento riformatore, è comunque evidente come l'adozione della ISO 45001 risponda a una tendenza, già fatta propria anche dalla giurisprudenza, volta a valorizzare la dimensione

concreta in cui l'ente svolge la propria attività. Una futura revisione normativa dovrebbe mirare a garantire agli operatori un livello ragionevole di certezza preventiva sulla correttezza del proprio agire, senza tuttavia privare il giudice della sua funzione valutativa, così da assicurare un equilibrio tra esigenze di tutela, interessi organizzativi e ruolo del sistema penale. In ultima analisi, è importante notare come l'importanza che caratterizza il modello previsto dall'art. 30 D. lgs. n. 81/2008 risiede anche nella circostanza che questo condivide la stessa impostazione «che connota la restante parte del Testo unico in materia di tutela della salute e della sicurezza del lavoro, evidenziando la necessità di una visione di insieme incentrata su una disamina complessiva delle fonti di rischio, rispetto ad interventi limitati alla predisposizione di singole regole cautelari d'indole tecnica. Da tempo infatti, e quanto meno dalla metà degli anni novanta, è emerso in maniera nitida come le tematiche della sicurezza del lavoro esigano un approccio basato non solo sulla risoluzione di singole problematiche specificamente legate all'utilizzo di determinati macchinari o al contatto con materiali potenzialmente pericolosi per la salute dei lavoratori, ma anche su un'efficace organizzazione e controllo, in quanto proprio nella "colpa di organizzazione" possono annidarsi rischi aventi una valenza altamente drammatica. È stata pertanto lucidamente sottolineata la chiara assonanza sussistente tra i modelli organizzativi e gestionali, diretti a prevenire la commissione di specifiche figure di reato, delineati dal d. lgs. n. 231/2001, in un'ottica a cui si ispira anche l'art. 30 del d. lgs. n. 81/2008, con una funzione esimente della responsabilità dell'ente, ed il generale sistema di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, quantomeno a partire dalla sua evoluzione conseguente al d. lgs. n. 626/1994»<sup>221</sup>.

---

<sup>221</sup> RIVELLO, *Il modello "generale" di organizzazione e gestione delineato dal D. Lgs. n. 231/2001 e quello "specifico" di cui all'art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008, valutato in correlazione al sistema di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali*, in *Rivista Giurisprudenza penale*, <https://www.giurisprudenzapenale.com/2021/01/31/il-modello-generale-di-organizzazione-e-gestione-delineato-dal-d-lgs-n-231-2001-e-quello-specifico-di-cui-allart-30-del-d-lgs-n-81-2008-valutato-in>, 2021.

### **3. Efficacia esimente del Modello di organizzazione e gestione**

È importante premettere che alcune tipologie di condotte delittuose trovano il loro terreno privilegiato di sviluppo all'interno degli enti. Tra queste deve annoverarsi anche gli eventi lesivi derivanti dalle violazioni delle norme a tutela della sicurezza sul lavoro. In tale prospettiva, la configurazione dell'assetto organizzativo riveste un ruolo determinante: laddove si presenti inadeguato o lacunoso, esso diviene il presupposto che favorisce l'emersione del rischio di reato; al contrario, un'organizzazione ben strutturata ed efficiente è in grado di costituire un argine decisivo contro possibili degenerazioni criminose riconducibili alla dinamica collettiva<sup>222</sup>. Alla luce di queste considerazioni preliminari, parte rilevante della dottrina<sup>223</sup>, seppur in tempi passati ma in ottica ancora attuale, ha osservato che la disciplina della responsabilità amministrativa dipendente da reato attribuisce agli enti, anche se privi di personalità giuridica, precisi adempimenti da dover compiere per evitare la verifica dei reati presupposti previsti dal D. lgs. n. 231/2001. Il legislatore, pur non incidendo direttamente sulla libertà gestionale delle imprese private, ha introdotto un meccanismo sanzionatorio teleologicamente orientato a spingere gli enti a dotarsi di sistemi organizzativi e gestionali adeguati, riducendo così la possibilità che emergano condotte penalmente rilevanti. Non viene imposto alcun obbligo formale di adottare un modello organizzativo: la scelta resta affidata all'autonomia decisionale dell'organo dirigente, il quale può decidere liberamente se includere o meno tale strumento nello statuto societario. In questo senso, l'adozione del modello resta un'opzione rimessa alla valutazione discrezionale delle parti, che possono comunque avvalersene come presidio preventivo.

Inoltre, il legislatore ha avuto il merito di aver sottolineato l'utilità di un apparato organizzativo interno, capace di prevenire condotte illecite e di

---

<sup>222</sup> FURORE, *Colpa di organizzazione e strategie di prevenzione del rischio-reato nel settore degli infortuni sul lavoro: il modello ingiunzionale per gli enti*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2025, 1.

<sup>223</sup> MARAFFA, *D.lgs. 231/01: Responsabilità degli enti, commento giurisprudenza e legislazione*, Trani, 2006, 44.

salvaguardare la corretta gestione societaria, orientando così l'ente a un processo costante di autocontrollo.

Da questa impostazione discende il valore programmatico dell'art. 6 D.lgs. n. 231/2001, che individua le direttrici su cui costruire un vero e proprio modello di organizzazione e gestione che sia idoneo a "proteggere" l'ente da eventuali incriminazioni. L'adeguatezza del modello si misura soprattutto nella capacità dei suoi strumenti interni di vigilanza. Solo un sistema in grado di rilevare tempestivamente deviazioni dalle regole stabilite o inosservanze delle prescrizioni può garantire un costante aggiornamento. È attraverso questi meccanismi di monitoraggio che l'organizzazione è messa nelle condizioni di correggere irregolarità e di adattare le proprie procedure, così da mantenere il modello sempre adeguato e funzionale.

Le considerazioni sin qui svolte permettono di comprendere in modo più nitido la posizione centrale che il modello organizzativo viene a rivestire nel quadro normativo tracciato dall'art. 6 D. lgs. n. 231/2001.

Autorevole dottrina<sup>224</sup> ha avuto modo di precisare che i modelli di organizzazione e gestione, oltre a orientare l'attività dell'impresa verso criteri di legalità, trasparenza e correttezza, svolgono una funzione essenziale nel sistema delineato dal D.lgs. n. 231/2001. Essi, infatti, non solo mirano a prevenire il compimento di reati nell'ambito della struttura societaria, ma possono anche rappresentare un efficace strumento di difesa per l'ente stesso, sia in termini di esclusione della responsabilità sia sul piano dell'attenuazione delle conseguenze sanzionatorie. Sotto un primo aspetto, il modello organizzativo si presenta come presidio in grado di impedire l'addebito all'ente, quando il reato sia stato commesso da chi riveste ruoli apicali o da coloro che agiscono sotto la loro direzione e vigilanza. In tal senso, il modello si configura come un meccanismo che consente di escludere la punibilità dell'ente, purché venga dimostrata la sua idoneità a prevenire comportamenti della stessa specie di quello verificatosi.

---

<sup>224</sup> MARAFFA, *D.lgs. 231/01: Responsabilità degli enti, commento giurisprudenza e legislazione*, Trani, 2006, 45.

Sotto un secondo profilo, l'esistenza e la corretta applicazione del modello assumono rilievo anche nella fase successiva alla commissione dell'illecito, incidendo direttamente sulla quantificazione e sull'applicazione delle sanzioni. In particolare, nel caso di irrogazione di pene pecuniarie, l'adozione del modello dopo la commissione del reato consente di ridurre l'entità della sanzione in misura compresa tra un terzo e la metà. Qualora, oltre all'adozione del modello, intervenga anche il risarcimento del danno, la riduzione può oscillare tra la metà e i due terzi.

Un discorso analogo si applica alle sanzioni interdittive: qualora l'ente provveda integralmente al ristoro del pregiudizio arrecato o realizzi condotte idonee a ottenerlo, e contestualmente introduca un modello adeguato rendendo disponibili i profitti derivanti dal reato, le misure interdittive non trovano applicazione. Inoltre, la legge consente la sospensione delle misure cautelari interdittive già disposte, qualora la società dimostri di aver adottato i necessari adempimenti, di aver risarcito i danni e di aver predisposto un assetto organizzativo conforme agli *standard* richiesti<sup>225</sup>.

A riprova di questo è stato evidenziato, in tempi più vicini a noi, che «il Modello organizzativo costituisce il fattore costitutivo del cd. “scudo protettivo” per l'ente rispetto alla responsabilità amministrativa derivante da reato; proprio per tale motivo la sua adozione assume una valenza fondamentale, qualora ovviamente essa non rappresenti un mero adempimento formale, ma si traduca in un'effettiva realizzazione delle finalità ispiratrici di questa normativa. Possiamo distinguere tra un modello definibile *ante factum*, in quanto adottato antecedentemente alla commissione di uno dei “reati presupposti” previsti dal d.lgs. 231/2001, ed un modello *post factum*.»<sup>226</sup>.

Quest'ultima dottrina ha anche evidenziato come affinché l'ente possa essere esente da responsabilità per reati commessi dagli apicali, non è

---

<sup>225</sup> MARAFFA, *D.lgs. 231/01: Responsabilità degli enti, commento giurisprudenza e legislazione*, Trani, 2006, 45.

<sup>226</sup> RIVELLO, *Il MOG quale esimente*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2018, 198.

sufficiente limitarsi a dimostrare l'esistenza formale di un modello organizzativo: è necessario che l'illecito sia stato commesso attraverso un comportamento fraudolento volto ad aggirarne le prescrizioni e che l'organo interno incaricato del controllo abbia esercitato in maniera effettiva e non carente le proprie funzioni. Solo la compresenza di tutti questi requisiti consente di parlare di effettiva efficacia esimente, poiché ciascuno di essi, isolatamente considerato, non sarebbe sufficiente a liberare l'ente da responsabilità. In presenza di un reato presupposto, grava quindi sulla società l'onere di dimostrare di non aver peccato sul piano organizzativo. In questo senso, si ravvisa una presunzione relativa di colpa di organizzazione: l'addebito al soggetto apicale tende a riflettersi automaticamente sull'ente, che può sottrarsi solo provando l'adeguatezza del proprio assetto interno. Questo meccanismo processuale produce una conseguenza rilevante: il pubblico ministero non è chiamato a dimostrare il difetto organizzativo, mentre è l'ente a dover offrire la prova contraria, con un'inversione dell'onere che si rivela particolarmente gravosa, se non quasi impraticabile, soprattutto nelle realtà di dimensioni ridotte. Non sorprende, dunque, che i modelli organizzativi siano stati interpretati come veri e propri fattori impeditivi della responsabilità, la cui incidenza effettiva dipende essenzialmente dalla capacità dell'ente di provare in concreto la loro idoneità a prevenire reati.

