

**MASTER IN DIRITTO PENALE D'IMPRESA**

**X EDIZIONE**

**ANNO ACCADEMICO 2016/2017**

**VALORE ED EFFICACIA ESIMENTE DEI MODELLI  
ORGANIZZATIVI DI GESTIONE E CONTROLLO:  
*VOLUNTAS LEGIS* E PRIMI ORIENTAMENTI  
GIURISPRUDENZIALI**

**Direttore:**  
**Chiar.ma Prof.ssa**  
**Paola Severino**

**Candidato:**  
**Elpidio Garzillo**  
**Matricola: CSN 00412**

*Un vincitore è semplicemente un sognatore che non si è arreso.*  
*Nelson Mandela*

*Alla mia famiglia.*

<b>Introduzione</b> .....	4
<b>Capitolo I - L'impatto dell' "universo 231" nella legislazione italiana del terzo millennio</b> .....	6
§1. Il fondamento della colpa di organizzazione: principi generali .....	6
§2. L'efficacia esimente del modello organizzativo di gestione e controllo: "costante di equilibrio" .....	13
§2.1 La Legge 30 novembre 2017, n. 179 in materia di whistleblowing e le nuove previsioni .	20
<b>Capitolo II - Concetto di efficacia esimente a confronto e il ruolo della certificazione nei modelli organizzativi previsti nel Testo Unico Salute e Sicurezza</b> .....	21
§1. L'adozione di un sistema organizzativo funzionale alla prevenzione degli eventi di danno nell'ambiente di lavoro .....	21
<b>Capitolo III - Il riconoscimento dell'efficacia esimente: il contributo della giurisprudenza</b> .	26
§1. Un cantiere ancora aperto, ma non più in allestimento .....	26
§2. Giurisprudenza di merito in avanscoperta: IVRI Holding S.p.A. e "il Decalogo 231" .....	28
§3. I requisiti contenutistici dei modelli organizzativi e il carattere esimente: il caso Siemens AG e l'ATI costituita tra le società Impregilo S.p.A., Fibe S.p.A., Fibe Campania S.p.A., Fisia Italimpianti S.p.A. nell'ambito dell'"Operazione Rompiballe – Emergenza rifiuti in Campania" .....	31
§4. Il processo a Impregilo S.p.A. per i reati di aggravi consumati dai vertici. Il percorso logico-argomentativo della pronuncia assolutoria e l'accertamento nel merito posto a fondamento del giudizio di rinvio .....	34
§5. I recenti riconoscimenti dell'efficacia esimente del modello adottato: l'assoluzione di Rete Ferroviaria Italiana S.p.A. ....	38
<b>Bibliografia</b> .....	43

## *Introduzione*

Come ogni spinta emancipativa comprende un cammino verso la libertà e l'affermazione, a sedici anni dalla sua emanazione anche per il decreto legislativo dell'8 giugno 2001 n.231, è giunto il momento di svelare il suo carattere e, soprattutto, l'effettiva portata del suo peso specifico.

Invero, al di là degli sforzi profusi dai numerosi attori del panorama giuridico italiano, il provvedimento cela (ancora) in sé più ombre che luci, sedimentando dubbi interpretativi nonché incertezze operative, che collidono con i principi ispiratori di uno Stato di diritto.

Se da un lato l'introduzione della responsabilità amministrativa degli enti dipendente da reato, ha portato a mettere in crisi il principio di colpevolezza di cui all'art.27 della Costituzione, innegabile è il bagaglio di innovazione offerto dal decreto. Esso, infatti, non è solo il risultato di un adeguamento richiesto dalla Comunità Europea, ma, allo stesso tempo, un momento di riflessione sull'attualità (*rectius*, la modernità) del dogma *societas delinquere et puniri non potest*. Effettivamente, questo principio di matrice medievale, ha dovuto inevitabilmente cedere all'evoluzione dei tempi e ai moderni fenomeni di criminalità d'impresa o impresa criminale. Del resto, già da qualche secolo, le idee di Sinibaldo Fieschi dei Conti di Lavagna, futuro Papa Innocenzo IV, risultano esser ampiamente superate. Egli, infatti, considerando "*persona ficta*" le corporazioni, (le *universitas*), ossia una creazione di comodo o di praticità sociale, non riteneva le stesse degne di rimprovero sociale o censura morale, perché sprovviste di una entità reale: difettava, cioè, in esse quell'*animus delinquendi*.