Anche nei casi in cui l'autore materiale dell'illecito non appartenga ai vertici, ma sia collocato in posizione subordinata rispetto agli apicali, il modello di organizzazione e gestione continua a rappresentare lo strumento decisivo per evitare che la responsabilità si estenda alla persona giuridica. La disciplina si muove, però, in modo differente rispetto a quanto previsto per i reati commessi dai dirigenti o da chi esercita funzioni di amministrazione: in queste ipotesi, infatti, è l'accusa a dover dimostrare che la struttura organizzativa presentava delle falle tali da aver consentito la realizzazione dell'illecito. Il riferimento normativo è all'articolo 7 D. lgs. n. 231/2001, che al primo comma lega la responsabilità dell'ente all'inosservanza dei doveri di direzione e di vigilanza, mentre al secondo

precisa che l'adozione e l'effettiva attuazione di un modello idoneo a prevenire reati analoghi vale ad escludere la colpa organizzativa. L'efficacia del modello, tuttavia, non impedisce in assoluto conseguenze sanzionatorie, giacché la legge stabilisce comunque la confisca dei profitti derivanti dal reato, anche nella forma per equivalente. In questo quadro, il modello assume un valore che va oltre il piano formale. Esso diventa il principale indice attraverso cui escludere l'addebito all'ente per le condotte dei propri sottoposti, poiché dimostra che l'illecito non è il frutto di una mancanza di organizzazione imputabile alla società, ma piuttosto di una deviazione individuale. La semplice commissione del reato, pertanto, non basta a far ricadere automaticamente la responsabilità sull'organizzazione, essendo necessario accertare un difetto strutturale che lo renda effettivamente rimproverabile all'ente<sup>227</sup>. Una dottrina più recente, esprimendosi in termini alquanto analoghi ha affermato che «i modelli organizzativi fungono da criterio di esclusione della punibilità; sotto altro profilo, l'adozione ed efficace attuazione del modello è criterio di attenuazione delle conseguenze sanzionatorie, conseguenti alla responsabilità dell'ente. In particolare (ai sensi dell'art. 12), nel caso di irrogazione di sanzioni pecuniarie, l'aver adottato e reso operativo, *post factum*, il modello determina una riduzione delle medesime in una misura compresa tra un terzo e la metà. Qualora, poi, a tale adozione si accompagni il risarcimento del danno la riduzione è compresa tra la metà e i due terzi. Nel caso in cui risulti l'irrogazione di sanzioni interdittive, se l'integrale risarcimento del danno o l'esecuzione di condotte intese ad efficacemente conseguirlo sono accompagnati dalla adozione del modello e viene messo a disposizione il profitto conseguito, le sanzioni in questione non si applicano (art. 17). Per ciò che riguarda i caratteri che devono contraddistinguere i modelli organizzativi, il legislatore ha attribuito diverse peculiarità agli stessi a seconda del tipo di responsabilità che sono chiamati a prevenire ed escludere. In particolare, è stata prestata maggiore attenzione nel determinare i principi generali dei

---

<sup>227</sup> RIVELLO, *Il MOG quale esimente*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2018, 200.

modelli in relazione ai reati che siano commessi dai soggetti “apicali” rispetto all’eventualità di crimini commessi dai soggetti in posizione subordinata»<sup>228</sup>. Questa stessa dottrina ha ulteriormente osservato che nonostante la distinzione teorica tra le diverse ipotesi possa apparire significativa, sul piano operativo essa perde quasi del tutto la propria incidenza. È stato osservato, infatti, che l’ente che intenda beneficiare delle esimenti previste dal D. lgs. n. 231/2001 sarà naturalmente indotto a predisporre un modello di organizzazione e di gestione capace di coprire entrambe le tipologie di illeciti. Nella prospettiva di proteggersi da responsabilità derivanti da reati compiuti dai soggetti apicali, l’ente elaborerà inevitabilmente un sistema unitario, costruito secondo i criteri più rigorosi stabiliti dall’art. 6 D. lgs. n. 231/2001, il quale potrà, a maggior ragione, essere impiegato anche per l’esonero da responsabilità rispetto alle condotte riconducibili ai sottoposti. È stato posto in evidenza anche che l’assetto organizzativo, affinché sia idoneo ad escludere la colpa di organizzazione dell’ente, deve presentare i caratteri della specificità, dell’attualità e della dinamicità, così da mantenere costantemente la propria efficacia in rapporto all’evoluzione dell’ente. Più precisamente, la specificità richiede un adattamento puntuale alle dimensioni, al settore di attività, alle caratteristiche e persino al percorso giudiziario della società; l’attualità esige un costante aggiornamento del modello in funzione delle trasformazioni organizzative; mentre la dinamicità comporta l’adozione di procedure di monitoraggio periodico e di strumenti di individuazione dei rischi che consentano un controllo continuo sulle aree operative più esposte<sup>229</sup>.

Secondo un orientamento dottrinale<sup>230</sup> di antica formazione, la cui validità non risulta intaccata dal trascorrere del tempo, anche perché in parte anticipatoria rispetto all’elaborazione teorica da ultimo richiamata, il modello di organizzazione e gestione, affinché possa assolvere alla propria

---

<sup>228</sup> MAZZACUVA, AMATI, *Diritto penale dell’economia*, Milano, 2023, 57

<sup>229</sup> MAZZACUVA, AMATI, *Diritto penale dell’economia*, Milano, 2023, 58.

<sup>230</sup> AMATI, *La responsabilità da reato degli enti. Casi e materiali*, Torino, 2007, 52.

funzione esimente, deve presentare tre requisiti distinti: efficacia, specificità e attualità. Con il primo di questi ultimi tre termini si indica la capacità di predisporre strumenti decisionali e di controllo che siano in grado di neutralizzare, o almeno ridurre in modo sensibile, l'area di rischio cui l'ente è esposto. Ciò implica la presenza di meccanismi preventivi e gestionali idonei non solo a individuare le operazioni con caratteristiche potenzialmente anomale, ma anche a segnalarle tempestivamente e a predisporre reazioni adeguate. In questa prospettiva, la funzione di un simile modello si lega alla possibilità di riconoscere indicatori sintomatici di condotte illecite e di attivare tempestivamente strumenti correttivi. L'idoneità di tali sistemi si riflette dunque nella capacità di intercettare deviazioni ricorrenti, riducendo l'eventualità che esse si traducano in responsabilità per l'ente. Per quanto attiene il secondo termine la dottrina afferma che esso non deve essere inteso come un elemento accessorio, bensì come condizione intrinseca che ne garantisce l'efficacia preventiva. Tale carattere implica che le misure adottate siano calibrate sulle reali aree di rischio individuate, sui processi aziendali maggiormente esposti e sulle peculiarità operative dell'ente. Ciò comporta l'elaborazione di regole dettagliate che disciplinino la gestione delle risorse economiche, la definizione di procedure di controllo mirate, l'adozione di sistemi informativi e disciplinari proporzionati al contesto organizzativo. Inoltre, nella predisposizione di un modello adeguato occorre tener conto della dimensione e della struttura dell'ente, della natura delle attività esercitate e della sua storia, soprattutto laddove in passato vi sia stato coinvolgimento in fatti illeciti. Solo attraverso questa attenzione al dettaglio si può garantire il rispetto della legalità e una reale capacità di prevenzione.

Il criterio dell'attualità costituisce invece un ulteriore pilastro della validità del modello. Nessun sistema organizzativo, per quanto ben costruito, può restare immutato nel tempo senza perdere efficacia. Le dinamiche del mercato, i mutamenti normativi e l'emersione di nuovi scenari di rischio richiedono un costante aggiornamento degli strumenti di prevenzione. L'adeguamento periodico del modello assicura infatti che esso resti coerente

con la concreta realtà aziendale e consenta di ridurre le probabilità di commissione di reati. Di conseguenza, la validità del modello deve essere sempre valutata “in atto”, verificando la sua capacità di adattarsi a situazioni contingenti e di mantenere la propria funzione esimente nel tempo. Dall’esame comparato delle due impostazioni dottrinali<sup>231</sup> emerge che ai fini della portata esimente del modello 231 tra le caratteristiche necessarie emerga una totale corrispondenza, anche nominalistica tra “specificità” e “attualità” tra le due dottrine, diversamente nel caso dei concetti “dinamicità” ed “efficacia” nonostante non ci sia una corrispondenza nominalistica ci pare che vogliano indicare gli stessi concetti.

L’analisi delle principali posizioni espresse dalla dottrina in ordine alla portata esimente del modello di organizzazione, gestione e controllo, ha contribuito a delineare i confini applicativi di tale istituto. La dottrina ha fornito una ricostruzione teorica volta a chiarire quali siano i presupposti necessari perché il modello possa essere considerato idoneo, insistendo sulla necessità di requisiti quali l’efficacia, la specificità e l’attualità. In questo intreccio di riflessioni teoriche e applicazioni pratiche si coglie la complessità della questione e, al tempo stesso, l’importanza che il modello 231 riveste come strumento di prevenzione e come possibile causa di esclusione della responsabilità dell’ente. Il rilievo del modello, tuttavia, non si esaurisce nella dimensione preventiva, esso ha progressivamente assunto funzioni ulteriori, di carattere sanzionatorio e non solo. Si pensi, ad esempio, all’art. 12, comma 2 D. lgs. n. 231/2001, che prevede una riduzione significativa della sanzione pecuniaria qualora l’ente, oltre a risarcire i danni, si sia dotato di un modello idoneo a prevenire la reiterazione di reati della stessa natura; o all’art. 17 D. lgs. n. 231/2001, che subordina l’esclusione delle sanzioni interdittive alla rimozione delle carenze organizzative mediante l’adozione e l’attuazione del modello, condotte realizzabili anche in fase esecutiva e tali da consentire la conversione delle

---

<sup>231</sup> MAZZACUVA, AMATI, *Diritto penale dell’economia*, Milano, 2023, 58, AMATI, *La responsabilità da reato degli enti. Casi e materiali*, Torino, 2007, 52.

interdittive in sanzioni pecuniarie. A queste disposizioni si sono aggiunti i più recenti interventi legislativi in materia di corruzione, che hanno introdotto ulteriori ipotesi di attenuazione delle pene interdittive, sempre fondate sull'eliminazione delle lacune organizzative e sull'effettiva attuazione del modello. Il rafforzamento del ruolo attribuito allo strumento 231 si coglie, inoltre, nell'estensione dei suoi effetti a settori diversi dalla responsabilità da reato. Esso incide, infatti, sull'attribuzione del *rating* di legalità da parte dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato, sulla predisposizione delle dichiarazioni non finanziarie in tema di responsabilità sociale d'impresa, sul sistema del *rating* d'impresa disciplinato dal Codice degli appalti, e persino come requisito di trasparenza e di buona governance per l'ammissione delle società al segmento S.T.A.R. di Borsa Italiana. Ancora, alcune Regioni hanno subordinato la partecipazione alle gare pubbliche all'adozione del modello, mentre il riformato art. 34 *bis* del Codice antimafia attribuisce al giudice il potere di imporre all'amministratore giudiziario l'introduzione di misure organizzative conformi agli artt. 6, 7 e 24 *ter* del D.lgs. n. 231/2001<sup>232</sup>. In definitiva, sebbene il modello di organizzazione e gestione abbia acquisito nel tempo funzioni molteplici e sempre più rilevanti in diversi ambiti dell'Ordinamento, la sua funzione più significativa almeno in termini di stimoli affinché sia adottato da parte degli enti sembra essere quella esimente. A tal riguardo è utile notare come ci si trovi innanzi ad «un accordo trasparente tra Stato e imprese che ricalca le note dell'oramai familiare *stick-carrot approach*: in cambio di un serio impegno a contribuire alla prevenzione del reato, si offre all'ente virtuoso un premio o, nel nostro sistema, nella prospettiva dell'adozione e dell'efficace attuazione *ex ante* di un modello idoneo, la secca esclusione della responsabilità»<sup>233</sup>. Tali considerazioni ci spingono ad interrogarci sia sulla diffusione della più generale *compliance* che più nello specifico sulla diffusione di adeguati modelli organizzativi e gestionali nel nostro Paese; a tal riguardo un

---

<sup>232</sup> GULLO, *Responsabilità da reato degli enti*, a cura di LATTANZI, SEVERINO, Torino, 2020, 245.

<sup>233</sup> GULLO, *Responsabilità da reato degli enti*, a cura di LATTANZI, SEVERINO, Torino, 2020, 245.

rilevante pensiero giuridico<sup>234</sup>, riportando le considerazioni svolte dal “*Working Group on Bribery*” che nel 2022 ha approvato il il rapporto di valutazione di “Fase 4” sull’implementazione in Italia della Convenzione sulla lotta alla corruzione dei pubblici ufficiali stranieri nelle transazioni commerciali internazionali, ha affermato che l’OCSE ha notato che a partire dal 2011 il legislatore italiano ha intrapreso un percorso di novazione della disciplina sulla responsabilità da reato degli enti, introducendo numerose innovazioni. In particolare, è stato progressivamente esteso l’elenco delle fattispecie che possono fungere da reati presupposto; parallelamente, le sanzioni a carico degli enti sono state rese più incisive, sia sotto il profilo pecuniario sia in relazione alle misure interdittive. Ulteriori interventi hanno ampliato l’ambito applicativo delle misure cautelari e disciplinato strumenti di protezione per coloro che segnalano illeciti all’interno delle organizzazioni. In alcuni settori, inoltre, si è arrivati a rendere obbligatoria l’adozione dei modelli organizzativi, mentre in altri casi se ne è promosso l’impiego quale strumento privilegiato di prevenzione e gestione del rischio. Tuttavia, nonostante questo approccio possa sembrare a prima vista positivo e in linea con altri Paesi europei, in realtà vi sono ancora molte migliorie da apportare. A testimoniare questa esigenza viene sottolineato che nella parte conclusiva del rapporto dedicata alla responsabilità da reato degli enti, viene evidenziata una valutazione piuttosto critica sull’effettiva solidità del sistema delineato dal D.lgs. n. 231/2001. Le perplessità non si concentrano tanto sui dati statistici, quanto piuttosto sugli aspetti strutturali della disciplina. Il gruppo di lavoro internazionale ha infatti osservato che l’Italia ha fatto progressi limitati nel promuovere i programmi di *compliance* come possono essere i modelli di organizzazione e gestione. In particolare, la normativa non impone in modo vincolante alle imprese l’adozione di un modello organizzativo, sebbene proprio l’attuazione di un modello efficace rappresenti una condizione necessaria per poter escludere la responsabilità dell’ente. Inoltre, il documento segnala la mancanza di linee guida ufficiali

---

<sup>234</sup> TARTAGLIA, *Il recente rapporto di valutazione sull’Italia nel meccanismo anti-Bribery dell’OCSE e la disciplina della responsabilità degli enti*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli>, 2023,77.

che possano orientare le aziende nella valutazione dell' idoneità dei propri sistemi di *compliance*, rilevando come le indicazioni di natura non governativa predisposte allo scopo risultino inadeguate. Mentre le grandi realtà multinazionali riescono a fare riferimento agli *standard* internazionali più consolidati, tali parametri non appaiono pienamente compatibili con le peculiarità del contesto normativo italiano. A ciò si aggiunge che i costi legati all' implementazione e al mantenimento di modelli realmente efficaci risultano spesso insostenibili per le piccole e medie imprese<sup>235</sup>.

Inoltre si riscontra anche un «limitato funzionamento del modello in chiave esimente la responsabilità e del fatto che nella sistematica del decreto la sua adozione presenta i caratteri dell' onere piuttosto che dell' obbligo. Questa soluzione ci pare quella maggiormente in linea con l'attuale quadro normativo. Ci limitiamo qui a rilevare un dato: l'eventuale natura obbligatoria del modello avrebbe comportato la previsione di specifiche sanzioni per l'ente in caso di mancata adozione. Questa lettura sembra suffragata dal confronto con il settore del contrasto alla corruzione pubblica ove, pur con i dovuti distinguo, alla natura vincolante dell'adozione dei piani triennali anticorruzione corrispondono puntuali obblighi appositamente sanzionati del responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza e degli altri soggetti obbligati. Essa trova altresì conferma nella previsione in taluni settori (nella specie quello della sicurezza cibernetica), adesso attratti nell'orbita della responsabilità degli enti, di autonomi obblighi di *compliance*, oggetto di elevate sanzioni amministrative, distinti dall'adozione del modello di organizzazione ex artt. 6 e 7 del decreto. [...] Va poi considerato come la ricostruzione in termini di onere si riveli funzionale nelle ipotesi in cui si abbia a che fare con enti esteri non aventi alcuna sede nel territorio dello Stato. La facoltatività del modello dovrebbe infatti consentire all'ente di andare esente da responsabilità allorché si sia dotato di un sistema preventivo e di controllo equivalente a quello previsto

---

<sup>235</sup> TARTAGLIA, *Il recente rapporto di valutazione sull' Italia nel meccanismo anti-Bribery dell' OCSE e la disciplina della responsabilità degli enti*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli>, 2023, 90.

dal decreto 231, senza tuttavia imporre la formale adozione del modello ex artt. 6 e 7»<sup>236</sup>.

#### **4. Interconnessioni tra sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro e Modello 231: le posizioni giurisprudenziali**

La disciplina in materia di salute e sicurezza sul lavoro, oggi organicamente regolata dal D. lgs. n. 81/2008, trova un antecedente fondamentale nella Legge delega n. 123/2007, che introdusse all'interno del D. lgs. n. 231/2001 l'art. 25 *septies*. Con tale disposizione, per la prima volta, si è estesa la responsabilità degli enti anche alle fattispecie colpose di omicidio e lesioni personali gravi e gravissime concretizzatesi come conseguenza delle violazioni delle norme antinfortunistiche commesse da soggetti che all'interno della compagine dell'ente. La scelta del legislatore di introdurre le fattispecie colpose con la Legge del 2007 e successivamente, con le modifiche apportate dal D. lgs. n. 81/2008 ha determinato un mutamento di prospettiva di grande rilievo: la sicurezza sul lavoro da ambito tradizionalmente ricondotto alla tutela dei lavoratori, è divenuta progressivamente il fulcro delle strategie di conformità aziendale, assumendo una funzione cardine nella stessa architettura della *compliance*. Per tale motivo, è stato osservato come la giurisprudenza abbia progressivamente dilatato il perimetro applicativo delle regole prevenzionistiche, consolidando l'idea che esse rappresentino non solo un dovere giuridico, ma soprattutto uno strumento primario per l'assetto organizzativo dell'ente. Infatti, la questione relativa alla sicurezza sul luogo di lavoro è stata più volte oggetto di attenzione da parte della Corte di Cassazione, la quale si è impegnata, da un lato, a chiarire i presupposti che consentono di attribuire oggettivamente la responsabilità all'ente e, dall'altro, a ribadire che, in caso di infortunio, tanto il datore di lavoro quanto la società possono essere chiamati a rispondere penalmente quando

---

<sup>236</sup> GULLO, *Responsabilità da reato degli enti*, a cura di LATTANZI, SEVERINO, Torino, 2020, 247.

le misure di prevenzione e protezione siano inadeguate<sup>237</sup>. In questa prospettiva, si rileva imprescindibile esaminare il contributo offerto dalla giurisprudenza, che nel tempo ha progressivamente tracciato i limiti e le modalità attraverso cui l'ente può essere chiamato a rispondere in materia di sicurezza sul lavoro. Non è sufficiente, infatti, fermarsi a una mera ricognizione normativa: occorre piuttosto comprendere come i giudici abbiano declinato, in concreto, i criteri di imputazione delineati dal D.lgs. n. 231/2001 e quali parametri abbiano adottato per valutare l'idoneità e l'effettiva attuazione dei modelli organizzativi. Le pronunce susseguites negli anni hanno avuto la funzione di banco di prova dell'intero sistema, evidenziando non di rado il delicato equilibrio tra l'esigenza di garantire la prevenzione degli infortuni, la tutela dei principi di colpevolezza e la riconosciuta efficacia esimente del modello organizzativo. Ne è emerso un quadro in continua evoluzione, che ha progressivamente orientato la prassi giudiziaria verso una verifica sostanziale della reale efficienza degli assetti aziendali, superando approcci meramente formali. A conferma di quanto osservato, la giurisprudenza ha più volte avuto occasione di esprimersi sul tema oggetto della nostra analisi.

Di particolare interesse è stata la sentenza pronunciata, in data 23 giugno 2014, dalla Corte d'Appello di Brescia relativamente all'incidente mortale di cui fu vittima un dipendente della Astaldi S.p.A.

La società fu chiamata a rispondere ai sensi del D.lgs. n. 231/2001, sul presupposto di una "colpa di organizzazione".

L'accusa sosteneva che l'ente aveva contribuito a rendere possibile l'incidente predisponendo un Piano Operativo di Sicurezza lacunoso, non aggiornato e incapace di intercettare le situazioni di pericolo, oltre a non aver garantito né un'adeguata formazione al lavoratore né un efficace controllo sull'osservanza delle norme antinfortunistiche da parte delle figure apicali.

---

<sup>237</sup> SOLA, *Sistema di gestione della sicurezza sul lavoro e modello 231*, in *Rivista Altalex*, <https://www.altalex.com/documents/news/2022/12/26/sistema-gestione-sicurezza-lavoro-modello-231>, 2022.

In primo e in secondo grado i Giudici non ritennero responsabile la società per il decesso del dipendente, perché la Astaldi aveva già predisposto un sistema articolato di gestione della sicurezza, strutturato secondo le logiche del modello 231 e integrato con *standard* tecnici riconosciuti a livello internazionale. Tale modello comprendeva procedure di lavoro formalizzate, individuazione delle figure responsabili del controllo, un sistema disciplinare e obblighi di informazione. In altre parole, l'organizzazione interna era stata impostata in modo tale da prevenire proprio quei rischi che si verificarono nell'incidente.

La difesa riuscì quindi a dimostrare che l'ente, al momento del fatto, aveva adottato soluzioni organizzative adeguate e strumenti idonei a garantire la sicurezza, anche se la certificazione formale secondo gli standard OHSAS 18001 era intervenuta solo dopo l'infortunio. I giudici non considerarono questo dettaglio come ostativo, perché valutarono l'efficacia concreta del sistema esistente, ritenendolo già conforme alle finalità preventive richieste dalla normativa.

Di conseguenza, venne escluso che si potesse parlare di inidoneità del modello: non era il semplice verificarsi del reato a dimostrare un difetto organizzativo, come sostenuto dall'accusa, ma occorreva verificare la struttura preventiva effettivamente in essere. Proprio questo accertamento portò prima il Tribunale e poi la Corte d'Appello a concludere che Astaldi non fosse responsabile, confermando l'assoluzione dell'ente.

Relativamente alla suddetta pronuncia della Corte d'Appello di Brescia, autorevole dottrina ha affermato che «ha confermato il precedente pronunciamento del Tribunale bresciano (dell'11 marzo 2011) con il quale Astaldi s.p.a. è stata mandata assolta dalla contestazione di un'ipotetica responsabilità amministrativa dell'ente ex d.lgs. 231/2001, con specifico riguardo all'illecito amministrativo di cui all'art. 25 *septies sub specie* di omicidio colposo commesso con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro. La sentenza presenta molti spunti di interesse e si colloca nell'ambito delle relativamente numerose pronunce che, dall'inserimento a Catalogo dei reati in materia di violazione della sicurezza

nei luoghi di lavoro (reati – lo si ricorda – a matrice squisitamente colposa), si sono avute nei confronti di società e in applicazione del d.lgs. 231/2001»<sup>238</sup>.

Continuando nella sua analisi, la dottrina da ultimo richiamata precisa che occorre definire preliminarmente l'importanza dei modelli di organizzazione e gestione, data la loro rilevanza per la costruzione di assetti idonei a prevenire la violazione e a ridurre i rischi aziendali. La centralità di tali rischi che si collocano tanto sul piano produttivo quanto su quello della conformità normativa, non riguarda soltanto la probabilità che un evento dannoso si verifichi, ma anche le sue possibili conseguenze in termini di gravità e rapidità di propagazione. Ne discende che la gestione della sicurezza assume un ruolo strategico per qualsiasi realtà aziendale, e in misura ancora maggiore per quelle attive nel comparto delle costruzioni. Da ciò deriva la necessità di approntare assetti organizzativi e sistemi di controllo capaci di prevenire e mitigare i rischi, attraverso un processo continuo di pianificazione, monitoraggio, revisione e miglioramento, garantendo allo stesso tempo che tali strumenti possano soddisfare i requisiti richiesti per svolgere una funzione esimente ai fini della responsabilità amministrativa degli enti. Si tratta di traguardi complessi, resi ancor più ardui dal costante mutamento del quadro normativo – al tempo stesso vincolante e tecnico – e dalla natura capillare del rischio infortunistico nei processi aziendali, che impone un'attività di controllo diversificata e flessibile. In passato, le imprese hanno risposto a tali esigenze istituendo funzioni dedicate o programmi di *compliance* circoscritti a specifiche aree di rischio. Tuttavia, questa proliferazione di attori incaricati della vigilanza ha generato frammentarietà e incoerenza nei sistemi di controllo interno, determinando negli ultimi anni la tendenza a ripensare l'intera architettura dei presidi aziendali in una logica di integrazione. L'obiettivo perseguito è quello di armonizzare i vari livelli di controllo, così da impiegare le risorse disponibili in modo più razionale, evitando sovrapposizioni di competenze

---

<sup>238</sup> MINCATO, ACCARDI, *Idoneità ed effettiva attuazione del Modello 231 ai fini securistici: la Sentenza della Corte di Appello di Brescia del 24 giugno 2014*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/>, 2014,1.

e migliorando la qualità dell'azione di vigilanza sia in termini di estensione che di profondità rispetto ai rischi da presidiare. In questo senso, l'adozione di un solido sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro rappresenta una condizione imprescindibile per lo sviluppo di un efficace sistema di controllo interno. Inoltre, viene aggiunto che non si possa ritenere che la mera certificazione di un sistema di gestione valga automaticamente come garanzia di esonero della responsabilità dell'ente. Sebbene esista una certa convergenza di intenti tra i sistemi di gestione della sicurezza e i modelli organizzativi previsti dal D.lgs. n. 231/2001, è evidente che gli obiettivi ultimi cui essi mirano restano differenti. I sistemi di gestione, infatti, si fondano sulla logica del miglioramento continuo delle *performance* aziendali in materia di tutela della salute e sicurezza, mediante la precisa strutturazione dei processi, la costante verifica dei risultati e il confronto con gli standard interni, gli obblighi normativi e i vincoli tecnici che gravano sull'impresa.