Oggi, invece, regna una presa di coscienza non più metafisica, ma fondata su basi concrete: l'ente ha una concreta ed intrinseca capacità a delinquere e può anche avere un interesse o trarre un vantaggio dall'attività delittuosa posta in essere da chi per esso o in esso agisce.

In che modo, quindi, un ente che pone al centro della sua politica imprenditoriale principi etici e di legalità, può isolare gli istinti criminali delle persone fisiche? Può l'ente dimostrare che, attraverso il proprio agire

organizzato, è capace di saper reagire, sedare e dissociarsi da quelle condotte trasgressive dei singoli, evitando così le dannose conseguenze, patrimoniali e reputazionali, derivanti dall'accertamento del reato?

Per tale via, il legislatore chiama l'ente a provare, attraverso l'adozione volontaria di un modello organizzativo di gestione e controllo, il livello di efficacia di un formale impegno assunto a prevenire i fenomeni di illegalità derivanti dall'interno, attraverso regole vincolanti imposte a tutti coloro i quali, a qualsiasi titolo, purché funzionalmente legati ad esso, possano concorrere alla commissione del reato.

Senza tradire la premessa, scopo del presente lavoro sarà quello, appunto, di verificare, in modo gradato e circoscritto, a che punto si sia giunti nel decifrare le condizioni prescritte dal decreto legislativo, affinché l'ente possa trovare nell'adozione e nell'efficace attuazione del modello, l'unico strumento che gli consenta di andare esente dal rimprovero giuridico da parte dell'ordinamento.

## ***Capitolo I - L'impatto dell' "universo 231" nella legislazione italiana del terzo millennio***

### *§1. Il fondamento della colpa di organizzazione: principi generali*

La "rivoluzione copernicana" attuata con l'entrata in vigore del decreto legislativo dell'8 giugno 2001, n.231, è stata salutata con non pochi dubbi da parte della comunità scientifica italiana, saldamente ancorata al dogma, costituzionalmente garantito, secondo cui la responsabilità penale dell'autore dell'illecito è personale e non, quindi, per fatto altrui.

Le prime aperture che hanno permesso di fare breccia in tale concezione, sono sicuramente da rintracciare, sotto un primo punto di vista amministrativo, nella l. 24 novembre 1982, n.689 ove all'art.6, veniva introdotto l'obbligo solidale dell'impresa o della società di far luogo al pagamento della sanzione pecuniaria per la violazione commessa da un suo dipendente con diritto di regresso per l'intero nei confronti dell'autore dell'illecito. In ambito penale con il progetto Mirone, prima, e il progetto di riforma del codice penale Grosso poi, prende forma l'impalcatura del c.d. *tertium genus*<sup>1</sup> di responsabilità dell'ente: un ibrido di matrice amministrativa e penalistica, che agiterà dottrina e giurisprudenza per molti anni e che ha dato vita ad un sistema punitivo la cui spiegazione non può esser ricercata né in ambito penale, né in quello amministrativo, perché trattasi, appunto, di un terzo genere di responsabilità<sup>2</sup>. La propulsione ai venti riformisti, è certamente da attribuire sì alla legge delega del 29 settembre 2000, n.300, ma non solo; sotto un punto di vista applicativo, infatti, un ruolo particolarmente determinante hanno assunto l'insieme delle istanze internazionali in essa confluite, in virtù della ratifica ed esecuzione degli atti internazionali elaborati in base all'articolo K.3 del Trattato dell'Unione Europea. Più precisamente, è stata la Convenzione OCSE (fonte ispiratrice del

---

<sup>1</sup>Aderiscono a questa impostazione ALESSANDRI, A., *Note penalistiche sulla nuova responsabilità delle persone giuridiche*, in *Riv. trim. dir. pen. ec.*, 2002, p.58; PULITANÒ, D., *La responsabilità da reato degli enti: i criteri di imputazione*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2003, p.419; AMBROSETTI, E. – MEZZETTI, E. – RONCO, M., *Diritto penale dell'impresa*, Zanichelli, Bologna, 2016, p.41.