Diversamente, i modelli di organizzazione e gestione richiamati dall'art. 30 del D.lgs. n. 81/2008 hanno come obiettivo primario la riduzione del rischio di violazioni penalmente rilevanti delle disposizioni antinfortunistiche e delle norme poste a salvaguardia dell'integrità psico-fisica dei lavoratori. L'attenzione, quindi, non è rivolta genericamente ai pericoli insiti nei processi produttivi, bensì alla predisposizione di procedure chiare e di regole decisionali vincolanti per i soggetti che, a vari livelli, sono tenuti a garantire l'adempimento degli obblighi di legge mediante idonee misure di prevenzione e protezione.

Non a caso, le stesse Linee Guida ribadiscono che i requisiti richiesti per considerare un modello adeguato ai fini dell'esonero dalla responsabilità dell'ente non coincidono integralmente con quelli previsti per la certificazione dei sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro.

La giurisprudenza ha continuato a occuparsi del complesso rapporto tra sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro e modello 231, sviluppando un percorso interpretativo che, partendo dai primi orientamenti, si è progressivamente arricchito di ulteriori precisazioni.

Le decisioni intervenute negli anni hanno, infatti, contribuito a definire con maggiore chiarezza i criteri di valutazione dell'idoneità dei modelli organizzativi, confermando la centralità della verifica sostanziale della loro effettiva efficacia preventiva rispetto a una lettura meramente formale.

In questa ottica, ci pare opportuno analizzare una pronuncia<sup>239</sup> in cui l'evento delittuoso consiste in un infortunio sul lavoro dovuto ad una caduta dall'alto da parte di un operaio con conseguenti lesioni gravi, a causa non solo del cedimento di un pannello di fibrocemento posto su un capannone alto 5 m dove l'operaio lavorava, ma soprattutto per la mancanza di adeguati sistemi di protezione.

Nel caso di specie, la Corte di Cassazione ha confermato la responsabilità penale dei soggetti apicali e ha sottolineato come la condotta dell'ente fosse contrassegnata da logiche di risparmio economico, traducibili in "interesse" e "vantaggio" così come richiesti dall' art. 5 D. lgs. n. 231/2001. In riferimento a tale pronuncia è di fondamentale importanza notare come «i ricorsi sono stati ritenuti dalla Corte di Cassazione inammissibili. Con riferimento alla sostenuta impossibilità di sistemare una rete di protezione al di sotto della zona della copertura dalla quale era caduto il lavoratore la Corte suprema ha posto in evidenza come nella sentenza impugnata era stato sostenuto che, diversamente dalle dichiarazioni dell'imputato e della società, non fosse stato affatto impossibile collocare la rete di protezione che avrebbe consentito di evitare le gravi conseguenze della caduta, in quanto, come riferito dal tecnico Sprisal, la rete fu posata dopo l'infortunio, non potendo proseguire il lavoro altrimenti, a dimostrazione quindi che ciò era possibile sin da prima. D'altro canto, le fotografie scattate dal tecnico dell'organo di vigilanza proprio il giorno dell'infortunio avevano dimostrato uno stato dei luoghi privo di materiali ingombranti che avrebbero impedito l'efficace installazione della rete, essendovi bobine e carrelli elevatori di

---

<sup>239</sup> Cassazione, Sezione IV penale, n.16598, 17.04.2019.

altezza modesta e non tale da ostacolare la predisposizione della protezione collettiva»<sup>240</sup>.

Appare opportuno sottolineare come, qualora l'ente coinvolto nella pronuncia in esame<sup>241</sup> avesse provveduto a dotarsi di un modello di organizzazione, gestione e controllo non meramente formale, bensì costruito in maniera dinamica, calibrato sulle specifiche esigenze aziendali e costantemente aggiornato rispetto all'evoluzione normativa e giurisprudenziale, l'esito del giudizio avrebbe potuto essere radicalmente diverso. Un simile modello, infatti, se integrato con un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro realmente efficace, non solo in termini documentali ma anche nella prassi operativa quotidiana, avrebbe garantito un adeguato presidio preventivo rispetto al verificarsi dell'infortunio. In tal caso, la società avrebbe potuto dimostrare di aver adempiuto con diligenza agli obblighi di organizzazione e vigilanza, avvalendosi così della causa di esclusione della responsabilità prevista dagli artt. 6 e 7 del D.lgs. n. 231/2001, nonché dall'art. 30 del D.lgs. n. 81/2008. Ne consegue che l'assenza di un simile sistema integrato, efficiente e attuale, ha inciso in maniera determinante sulla configurazione della colpa organizzativa, rendendo concretamente ascrivibile all'ente la responsabilità per l'illecito contestato.

In epoca più recente, la giurisprudenza ha avuto modo di tornare a soffermarsi sulle problematiche che costituiscono l'oggetto della presente analisi, fornendo ulteriori spunti interpretativi e chiarimenti applicativi di notevole interesse. In particolare, alcune pronunce di legittimità hanno evidenziato la perdurante attualità delle questioni connesse alla responsabilità degli enti per gli illeciti commessi in violazione delle norme prevenzionistiche, mostrando come l'elaborazione giurisprudenziale non si sia arrestata ma, al contrario, si sia arricchita di nuovi orientamenti.

---

<sup>240</sup> PORRECA, *La responsabilità per l'infortunio in caso di sottovalutazione dei rischi*, in *Rivista puntosicuro*, <https://www.puntosicuro.it/sentenze-commentate-C-103/la-responsabilita-per-l-infortunio-in-caso-di-sottovalutazione-dei-rischi-AR-19049/>, 2019.

<sup>241</sup> Cassazione, Sezione IV penale, n.16598, 17.04.2019

A titolo esemplificativo, può essere richiamata la recentissima sentenza n. 2768/2025 della IV Sez. penale della Corte di Cassazione, che si segnala per il suo rilievo nell'approfondimento del rapporto tra disciplina prevenzionistica e responsabilità amministrativa dell'ente.

Infatti la Cassazione, nell'ambito della vicenda processuale conseguente a un infortunio sul lavoro dovuto ad un'operazione di movimentazione che comportava il trasporto di un serbatoio dall'aria produttiva interna verso l'esterno dello stabilimento, operazione svolta all'interno dell'ente facente capo all'imputato A.A., che ne aveva piena rappresentanza, afferma che «in tale veste e quale datore di lavoro della vittima, si è ascritto al predetto un addebito generico di colpa, consistito nel non aver adottato le misure necessarie a tutelare l'integrità fisica dei lavoratori e alcuni di colpa specifica, quello ritenuto in sentenza inerendo alla violazione dell'art. 28, comma 2, lett. a), in relazione all'obbligo datoriale di redazione del documento di cui all'art. 17, comma 1, lett. a), D.Lgs. citato e, quindi, specificamente gli si è addebitato di non aver valutato tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori durante l'attività lavorativa, mediante indicazione delle misure di prevenzione e protezione approntate e l'individuazione della procedura per attuarle, avuto riguardo alla specifica attività di movimentazione dei serbatoi [...] La responsabilità amministrativa dell'ente, invece, è stata ritenuta attraverso l'elemento imputativo dell'interesse e vantaggio conseguito in assenza di un modello gestionale sulla sicurezza ai sensi dell'art. 30, D. Lgs. 81/2008»<sup>242</sup>.

La Corte inoltre afferma che «il nocciolo dell'addebito omissivo consiste nella mancata proceduralizzazione dell'attività lavorativa di movimentazione delle cisterne, non avendo il datore di lavoro previsto le modalità di esecuzione di quello specifico segmento lavorativo, avuto riguardo al tipo e alle dimensioni dei serbatoi da movimentare e al tipo di macchinario disponibile in azienda (carroponte e muletto), tenuto conto che essa rappresentava peraltro oggetto precipuo dell'attività produttiva. Orbene, anche sul punto specifico, pare utile un richiamo alla elaborazione

---

<sup>242</sup> Cassazione, Sezione IV penale, n. 2768, 23.01.2025.

giurisprudenziale: questa Sezione, infatti, ha più volte precisato che il datore di lavoro può assolvere all'obbligo di vigilare sull'osservanza delle misure di prevenzione adottate attraverso la preposizione di soggetti a ciò deputati e la previsione di procedure che assicurino la conoscenza da parte sua delle attività lavorative effettivamente compiute e delle loro concrete modalità esecutive, in modo da garantire la persistente efficacia delle misure di prevenzione scelte a seguito della valutazione dei rischi [...]E, sulla stessa linea, si pone il principio per il quale il datore di lavoro deve controllare che il preposto, nell'esercizio dei compiti di vigilanza affidatigli, si attenga alle disposizioni di legge e a quelle, eventualmente in aggiunta, impartitegli; ne consegue che, qualora nell'esercizio dell'attività lavorativa si instauri, con il consenso del preposto, una prassi *contra legem*, foriera di pericoli per gli addetti, in caso di infortunio del dipendente, la condotta del datore di lavoro che sia venuto meno ai doveri di formazione e informazione del lavoratore e che abbia omesso ogni forma di sorveglianza circa la pericolosa prassi operativa instauratasi, integra il reato di omicidio colposo aggravato dalla violazione delle norme antinfortunistiche[...]Trattasi di principi consolidati alla stregua dei quali, per quanto riguarda lo specifico addebito mosso al A.A., si ricava conferma della centralità del momento valutativo del rischio correlato alla specifica lavorazione o segmento di lavorazione e la necessità che lo stesso sia contemplato nel documento di cui al combinato disposto degli artt. 17, comma 1, lett. a) e 28 D. Lgs. n. 81/2008. Pertanto, gli ulteriori obblighi, quale quello conseguente della predisposizione delle procedure di controllo che rendano effettiva la previsione prevenzionistica e quelli formativo e informativo saranno misurati e calibrati in relazione alla valutazione e previsione cautelare contenuta nel documento citato»<sup>243</sup>.

La decisione in commento offre un chiaro esempio di come il sistema prevenzionistico delineato dal D.lgs. n. 81/2008 e il Modello di organizzazione previsto dal D. Lgs. n. 231/2001 debbano essere letti in una prospettiva di reciproca integrazione. La Corte di Cassazione ha ritenuto che la responsabilità datoriale non derivi soltanto dalla violazione di regole

---

<sup>243</sup> Cassazione, Sezione IV penale, n. 2768, 23.01.2025.

cautelari astratte, bensì dalla mancata predisposizione di procedure operative puntuali, necessarie a disciplinare le modalità di movimentazione delle cisterne, attività che costituiva parte essenziale della produzione aziendale. L'omessa formalizzazione di tali cautele non si traduce unicamente in una carenza del documento di valutazione dei rischi, ma assume la valenza di una vera e propria colpa di organizzazione, idonea a fondare la responsabilità dell'ente ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.

Secondo i giudici, il DVR previsto dagli artt. 17 e 28 TUSL rappresenta il fulcro del sistema di sicurezza, poiché da esso discendono ulteriori obblighi: l'elaborazione di procedure vincolanti, la formazione e l'informazione dei lavoratori, nonché la predisposizione di meccanismi di vigilanza effettivi. La mancanza di tali strumenti, oltre a generare prassi operative scorrette tollerate dai preposti, determina inevitabilmente una riduzione dei costi per l'impresa e, di conseguenza, un vantaggio economico che assume rilievo ai fini dell'imputazione oggettiva all'ente.

Dall'analisi delle suddette pronunce emerge con evidenza come la giurisprudenza abbia progressivamente chiarito che la tenuta complessiva del sistema dipenda dall'integrazione tra il modello organizzativo delineato dal D.lgs. n. 231/2001 e il sistema prevenzionistico del D.lgs. n. 81/2008.

In tale prospettiva, il DVR, la formalizzazione delle procedure, la formazione e la vigilanza sui lavoratori non rappresentano adempimenti isolati, bensì segmenti di un medesimo processo organizzativo che trova la sua sintesi nel modello 231. La responsabilità dell'ente non può più essere letta solo come riflesso della violazione di singole regole cautelari, ma come espressione di una più ampia colpa di organizzazione, che si concretizza quando l'impresa non predispone strumenti idonei e dinamici per prevenire il rischio. La Cassazione, in più occasioni, ha ribadito che l'ente può andare esente da responsabilità soltanto se dimostra di avere adottato un sistema integrato, effettivo e aggiornato, capace di tradurre in prassi quotidiana le prescrizioni normative.

Ci sembra comunque opportuno notare che ad oggi risulta "conveniente" da parte dell'ente adottare idonei modelli di organizzazione e gestione anche

perché «sono [...] presenti, come si è visto, molti degli ingredienti indicati nel dibattito scientifico per promuovere l'adozione dei modelli da parte degli enti e per assicurare che i benefici promessi dal legislatore del decreto 231 agli enti proattivi non rimangano solo sulla carta»<sup>244</sup>.

L'adozione di un modello organizzativo ex D.lgs. n. 231/2001, soprattutto se integrato con un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, rappresenta un presidio ancora più rilevante se si considera quanto osservato dalla dottrina. Ci si è infatti interrogati a lungo sul carattere obbligatorio o meno di tali strumenti: se, da un lato, il D. lgs. n. 231/2001 li qualifica come un onere a carico dell'ente, dall'altro, l'art. 30 del D. lgs. n. 81/2008 afferma in modo espresso che il modello deve essere adottato ed efficacemente attuato. Ne consegue che, sul piano "pratico" ed in termini di "opportunità" dell'ente, la questione non può che ricevere risposta affermativa, giacché la predisposizione di un assetto organizzativo idoneo alla prevenzione dei rischi lavorativi costituisce, al tempo stesso, un dovere e un'opportunità.

Un simile strumento, lungi dall'essere percepito come un vincolo normativo, dovrebbe essere considerato dal datore di lavoro come una garanzia per i propri dipendenti e come un investimento per l'impresa stessa. Un ambiente sicuro e ben strutturato non solo riduce drasticamente la probabilità di eventi lesivi, ma accresce anche la produttività e rafforza l'immagine aziendale, traducendosi in ritorni economici concreti.

Dal punto di vista strettamente giuridico, il modello rappresenta inoltre l'unico strumento in grado di evitare che l'ente venga chiamato a rispondere per una forma di responsabilità oggettiva. Ciò presuppone che il giudizio sull'idoneità del modello non sia condotto a posteriori, sulla base dell'evento verificatosi, ma a priori, valutando la congruità delle misure adottate in relazione al momento della loro predisposizione. Solo attraverso un simile criterio probabilistico e prognostico è possibile distinguere le organizzazioni diligenti da quelle inadempienti, escludendo così il rischio di

---

<sup>244</sup> GULLO, *Responsabilità da reato degli enti*, a cura di LATTANZI, SEVERINO, Torino, 2020, 263.

un'applicazione distorta della disciplina che condurrebbe ad una responsabilità automatica dell'ente<sup>245</sup>.

### **5. L'importanza delle Linee Guida nella valutazione dell'efficacia del modello**

Il D.lgs. n. 231 del 2001 rappresenta un meccanismo normativo in continua trasformazione, oggetto nel tempo di frequenti aggiornamenti e adattamenti, soprattutto con riguardo alle fattispecie contenute nella parte speciale. Parallelamente, la giurisprudenza ha dato vita a una profonda rielaborazione concettuale, in particolare sul terreno della cosiddetta “colpa di organizzazione”.

Il Modello, soprattutto nell'ambito pratico, continua a costituire un riferimento imprescindibile per le politiche di *compliance*, svolgendo la funzione di struttura unificante entro cui confluiscono diversi strumenti di regolazione aziendale. Proprio questa tendenza incide profondamente sulla nozione di diligenza organizzativa dell'impresa, rendendo sempre più urgente una riflessione sul coordinamento tra Modello 231 e gli altri sistemi di controllo interno. In questa prospettiva, un apporto decisivo proviene dalle associazioni di categoria e dalle autorità amministrative di settore che sono chiamate a predisporre indirizzi e linee guida capaci di orientare efficacemente le imprese in tale attività di integrazione. È opinione diffusa, peraltro, che la fase di elaborazione di tali strumenti interpretativi richieda un vero e proprio ripensamento complessivo, così da inserirsi in un più ampio progetto di revisione del D. lgs. n. 231/2001, la cui riforma organica appare ormai tanto attesa quanto indispensabile<sup>246</sup>.

Un altro pensiero giuridico<sup>247</sup>, esprimendosi in modo differente dalla precedente dottrina, ha efficacemente notato come l'odierna architettura

---

<sup>245</sup> CARDIA, *I modelli organizzativi in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro alla luce della Sentenza di condanna del Tribunale di Trani*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/>, 2010.

<sup>246</sup> CONSORTE, *Il D. lgs. 231/2001: un Modello di responsabilità in continua evoluzione*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 1, 2025, 89.

<sup>247</sup> GULLO, *Responsabilità da reato degli enti*, a cura di LATTANZI, SEVERINO, Torino, 2020, 272

della responsabilità da reato degli enti ha lasciato sostanzialmente immutati i propri capisaldi, limitandosi a precisare in maniera più puntuale le modalità con cui devono essere gestiti i rischi, senza però modificare la logica di fondo. Tale logica, incentrata sulla *compliance* preventiva, ha trovato una sua applicazione concreta in ambiti differenti: da un lato, quelli tipici della sicurezza sul lavoro, dall'altro, contesti di natura differente.

In questo contesto, le Linee guida delle associazioni di categoria hanno assunto un ruolo di rilievo, fungendo da strumento di semplificazione delle regole operative, soprattutto nelle prime fasi di elaborazione del modello.

Il Ministero della Giustizia ha cercato di avviare anche occasioni di confronto pubblico sulle procedure e sugli schemi applicativi, anche se la scarsità degli interventi normativi e giurisprudenziali non ha favorito la creazione di indirizzi stabili.

Nonostante tali limiti, alcuni segnali di apertura si sono comunque manifestati. Lo si può osservare, ad esempio, nel settore della sicurezza sul lavoro, dove si è registrato un impegno crescente volto a individuare con precisione le misure organizzative da adottare, accompagnato da un concreto sforzo motivazionale.

A riprova della centralità delle Linee Guida si afferma che «non essendo il Modello ammantato dal crisma della obbligatorietà —risulta difficile sostenere che gli artt. 6 e 7 dettino regole cautelari specifiche, le quali, invece, si caratterizzano per una natura tendenzialmente vincolante. Non a caso, da tempo è stata introdotta in materia di salute e sicurezza sul lavoro una (temporanea?) presunzione di idoneità del Modello nel caso in cui questo sia conforme a quanto stabilito da indicazioni organizzative esterne al d.lgs. 231/2001, quali le Linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) o il British Standard OHSAS 18001:2007 (oggi UNI ISO 4500150). Molti hanno parlato in proposito di modello *flou*, secondo una concezione che ha iniziato a trovare spazio anche nella giurisprudenza, non solo nel caso di enti che del Modello classico non potevano essere dotati (in quanto stranieri), ma anche nel caso

di enti che, pur potendolo adottare, ne erano privi e persino nel caso di enti che ne erano equipaggiati»<sup>248</sup>.

In modo pressoché coincidente, ulteriore pensiero giuridico<sup>249</sup> sottolinea come di particolare rilievo sia la disposizione contenuta nell'art. 30 D. lgs. n. 81/2008 co. 5, che stabilisce come, nella fase iniziale di applicazione, i modelli organizzativi adottati dalle imprese in conformità alle Linee guida UNI-INAIL – elaborate per la costruzione di un sistema di gestione della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 – o secondo lo standard britannico OHSAS 18001:2007, debbano ritenersi conformi ai requisiti previsti dai commi precedenti, purché rispettino le condizioni in essi indicate. Le linee guida elaborate da UNI-INAIL e lo *standard BS OHSAS (British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series)* non vanno intesi soltanto come strumenti di supporto, ma come riferimenti metodologici che raccolgono le migliori pratiche operative in tema di sicurezza sul lavoro. Essi, infatti, fissano regole concrete da adottare nella costruzione di sistemi organizzativi volti a prevenire gli infortuni, rappresentando un patrimonio di conoscenze condivise sia sul piano nazionale sia in ambito internazionale.

Approfondendo ulteriori aspetti, altra parte della dottrina ha sottolineato che nel contesto delle strategie di prevenzione aziendale, gli indizi che possono far sospettare comportamenti fraudolenti devono essere letti come segnali di possibili punti deboli dell'assetto organizzativo. Questi indicatori, che si manifestano, ad esempio, attraverso irregolarità nei processi, inosservanza abituale di regole interne, squilibri nella contabilità, decisioni poco trasparenti o eccessiva concentrazione di poteri, non vanno interpretati in modo episodico, bensì inseriti in una logica di monitoraggio preventivo, integrata in un sistema organico di valutazione e contenimento del rischio. Da ciò discende l'esigenza di adottare un approccio globale al *risk assessment*, in linea con il D. lgs. n. 231/2001. Tale metodo deve fondarsi

---

<sup>248</sup> CONSORTE, *Il D. lgs. 231/2001: un Modello di responsabilità in continua evoluzione*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 1, 2025, 97.

<sup>249</sup> MAZZACUVA, AMATI, *Diritto penale dell'economia*, Milano, 2023, 60.

su un'attività di vigilanza continua, capace di cogliere tempestivamente ogni anomalia. Sul piano internazionale si rinvencono strumenti di riferimento che aiutano le imprese a strutturare la propria gestione del rischio: tra questi, appunto lo *standard* ISO 31000 propone un metodo che non si limita a fornire regole tecniche, ma delinea un approccio trasversale e adattabile, volto a diffondere all'interno delle organizzazioni una mentalità di governo attenta al rischio, resiliente e collegata ai principi di buona amministrazione societaria. Affinché il Modello 231 e gli assetti organizzativi connessi possano realmente considerarsi adeguati, non basta un'adozione meramente formale: è necessario che già nella fase di mappatura dei rischi l'ente introduca strumenti di verifica interna capaci di intercettare eventuali segnali di frode. Una prassi concreta, suggerita dall'esperienza comparata, consiste nella predisposizione di lista di autoverifica, modellate sugli *standard* globali, che consentano di valutare l'effettività dei protocolli aziendali e la loro idoneità a prevenire i rischi-reato. I risultati di tali controlli non dovrebbero restare confinati a livello operativo, ma confluire in documenti periodici da sottoporre agli organi apicali e di vigilanza, così da assicurare un flusso costante di informazioni e rafforzare il sistema dei controlli. Il meccanismo di verifica deve essere inteso come un processo di apprendimento organizzativo, capace di ricalibrare le misure di prevenzione ogni volta che emergano segnali critici. Dal punto di vista pratico, l'analisi dei segnali di possibile frode non può essere considerata un elemento secondario, ma va collocata al centro stesso del Modello 231. Tale attenzione deve accompagnare l'intero ciclo di vita del modello. Un simile percorso non può prescindere dalle indicazioni elaborate in sede internazionale e dall'esperienza maturata nelle pratiche di *compliance*. Seguendo le linee guida del *framework* "CoSO" l'indagine dovrebbe soffermarsi, in particolare, sulla gravità potenziale dei segnali con riguardo ai reati presupposto del D.lgs. n. 231/2001, sulla probabilità che essi si traducano in eventi concreti nell'ambito specifico dell'impresa e, infine, sull'efficacia delle misure già predisposte dalle procedure organizzative ai controlli interni, sino alla separazione dei poteri decisionali. Gli esiti di tale

percorso dovrebbero poi essere raccolti in un sistema di ponderazione del rischio, funzionale all'individuazione di eventuali carenze e all'elaborazione di misure correttive, che potranno essere tanto di carattere organizzativo quanto di natura disciplinare. È evidente che tale metodo si inserisce nel solco delle ordinarie attività di mappatura dei rischi, indispensabili per distinguere il rischio intrinseco da quello residuo e per alimentare l'intero processo di valutazione previsto dal *risk assessment*.