<sup>2</sup>DE VERO, G. *Struttura e natura giuridica dell'illecito di ente collettivo dipendente da reato. Luci ed ombre dell'attuazione della delega legislativa*, in *Riv. it. dir. e proc. pen.*, 2001, p.1165 ss.

decreto), sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, a donare nuova linfa vitale ai timidi (e mai sopiti) stimoli provenienti oramai da esigenze del diritto vivente più che teorie del passato, a voler rintracciare nuovi contorni processual-penalistici in tema di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche<sup>3</sup>.

Non potendo soffermarsi sull'impegnato dibattito accademico circa la controversa radice naturale della responsabilità amministrativa degli enti, tenendo ben presente, per quel che ci occuperà, la sua impronta penalistica perché costruito su un apparato sanzionatorio «in dipendenza della verifica di un reato»<sup>4</sup>, prima di addentrarsi nella disamina delle valutazioni poste a fondamento della responsabilità dell'ente, occorrerà calarsi nel provvedimento delegato e, seppur brevemente, effettuare una micro esplorazione normativa sui principi cardine del medesimo. Il legislatore delegato ha voluto circoscrivere la disciplina della responsabilità amministrativa degli enti a tre distinti "capi", composti da specifiche sezioni, tese a disegnare una disciplina tutt'altro che frammentaria che trova nella sinergia e nel coordinamento lo strumento per «positivizzare, finalmente, istanze politico-criminali tuttavia oramai penetrate nella nostra cultura giuridica penalistica»<sup>5</sup>.

*In limine litis* il decreto chiarisce il suo raggio di competenza, i suoi destinatari: si rivolge, infatti, agli enti forniti di personalità giuridica e alle società e associazioni anche prive di personalità giuridica, escludendo lo Stato, gli enti pubblici territoriali, gli altri enti pubblici non economici nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale. Viene anche sancita l'area di operatività, una circoscrizione ben definita oltre la quale la disciplina in

---

<sup>3</sup> Il documento è consultabile su <https://www.admin.ch/opc/it/federal-gazette/1999/4784.pdf> ove si parla esplicitamente di responsabilità degli enti. *Articolo 2 - Responsabilità delle persone giuridiche: Ciascuna Parte deve adottare le misure necessarie, secondo i propri principi giuridici, per stabilire la responsabilità delle persone giuridiche in caso di corruzione di un pubblico ufficiale straniero.*

<sup>4</sup> *Relazione al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in *Dir. e Giust.*, 2001, n. 20, p.14, § 3.

<sup>5</sup> L'espressione è di SCOLETTA, M.M., *La responsabilità da reato delle società: principi generali e criteri imputativi del D.Lgs. n.231/2001*, in *Diritto penale delle società. Profili sostanziali e processuali*, CANZIO, G. – CERQUA, L.D. – LUPÀRIA, L., (a cura di), Tomo I, Cedam, 2014, p.886.

esame non trova applicazione. A ragion veduta, quindi, ci si è chiesto: «ma questa imponente architettura plurigenetica quali manifestazioni criminali dell'organizzazione è destinata a regolare»<sup>6</sup>? Sebbene il novero dei comportamenti meritevoli di riprovevolezza e punibilità ai sensi del decreto si sia arricchito e continua a gemmare nuove fattispecie, non tutti gli illeciti penali vengono posti a fondamento della responsabilità dell'ente. E' nell'art.2, rubricato "principio di legalità", ove viene chiarito il *numerus clausus* di reati ascrivibili all'ente: un catalogo ampio ed assolutamente eterogeneo al quale ancorare la prevenzione della criminalità d'impresa. Tale catalogo, in virtù della speciale applicazione, eredita un carattere bifasico, frutto proprio della esigenza di imputare solo a specifiche condotte la responsabilità dell'ente: per tale via oggi, in tema 231, ci si riferisce ai c.d. "reati presupposto", binomio che trova (solo) nella sezione II - art.9 e ss. - l'apparato sanzionatorio amministrativo di riferimento.