Una volta identificati e interpretati i principali indizi, risulta utile istituire un meccanismo di *reporting* che consenta la circolazione periodica delle informazioni tra i diversi organi sociali. Accanto a tale flusso informativo, andrebbe previsto un programma di verifiche periodiche e di *audit* specifici sulle aree considerate più sensibili. In questa prospettiva, la lista di autovalutazione può assumere un ruolo strategico: non solo come strumento per verificare l'adeguatezza del sistema di controllo interno e del Modello 231 nel tempo, ma anche come mezzo per individuare con immediatezza eventuali punti deboli e predisporre correttivi tempestivi.

La funzione di tale strumento non si limita dunque a una mera attestazione formale: esso rappresenta un presidio dinamico capace di monitorare la tracciabilità dei processi operativi<sup>250</sup>.

Vi sono solidi argomenti per ritenere che le Linee Guida «hanno sicuramente giocato (e continuano a giocare) un ruolo sul piano della metodologia da seguire [...] ma si sono soprattutto imposte sul versante della diffusione della articolazione del modello.

Le prime versioni delle Linee Guida —e in particolare ci si riferisce a quelle redatte da Confindustria e ABI— hanno proposto una soluzione, destinata a particolare fortuna. Un esame, anche solo curioso, dei modelli pubblicati sui siti delle imprese mostra come essi si presentino sempre composti da una Parte generale e da una Parte speciale. [...] solitamente, la parte resa ostensibile del modello è quella generale, mentre la Parte speciale rimane di regola all'interno del patrimonio conoscitivo dell'ente, essendo il luogo,

---

<sup>250</sup> PARROTTA, GRIFFA, *Indici di fraudolenza e colpa di organizzazione: verso una compliance predittiva integrata all'assetto 231*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2025, 67.

come vedremo, dei presidi operativi. La parte generale del modello risponde anzitutto all'esigenza di riflettere all'esterno la fisionomia dell'ente. Efficacemente si è paragonata a una sorta di carta di identità dell'ente, tale da consentire subito l'identificazione della struttura organizzativa di cui si tratta»<sup>251</sup>.

Inoltre, si noti come importante dottrina<sup>252</sup> abbia rilevato che ad oggi agli enti italiani, sia di piccole che di grandi dimensioni, viene richiesto di compiere un deciso avanzamento nell'adozione di modelli di governo che sappiano favorire l'introduzione di pratiche innovative in chiave preventiva. In tale prospettiva, le Linee guida elaborate da Confindustria per la predisposizione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs. n. 231/2001 assumono un ruolo di rilievo primario, poiché offrono alle realtà associative e agli stessi enti precisi riferimenti metodologici su come costruire modelli idonei a scongiurare la commissione dei reati richiamati nel D. lgs. n. 231/2001, consentendo al contempo di ottenere l'esonero dalla responsabilità e dalle sanzioni connesse.

Con la riforma introdotta dal D.lgs. n. 231/2001 in materia di responsabilità da reato degli enti, il legislatore ha attribuito un ruolo strategico alle associazioni di categoria. In tale prospettiva, già nel 2002 Confindustria, attraverso un gruppo di lavoro formato da esperti elaborò delle Linee guida con lo scopo di fornire agli enti uno strumento di supporto per la costruzione di assetti organizzativi idonei ad impedire la commissione di illeciti, garantendo al tempo stesso un meccanismo volto ad assicurare l'esonero dalle sanzioni e ad accrescere la trasparenza nella gestione aziendale.

Le Linee guida emanate da Confindustria hanno quindi assunto un ruolo essenziale, offrendo alle realtà produttive e associative un quadro metodologico utile a delineare modelli organizzativi coerenti con la finalità di prevenzione dei reati previsti dal decreto. Tuttavia, le indicazioni

---

<sup>251</sup> GULLO, *Responsabilità da reato degli enti*, a cura di LATTANZI, SEVERINO, Torino, 2020, 264.

<sup>252</sup> GENTILE, *La parabola evolutiva delle Linee Guida di Confindustria a vent'anni dal D. lgs. 231/2001*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2022.

contenute in tali documenti non possono essere recepite in maniera uniforme: ciascun ente è tenuto ad adattarle alle proprie caratteristiche.

La logica che sorregge questo strumento è, infatti, quella di incrementare la trasparenza nell'attività imprenditoriale, prevenendo comportamenti devianti che possano derivare da interessi estranei rispetto a quelli propri dell'organizzazione.

Proprio in questa ottica, le Linee guida hanno chiarito sin dall'inizio l'impossibilità di elaborare un modello "universale", valido indistintamente per tutti gli enti. Un assetto realmente efficace, in grado di prevenire la commissione dei reati, deve essere calibrato sulla singola realtà organizzativa. Ne consegue che sarebbe irrealistico richiedere ad una piccola o media impresa l'adozione di un modello identico a quello predisposto da una grande società. Non a caso, per queste ultime, la legge consente di affidare la funzione di vigilanza direttamente all'organo dirigente, pur con le cautele legate al possibile conflitto di interessi.

Le Linee guida hanno inoltre lasciato spazio alle associazioni territoriali e di categoria per fornire ulteriori chiarimenti laddove le realtà aderenti avessero bisogno di maggiori precisazioni. L'approccio di Confindustria, inoltre, è stato orientato ad evitare la creazione di nuove strutture burocratiche, preferendo il rafforzamento di funzioni già esistenti, poiché l'istituzione di organi aggiuntivi avrebbe rischiato di appesantire la gestione interna. Nel documento originario del 2002 venivano individuati alcuni passaggi fondamentali: tra essi, la preliminare identificazione delle aree e dei soggetti maggiormente esposti al rischio di reato, considerando anche eventuali filiali estere, agenti o partner commerciali. Una volta effettuata questa mappatura, occorreva predisporre un sistema di controlli preventivi e protocolli mirati, capaci di ridurre i rischi ad un livello accettabile, fissando così una soglia di tolleranza nella gestione complessiva del rischio. La *ratio* del D. lgs. n. 231/2001 impone che tali strumenti di prevenzione siano effettivi e non facilmente eludibili.

Per quanto riguarda gli enti di maggiori dimensioni, veniva prevista la possibilità di istituire un organismo specifico incaricato di vigilare sul

funzionamento e sull'efficacia del modello, ruolo che poteva essere attribuito anche alle strutture di controlli interni già presenti. Altrimenti, la funzione di controllo poteva essere demandata a un organo interno con poteri e responsabilità definiti, eventualmente supportato da consulenti esterni dotati delle competenze necessarie. In questo modo, si realizzava una sintesi tra la responsabilità attribuita agli organi dell'ente e l'apporto tecnico-professionale proveniente dall'esterno, rendendo più incisiva l'attività di vigilanza.

Ciò non esclude, tuttavia, la necessità di procedere ad un'accurata analisi dei rischi e di predisporre adeguati sistemi di controllo, eventualmente avvalendosi del supporto di professionisti esterni per garantire verifiche imparziali ed efficaci.

Come auspicato «la riforma del d.lgs. 231/2001 è in cantiere. Con decreto del 7 febbraio 2023, il Ministero della Giustizia ha istituito un tavolo tecnico per la revisione della disciplina della responsabilità amministrativa degli enti e, di recente, Confindustria ed Assonime hanno pubblicato dei *position papers* al fine di esprimere le loro opinioni sul punto. La riforma sembra chiamata a rispondere a vari interrogativi che si sono posti in oltre un ventennio dalla venuta alla luce della responsabilità degli enti nascente da reato. Molti di essi riguardano l'incertezza circa il riconoscimento dell'efficacia esimente del Modello di organizzazione, gestione e controllo in sede processuale. [...] Nell'ambito di una sempre maggiore sinergia fra pubblico e privato in tema di autoregolamentazione preventiva, il Ministero intende così elaborare un *framework* interpretativo e operativo che costituisce una «bussola che orienti le iniziative di adozione e/o aggiornamento dei codici di comportamento o di categoria e, per l'effetto, supporti le correlate attività di orientamento da esse svolte in favore degli enti rappresentati»<sup>253</sup>.

A tal proposito Confindustria nel suo *position paper* esprime perplessità e proposte.

---

<sup>253</sup> MICELI, *La riforma 231 alla luce delle proposte delle Associazioni rappresentative delle imprese: la necessità di rispondere al disorientamento degli operatori economici*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2025, 125.

Nello specifico, l'Associazione di Categoria ha notato come il perimetro oggettivo di applicazione del D. lgs. n. 231/2001 inizialmente fosse più circoscritto, il *numerus clausus* era inferiore; tuttavia, nel corso degli anni si è giunti ad un progressivo ampliamento, definito incoerente e intempestivo dal momento che ha aggiunto al novero dei reati presupposto previsti dal Decreto fattispecie colpose e difficilmente in linea con un "tornaconto" per l'ente. Per questo si auspica una razionalizzazione del catalogo. Altra perplessità viene mossa in relazione alle c.d. "micro-imprese": la loro struttura ridotta rende difficoltoso applicare le previsioni del D. lgs. n. 231/2001 e distinguere la volontà della persona giuridica da quella dell'autore materiale del reato.

Le soluzioni prospettate vanno dall'esclusione delle realtà minori dai soggetti destinatari della disciplina fino alla previsione di procedure semplificate. Un ulteriore nodo irrisolto riguarda i gruppi societari, per i quali manca una disciplina positiva: la prassi giurisprudenziale ha già elaborato criteri per risalire alla controllante, ma si richiede un intervento normativo che definisca i rapporti tra modello della holding, compliance di gruppo e modelli delle singole società, anche in relazione alle controllate estere.

Il secondo ambito di riforma concerne il recupero della finalità originaria del "Sistema 231", ossia la valorizzazione delle condotte preventive delle imprese, che nel tempo è stata oscurata da un approccio prevalentemente punitivo. Sarebbe opportuno fissare parametri chiari per la valutazione dell'idoneità dei modelli organizzativi, favorendo quelli ispirati ai codici di comportamento delle associazioni di categoria e integrandoli con le normative tecniche settoriali, soprattutto in materia di sicurezza sul lavoro. Infine, sul piano delle misure successive al reato, si sollecita una maggiore considerazione delle condotte riparatorie, introducendo strumenti di giustizia negoziata simili agli accordi di non perseguimento statunitensi o, in alternativa, un meccanismo di "messa alla prova" per gli enti, analogo a quello già previsto per le persone fisiche. Ciò consentirebbe di conciliare

esigenze sanzionatorie e necessità di continuità produttiva, incentivando la riorganizzazione e il reinserimento dell'impresa nel tessuto economico<sup>254</sup>. Al di là delle doglianze e conseguenti proposte mosse da parte di Confindustria ci sembra di poter affermare che ciò che ci auguriamo sarebbe un'architettura di *compliance* a metà strada tra un sistema eccessivamente rigido e “positivizzato” ed uno come il nostro attuale sistema. Un simile indirizzo avrebbe il pregio di fornire un quadro metodologico più chiaro, da sviluppare attraverso un itinerario che spetterebbe al giudice tracciare, combinando l'aspetto cautelare con quello contenutistico. In tale logica, la funzione giurisdizionale consisterebbe nel verificare, caso per caso, la concreta efficacia delle singole procedure adottate. La questione centrale rimane, dunque, l'assenza di effettività: il dibattito scientifico insiste soprattutto sulla difficoltà di tradurre in pratica i modelli organizzativi, che rischiano di ridursi a meri adempimenti formali. È proprio questo il nodo critico, già evidenziato in precedenza, che continua a rappresentare un limite strutturale del sistema<sup>255</sup>.

---

<sup>254</sup> MICELI, *La riforma 231 alla luce delle proposte delle Associazioni rappresentative delle imprese: la necessità di rispondere al disorientamento degli operatori economici*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2025, 127.

<sup>255</sup> GULLO, *Responsabilità da reato degli enti*, a cura di LATTANZI, SEVERINO, Torino, 2020, 275.

## CONCLUSIONI

Alla luce delle considerazioni sviluppate nel corso della nostra analisi ci sembra di poter affermare che le principali perplessità relative alla Disciplina introdotta dal D. lgs. n. 231/2001, in particolar modo le iniziali difficoltà interpretative e applicative relative ai criteri di “interesse” e “vantaggio” contenuti nell’art. 5 D. lgs. n. 231/2001 in relazione ai reati di natura colposa, siano state ad oggi pienamente superate grazie all’operazione ermeneutica svolta dalla Giurisprudenza nel corso degli anni a partire dal famoso caso *ThyssenKrupp*.

Ad oggi, infatti, i due criteri trovano una piena e legittima applicazione anche nei confronti delle fattispecie colpose previste dall’art. 25 *septies* D. lgs. n. 231/2001. Superando le iniziali incertezze e le interpretazioni dottrinali che ipotizzavano addirittura l’inapplicabilità dei due criteri ai reati colposi, la Giurisprudenza, privilegiando una lettura conservativa e sistematica, ha stabilito che il rimprovero mosso verso l’ente non sia rivolto all’evento lesivo come la morte o le lesioni, ma alla condotta posta in essere dalla persona fisica.

In questa prospettiva, il “tornaconto” per l’ente può emergere dal risparmio sui costi derivanti dalla mancata adozione delle misure di sicurezza, della lacunosa o del tutto assente formazione del personale o ancora dal mancato ricorso a consulenza specialistiche.

In tal modo, l’inosservanza delle prescrizioni cautelari, pur dando luogo a un reato colposo e non doloso, può tradursi in un beneficio economico per l’organizzazione, che consente di ricondurre la condotta alla sfera di imputazione dell’ente.

Tale impostazione valorizza la dimensione organizzativa dell’illecito, spostando il centro del rimprovero dalla persona fisica all’assetto complessivo della compagine societaria. In questo senso, la colpa del singolo si salda con la colpa organizzativa, intesa come carenza strutturale o gestionale idonea a favorire la commissione del reato.

Proprio in questa prospettiva si comprende il ruolo essenziale del Modello di Organizzazione e Gestione previsto dagli artt. 6 e 7 del D.lgs. n. 231/2001. Esso rappresenta lo strumento attraverso cui l’ente può dimostrare di aver adottato misure idonee a prevenire la commissione di reati, anche quelli privi di *dolo*,

garantendo un sistema di vigilanza efficace, procedure interne coerenti e un apparato disciplinare in grado di sanzionare le violazioni. Non è sufficiente, tuttavia, la mera adozione formale: la Giurisprudenza ha più volte ribadito che il Modello deve essere concretamente attuato, costantemente aggiornato e reso effettivo attraverso l'azione dell'Organismo di Vigilanza.

L'esperienza ha dimostrato come l'adozione di un Modello non possa essere considerata un onere puramente difensivo, ma un vero e proprio presidio di *corporate governance*. Attraverso la mappatura dei rischi, la predisposizione di protocolli, la formazione dei lavoratori e la diffusione di una cultura della legalità, il Modello diventa un fattore strategico di crescita e di legittimazione dell'impresa, capace di incidere non solo sulla prevenzione dei reati ma anche sul rafforzamento della trasparenza e della fiducia del mercato.

Queste considerazioni consentono di tracciare un quadro sufficientemente chiaro dello stato attuale della Disciplina, ma allo stesso tempo mettono in luce la presenza di profili che andrebbero migliorati.

Proprio dall'esperienza maturata sul piano applicativo emerge l'esigenza di interrogarsi sulle possibili direttrici di riforma del sistema, così da renderlo più coerente, uniforme e capace di affrontare le nuove sfide che la realtà organizzativa e produttiva pone, in particolare con riguardo ai reati colposi e alla funzione preventiva dei Modelli.

Sarebbe utile un intervento chiarificatore sui criteri di imputazione, al fine di scongiurare il rischio di applicazioni incerte o contraddittorie e di assicurare una Disciplina coerente con i principi di colpevolezza ed esigibilità della condotta.

Un ampliamento del perimetro oggettivo imporrebbe, infatti, di definire con maggiore precisione le modalità attraverso cui l'inosservanza delle regole cautelari può tradursi in "interesse" o "vantaggio" per l'ente, evitando che la responsabilità si riduca ad un automatismo.

Parallelamente, la funzione dei Modelli organizzativi è destinata a divenire sempre più centrale. Se già attualmente essi rappresentano il fulcro della prevenzione, in futuro saranno chiamati ad adattarsi a scenari normativi e operativi in continua evoluzione. La loro efficacia dipenderà dalla capacità di coniugare il rispetto delle prescrizioni legali con una gestione dinamica del rischio, capace di individuare non

solo le aree tradizionalmente esposte, ma anche le nuove forme di colpa derivanti da processi produttivi innovativi, dall'impiego di tecnologie complesse o dalla crescente interconnessione dei sistemi aziendali.

Ciò significa che il Modello non potrà essere concepito come uno strumento rigido, ma dovrà rimanere un presidio flessibile e adattabile, in grado di anticipare i cambiamenti e di tradursi in una cultura organizzativa effettiva.

Tuttavia, l'esperienza applicativa ha dimostrato come ad oggi la diffusione dei Modelli sia ancora limitata: molte realtà imprenditoriali, soprattutto di piccole e medie dimensioni, continuano a non adottarli o a predisporli in maniera meramente formale, senza un reale radicamento nelle prassi aziendali.

Non a caso, la Giurisprudenza ha più volte escluso l'efficacia di Modelli privi di un sistema disciplinare concreto o adottati solo per esigenze difensive, evidenziando come la loro effettività rappresenti il vero *quid* che consente di attribuire loro valore esimente.

Proprio per questo, sembra auspicabile che il legislatore valuti l'opportunità di renderne più stringente o addirittura obbligatoria l'adozione, così da garantire che lo strumento, per essere completamente efficace, divenga un elemento realmente diffuso e operativo.

In conclusione, il futuro del D.lgs. n. 231/2001 dipenderà dalla capacità di mantenere un equilibrio tra l'esigenza di ampliare la tutela dei beni giuridici attraverso l'inclusione di nuove ipotesi colpose e quella di garantire, al contempo, il rispetto dei principi fondamentali del diritto penale.

In questa prospettiva, l'ente non deve essere visto come semplice destinatario passivo di obblighi, ma come protagonista attivo di un sistema di responsabilità che ha l'obiettivo non solo di prevenire i reati, ma anche di rafforzare la legalità e la trasparenza nel tessuto economico e sociale.

## BIBLIOGRAFIA

ALESSANDRI, *Note penalistiche sulla nuova responsabilità delle persone giuridiche*, in *Riv.trim.pen.ec.*, 2002.

ALESSANDRI, *Diritto penale e attività economiche*, Bologna, 2010.

AMADEI, *Il modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex d. lgs. 231/01*, in *Rivista Rating di legalità*, [ratingdilegalità.it](http://ratingdilegalità.it), 2022.

AMARELLI, *I criteri oggettivi di ascrizione del reato all'ente collettivo ed i reati in materia di sicurezza sul lavoro (dalla teorica incompatibilità alla forzata convivenza)*, in *Diritto penale contemporaneo*, Milano, 2013.

AMATI, *La responsabilità da reato degli enti. Casi e materiali*, Torino, 2007.

AMATI, *La responsabilità degli enti per i reati di omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime, connessi alla violazione delle norme relative alla sicurezza sul lavoro*, in *La sicurezza sul lavoro (commentario diretto da Montuschi), Norme penali e processuali (a cura di Insolera), relazione al Mapper*, Università di Udine, disponibile su [https://sinersafe.uniud.it/sites/default/files/mapper-meeting\\_m1-2011\\_at\\_amati.pdf](https://sinersafe.uniud.it/sites/default/files/mapper-meeting_m1-2011_at_amati.pdf), 2011.

AMATO, *Osservazioni sulla rilevanza del vantaggio per l'ente e sulla "quantificazione" di tale vantaggio nella responsabilità amministrativa da reato colposo*, in *Rivista 231*, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2013.

AMATO, *Interesse e vantaggio per l'ente in materia antinfortunistica*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2021.

ANTONETTO, *Diritto del lavoro: i sistemi disciplinari e l'enforcement in azienda del Modello organizzativo*, in *Rivista AODV231*, [https://www.aodv231.it/images/img\\_editor/ANTONETTO.pdf](https://www.aodv231.it/images/img_editor/ANTONETTO.pdf).

BASSI, EPIDENDIO, *Enti e responsabilità da reato*, Milano, 2006.

BELTRANI, *Dopo S.U. Espenhahn: soluzione di questioni controverse e nuovi dubbi (commento a Cass. Pen., n. 38343, 18 Settembre 2014)*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2015.

BONITO, *La responsabilità delle persone giuridiche derivante da reato e la sicurezza sul lavoro*, in *Riv. 231*, <https://www.rivista231.it/>, 2009.

CALAVITA, *Ilva di Taranto: il processo “Ambiente Svenduto” va, giustamente (ma purtroppo), ricelebrato. Riflessioni sulla competenza ex art. 11 c.p.p.*, in *Archivio Penale*, [archiviopenale.it](http://archiviopenale.it), 2025.

CALDARERA, *Attività dell'ODV e reati di cui all'art. 25-septies D.Lgs. 231/2001 – Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, Position Paper*, Milano, disponibile su [www.aodv231.it](http://www.aodv231.it), 2016.

CARDIA, *Codice di auto disciplina e normativa 231*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2006.

CARDIA, *I modelli organizzativi in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro alla luce della Sentenza di condanna del Tribunale di Trani*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/>, 2010.

CARNÀ, *I modelli organizzativi nella prospettiva economico-aziendale*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2007.

CASTRONUOVO, *La responsabilità degli enti collettivi per omicidio e lesioni alla luce del d.lgs. n. 81/2008*, in *La prevenzione dei rischi e la tutela della salute in azienda. Il testo unico e il decreto correttivo 106/2009*, a cura di BASENGHI, GOLZIO, ZINI, Milano, 2010.

CASTRONUOVO, *La colpa “penale”: misura soggettiva e colpa grave*, in *Riv. Italiana di diritto e procedura penale*, 2013.

CASTRONUOVO, *I delitti di omicidio e lesioni*, in *Sicurezza sul lavoro profili penali*, Torino, 2019.

CHILOSI, RICCARDI, *Profili penalistici dei modelli organizzativi. Ambiente interno e ambiente esterno: interferenze relative al catalogo “231”*, in *Diritto della sicurezza sul lavoro*, [Journals.uniurb.it](http://Journals.uniurb.it), 2023.

COCCO, *L'illecito degli enti dipendenti da reato e il ruolo dei modelli di prevenzione*, in *Riv. Italiana di diritto e procedura penale*, 2004.

CONSORTE, *Il D. lgs. 231/2001: un Modello di responsabilità in continua evoluzione*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 1, 2025.

CONTI, *Disposizioni penali in materia di società e di consorzi*, in *AA.VV., Libro V*, Roma, 2004.

CROCE, CORATELLA, *Guida alla responsabilità da reato degli enti. La prassi applicativa alla luce degli orientamenti giurisprudenziali e dottrinali sul d.lgs. 231/2001*, Milano, 2008.

D'ACQUARONE, *Il ruolo del risarcimento del danno nel sistema della responsabilità degli enti: problematiche relative ai reati colposi*, in *Rivista 231*, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2016.

DEL VECCHIO, *Il concetto della persona giuridica*, in *Racc. Scritti filosofici giuridici*, Modena, 1930.

DE MARSICO, *La difesa sociale contro le nuove forme di delitto collettivo*, in *Riv. Pen.*, 1920.

DE NICOLA, MANCUSO, *Il rapporto tra il modello di organizzazione e gestione e il sistema di gestione della salute e sicurezza sul luogo di lavoro: lo "strano" caso dell'art. 30 D. Lgs. 81/2008*, in *Rivista Giurisprudenza penale*, [giurisprudenzapenale.com](http://giurisprudenzapenale.com), 2021.

DE PAOLIS, *Responsabilità degli enti: problematiche e prospettive di riforma a venti anni dal D. lgs. 231/2001*, in *Rivista giurisprudenza penale*, [giurisprudenzapenale.com](http://giurisprudenzapenale.com), 2021.