Orbene, devolvendo al paragrafo successivo la trattazione degli articoli fulcro dell'intera responsabilità delle organizzazioni pluripersonali, appare indispensabile soffermarsi sul principio ispiratore nonché baluardo della novella: la colpa di organizzazione. Prima ancora, però, evitando di tradire la premessa esplorativa del decreto, in una prospettiva assolutamente telescopica e senza pretesa di esaustività, si evidenzia che al capo II, il legislatore ha voluto occuparsi delle possibili vicende relative alla responsabilità patrimoniale e le vicende modificative dell'ente, per poi chiosare al capo III con gli aspetti processuali relativi all'accertamento della responsabilità e il consequenziale procedimento di applicazione della sanzione.

Dunque, il concetto di colpa di organizzazione è certamente innovativo, nonché bivalente: da un lato, allontana la suggestiva ipotesi di attribuire una responsabilità dell'ente su base meramente oggettiva, dall'altro, stimolare gli amministratori ad innalzare il livello interno di vigilanza<sup>7</sup>. Esso, infatti, è il

---

<sup>6</sup> DE MAGLIE, C., *Principi generali e criteri di attribuzione della responsabilità* in *Dir. pen. proc.*, 2001, p.1349.

<sup>7</sup> DI PINTO, S., *La responsabilità amministrativa da reato degli enti. Profili penali sostanziali e ricadute sul piano civilistico*, Torino, Giappichelli, 2003, p.45.



risultato dell'esigenza di racchiudere in un unico modello di imputazione<sup>8</sup>, i meccanismi ascrittivi della responsabilità penale *de Societas*. Tale criterio di imputazione soggettiva del reato all'ente, si sgancia completamente dai canonici di dolo e colpa, affacciandosi ad una modernizzazione frutto di una presa di coscienza radicale: l'aggregazione di individui, ponendo in essere i processi decisionali e strategici dell'ente, essendo in grado di governare solo frammenti di essi, in ragione dell'ampiezza della struttura non deve agire in virtù di stimoli o personalismi incontrollati. Si tratterebbe di colpevolezza da inquadrare (come afferma anche la Relazione) nell'ambito della concezione normativa, ossia in termini di riprovevolezza, rimprovero che attiene alla mancata adozione di un'adeguata ed efficiente struttura di "legalità aziendale"<sup>9</sup>, e non secondo una lettura psicologica<sup>10</sup>. Organizzare, quindi, l'ente, non la persona fisica, la quale, in virtù proprio di tale organizzazione, *rectius* sistema di prevenzione rischio reato, non potrà non rispettare i principi e le regole che esso stesso ha inteso porre al centro della propria politica d'impresa.

Questa emergenza è maggiormente sentita in relazione alla prevenzione del rischio reato presupposto qualora, rispetto della legalità, tutela della reputazione sociale e delle regole di mercato, vengano poste al centro degli interessi societari. Per tale via, l'ente non può permettersi di agire disorganizzato; trattandosi di una struttura artificiale - non dotata sì di un cuore pulsante, ma comunque vitale poiché capace di imprimere un indirizzo strategico, criminoso o non - l'estrinsecazione del potere decisionario dell'ente è avvinto da «"metacompetenza", superiore alla somma delle competenze degli individui»<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup>Tra gli altri, PALIERO, C.E., *Dieci anni di "corporate liability" nel sistema italiano; il paradigma imputativo nell'evoluzione della legislazione e della prassi*, in AA.VV., *D.Lgs.231: dieci anni di esperienze nella legislazione e nella prassi*, suppl. al n.12 di *Soc.*, 2011, p.8; PIERGALLINI, C., *Persone giuridiche (responsabilità da reato delle)*, in GIUNTA, F. (a cura di), *Dizionario sistematico di Diritto Penale*, Milano, 2008, p.112.

<sup>9</sup>ALESSANDRI, A., *Riflessioni penalistiche sulla nuova disciplina*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti*, Milano, Ipsoa, 2002, p.44-45.

<sup>10</sup>CAPECCHI, G., *La responsabilità amministrativa degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato: note di inquadramento sistematico e problematiche operative*, in *Dir. Comm. Internaz.*, fasc.1, 2006, p.97.