DE SANTIS, *Il sigillo delle Sezioni Unite sul caso Thyssenkrupp*, in *Altalex*, <https://www.altalex.com/documents/news/2015/01/19/il-sigillo-delle-sezioni-unite-sul-caso-thyssenkrupp>, 2015.

DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) di imputazione*, in *Riv. Diritto penale contemporaneo*, <https://archiviodpc.dirittopenaleuomo.org>, 2012.

DE SIMONE, *Persone giuridiche e responsabilità da reato, Profili storici, dogmatici e comparatistici*, Pisa, 2012.

DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in *Trattato di diritto penale*, Milano, 2008.

DI SALVO, *Reato colposo e principio di esigibilità*, Milano, 2025.

DOVERE, *Reati presupposto e responsabilità degli enti: il punto sui reati colposi di evento*, in *Riv. 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2023.

DUBINI, *Incidente al Truck Center di Molfetta: i fatti e il processo*, in *Banca dati Puntosicuro*, [puntosicuro.it](http://puntosicuro.it), 2009.

DUBINI, *Il D. lgs. 231/2001, il D. lgs. 81/2008 e i modelli organizzativi*, in *Rivista Punto sicuro*, <https://www.puntosicuro.it/sgsl-mog-dlgs-231/01-C-58/il-d.lgs.-231/2001-il-d.lgs.-81/2008-i-modelli-organizzativi-AR-13036/>, 2013.

FERRARA, *Le persone giuridiche*, in *Tratt.Dir.Civ.* diretto da Vassalli, vol. II, 1958.

FIGIELLA, *Metamorfosi dell'ente e centro di imputazione dell'illecito da reato*, *Sistema penale economia e ambiente*, Milano, 2024.

FOFFANI, in *AA. VV.*, *Societas puniri potest. La responsabilità da reato degli enti collettivi*, Milano, 2003.

FURORE, *Colpa di organizzazione e strategie di prevenzione del rischio-reato nel settore degli infortuni sul lavoro: il modello ingiunzionale per gli enti*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2025.

GANDINI, *La responsabilità degli enti negli strumenti internazionali multilaterali, gli strumenti del Consiglio d'Europa*, in *Rivista 231*, 2009.

GARGANI, *Delitti colposi commessi con violazione delle norme sulla tutela della sicurezza sul lavoro: responsabile «per definizione» la persona giuridica?*, in *Studi in onore di Mario Romano*, Napoli, 2011.

GENNAIO, TRAVERSI, *La responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Milano, 2001.

GENTILE, *La parabola evolutiva delle Linee Guida di Confindustria a vent'anni dal D. lgs. 231/2001*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2022.

GENTILUCCI, *Processo ex Ilva: la Corte d'Appello annulla la sentenza*, in *Rivista Diritto.it*, [diritto.it](https://www.diritto.it), 2023.

GIORGIS, *La definizione di profitto tra incrementi patrimoniali e indebiti risparmi*, in *Rivista231*, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2021.

GUERINI, *Note di commento sulla sentenza della Corte D'Assise d'Appello di Torino sul caso Thyssen*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2013.

GUERINI, *La responsabilità degli enti nel prisma delle Sezioni Unite: la Sentenza ThyssenKrupp*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2015.

GUERRINI, in *AA.VV.*, *I nuovi illeciti penali ed amministrativi riguardanti le società*

*commerciali* (a cura di Giunta), 242, FOFFANI, in *AA. VV., Societas puniri potest. La responsabilità da reato degli enti collettivi*, Milano, 2003.

GUERRINI, *La responsabilità degli enti per i reati in materia di sicurezza*, in *Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro*, a cura di GIUNTA, MICHELETTI, Milano, 2010.

GULLO, *Responsabilità da reato degli enti*, a cura di LATTANZI, SEVERINO, Torino, 2020.

IELO, *Lesioni gravi, omicidi colposi aggravati dalla violazione della normativa antinfortunistica e responsabilità degli enti*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2008.

IELO, *I modelli della 231 meritano più attenzioni*, in *Rivista 231*, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2010.

LATTANZI, SEVERINO, *Responsabilità da reato degli enti, Volume I, Diritto sostanziale*, Torino, 2020.

LONGHI, *La persona giuridica come soggetto di responsabilità penale*, Milano, 1906.

LONGHI, *Repressione e prevenzione nel diritto penale attuale*, Milano, 1911.

LONGHI, *Bancarotta e altri reati in materia commerciale*, in *Enciclopedia del diritto penale*, Milano, 1913.

LOY, *In tema di responsabilità dell'ente e reati colposi d'evento (Art. 25- septies D.lgs. n. 231/2001)*, in *Rivista Diritto penale contemporaneo*, <http://archivioldpc.dirittopenaleuomo.org/> 2011.

MALLAMACI, *Il confine tra dolo eventuale e colpa cosciente*, in *Rivista Salvisjuribus*, [salvisjuribus.it](http://salvisjuribus.it), 2023.

MANNA, *La c.d. responsabilità amministrativa delle persone giuridiche: un primo sguardo di insieme*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2002.

MARAFFA, *D.lgs. 231/01: Responsabilità degli enti, commento giurisprudenza e legislazione*, Trani, 2006.

MASTRANTONIO, *Interesse o vantaggio dell'ente e i reati in materia di sicurezza sul lavoro: un sottile equilibrio interpretativo*, in *Rivista Ius in Itinere*, [iusinitinere.it](http://iusinitinere.it), 2025.

MATERIA, ROMAGNOLI, *231: interesse e vantaggio nei reati colposi*, in *Materia*

*Penale (professionisti riuniti)*, <https://www.materiapenale.it/news/231-interesse-e-vantaggio-nei-reati-colposi-d-evento>, 2022.

MAZZACUVA, AMATI, *Diritto penale dell'economia*, Milano, 2023.

MAZZERANGHI, PANZUTI, *D. lgs. 231 e S.M.I. e se fosse davvero utile nella sua parte sulla salute e sicurezza sul lavoro?*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2023.

MENDUTO, *ThyssenKrupp le motivazioni della Sentenza d'Appello*, in *Rivista PuntoSicuro*, <https://www.puntosicuro.it/>, 2013.

MICELI, *La riforma 231 alla luce delle proposte delle Associazioni rappresentative delle imprese: la necessità di rispondere al disorientamento degli operatori economici*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2025.

MINCATO, ACCARDI, *Idoneità ed effettiva attuazione del Modello 231 ai fini assicurativi: la Sentenza della Corte di Appello di Brescia del 24 giugno 2014*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/>, 2014.

MONGILLO, *La responsabilità penale tra individuo ed ente collettivo*, Torino, 2018.

MUCCIARELLI, *Responsabilità da reato degli enti: interesse, vantaggio un'aporia apparente*, in *Riv. diritto penale contemporaneo*, 2024.

PALIERO, TRAVI, *Sanzioni amministrative*, in *Enciclopedia del Diritto*, Milano, 1989.

PALIERO, *Problemi e prospettive della responsabilità penale dell'ente nell'ordinamento italiano*, in *Riv. Trim. dir. Pen. Ec.*, 1996.

PAMPANIN, *Sicurezza sul lavoro e d. lgs. 231/2001: l'interesse e il vantaggio dell'ente devono essere accertati autonomamente*, in *Rivista Corporate Crime e Compliance Hub*, [compliancehub.it](https://compliancehub.it), 2025.

PARROTTA, GRIFFA, *Indici di fraudolenza e colpa di organizzazione: verso una compliance predittiva integrata all'assetto 231*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2025.

PASCULLI, *L'Ilva s.p.a. sotto sequestro tra esigenze di sicurezza ed evidenza scientifica. Per una rilettura del concetto di causalità*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2013.

PAULETTI, *La sentenza "ILVA" di Taranto: l'efficacia esimente del Modello 231 e dei presidi adottati dalla società*, in *Rivista solo231*,

<https://www.solo231.it/sentenza-ilva-taranto-esimente-modello-e-presidi/>, 2023.

PAVANELLO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche di diritto pubblico. Societas publica delinquere potest*, Padova, 2011.

PELAZZA, *Responsabilità da reato degli enti e reati colposi: il caso Truck Center*, in *Il corriere del merito*, <https://boa.unimib.it/handle/10281/47788>, 2010.

PERINI, *Modelli organizzativi ex D. Lgs. n. 231/2001 e responsabilità degli enti*, in *Archivio Istituzionale Università di Trieste*, <https://www.openstarts.units.it/server/api/core/bitstreams/e006566f-e7b1-4a22-acce-8f95d61e76d7/content>, 2017.

PINELLI, BERARDI, *Lineamenti di diritto penale dell'ambiente e della sicurezza sul lavoro*, Milano, 2024.

PISTORELLI, *Natura della responsabilità degli enti e criteri di imputazione oggettiva al vaglio dei giudici di legittimità*, in *Rivista 231*, <https://www.rivista231.it/Articoli/2006/4/214/>, 2006.

PORRECA, *La responsabilità per l'infortunio in caso di sottovalutazione dei rischi*, in *Rivista puntosicuro*, <https://www.puntosicuro.it/sentenze-commentate-C-103/la-responsabilita-per-l-infortunio-in-caso-di-sottovalutazione-dei-rischi-AR-19049/>, 2019.

PRESUTTI, BERNASCONI, *Manuale della responsabilità degli enti*, Milano, 2025.

PULITANÒ, *Responsabilità degli enti e reati colposi*, in *La responsabilità da reato degli enti collettivi: a dieci anni dal dal d.lgs. n. 231/2001*, Napoli, 2013.

RICCARDI, *La "sfuggente" dimensione oggettiva dell'interesse dell'ente*, in *Rivista 231*, <https://www.rivista231.it/>, 2018.

RIVELLO, *Il MOG quale esimente*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2018.

RIVELLO, *Il modello "generale" di organizzazione e gestione delineato dal D. Lgs. n. 231/2001 e quello "specifico" di cui all'art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008, valutato in correlazione al sistema di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali*, in *Rivista Giurisprudenza penale*, <https://www.giurisprudenzapenale.com/2021/01/31/il-modello-generale-di-organizzazione-e-gestione-delineato-dal-d-lgs-n-231-2001-e-quello-specifico-di-cui-allart-30-del-d-lgs-n-81-2008-valutato-in>, 2021.

ROCCO, *Lavori preparatori del Codice penale del 1930*, Roma, 1930.

RORDORE, *I criteri di attribuzione della responsabilità. I modelli organizzativi e gestionali idonei a prevenire i reati*, in *Soc.*, 2001.

ROSSI, GERINO, *Art. 25 septies d.lgs. 231/2001, Art. 30 d. lgs. 81/2008 e modello di organizzazione gestione e controllo; ambiti applicativi e rapporti*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2009.

SANTORIELLO, *Responsabilità da reato degli enti: problemi e prassi*, Milano, 2023.

SCARCELLA, *Il criterio di imputazione oggettiva del vantaggio può sussistere anche in relazione ad una singola condotta illecita? (Nota a Cass. Pen., Sez. III, 26 Maggio 2022, 20559, in Rivista 231, https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/*, 2022.

SCARCELLA, *Se non è «tailored», il modello di organizzazione e gestione ambientale non ha efficacia esimente (nota a cass. pen., sez. III, 17 maggio 2023, 27148)*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2023.

SOLA, *Sistema di gestione della sicurezza sul lavoro e modello 231*, in *Rivista Altalex*, <https://www.altalex.com/documents/news/2022/12/26/sistema-gestione-sicurezza-lavoro-modello-231>, 2022.

SPANO, *I parametri di progettazione organizzativa*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2008.

TARTAGLIA, *Il recente rapporto di valutazione sull'Italia nel meccanismo anti-Bribery dell'OCSE e la disciplina della responsabilità degli enti*, in *Rivista 231*, <https://www-rivista231-it.eu1.proxy.openathens.net/Ricerca-articoli/>, 2023.

TONANI, TERAMO, *Le modalità di attuazione ed i problemi di coordinamento di un modello organizzativo nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro*, in *Rivista 231*, <https://www.rivista231.it/Raccolte-231/?ambiente-e-sicurezza>, 2008.

VINCIGUERRA, CERESA-GASTALDO, ROSSI, *La responsabilità dell'ente per il reato commesso nel suo interesse*, Padova, 2004.