<sup>11</sup> PALIERO, C.E. - PIERGALLINI, C., *La colpa di organizzazione*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2006, 167. Sulla fisionomia del concetto di "colpa di organizzazione", anche TRIPODI, A.F., *Situazione organizzata e colpa in organizzazione: alcune riflessioni sulle nuove specificità del diritto penale dell'economia*, in *Riv. trim. dir. pen. ec.*, 2004, p.483 ss.

Va da se che, ogni persona fisica, in quanto tale, è portatore di uno specifico bagaglio di professionalità, competenze, nonché, rischi decisionali segmentati sul ruolo assunto nell'ente. Appare, quindi, indispensabile sedare ed assorbire le incertezze operative, *rectius* l'agire indisturbati, derivanti dall'assoluta mancanza di vera politica di prevenzione del rischio reato presupposto: una rotta tracciata e riversata documentalmente, promanante dal vertice societario, conoscibile e vincolante a tutti i soggetti che, a qualsiasi titolo, vengano a contatto o estrinsechino l'immateriale *voluntas* dell'ente. «Per contro, un organismo “disorganizzato” resta in balia dei rischi decisionali, si abbandona all'incertezza, manifestandosi incapace di contenere le “irritazioni” che si scaricano sul sistema»<sup>12</sup>.

Sicché, scongiurare i rischi derivanti dalle nefaste conseguenze del “fuoco amico”, trova nella progettazione di una vera e propria strategia organizzativa lo strumento per far implodere quelle regole di vita dei singoli, delinquenziali e/o cagionevoli all'ente: essa, quanto più idonea ad adeguare i singoli a uno stile, a penetrare, insomma, nei comportamenti umani, tanto più metterà al riparo l'ente da un possibile addebito sanzionatorio previsto dal decreto. Tale dovere di organizzazione in capo all'ente spicca già nel Progetto “Grosso” di riforma della parte generale del codice penale che, nel configurarne la disciplina, sancisce precisamente che «le persone giuridiche (...) devono adottare e attuare modelli organizzativi idonei ad evitare che vengano commessi reati con inosservanza di disposizioni pertinenti all'attività dell'organizzazione, o comunque nell'interesse dell'organizzazione, da persone agenti per essa» (art. 22, co.1). Ponendo alla base il dovere in capo all'ente di organizzarsi, l'estratto “le persone agenti per essa” consente all'interprete di affondare le radici nei criteri di imputazione soggettiva del reato all'ente; in particolare, il modello imputativo è tanto più complesso quando l'ente risulta strutturato funzionalmente. Le intenzioni del legislatore, chiaramente improntate verso la responsabilizzazione del singolo nei confronti dell'ente organizzato, sono dettate da un ineludibile bisogno di compartimentazione dei ruoli.

---

<sup>12</sup> PALIERO, C.E. - PIERGALLINI, C., *La colpa di organizzazione*, op. cit., p.168.

Tale affermazione gioca un ruolo interessante sotto molteplici profili: efficacia della politica d'impresa promulgata dagli amministratori (art.6), adeguatezza dei controlli da parte di soggetti posti in posizione di garanzia (art.7), nonché, qualora rimanga ignoto l'autore del reato (art.8). Tra l'altro, il tutto deve necessariamente fare i conti col momento patologico e, cioè, qualora l'ente dovesse esser imputato per un reato presupposto e, quindi, sul problema dell'inversione dell'onere probatorio. L'epicentro è sostanzialmente rappresentato dal diverso atteggiarsi della colpa organizzativa, con molteplici conseguenze a seconda che il reato venga posto in essere dai diversi livelli aziendali. Partendo dal gradino più basso, la falla organizzativa che ha portato alla consumazione del reato, potrebbe generare un rimprovero che trova nell'«agevolazione criminosa»<sup>13</sup> o in una sorta di concorso mediante omissione nel reato del sottoposto, il naturale terreno di coltura dell'imputazione penale. Nell'ambito societario, risulta inequivocabile la dicotomia tra reati commessi da “persona che detenga un posto dominante” e reati commessi da “persona soggetta alla sua autorità”. A ragion veduta, quindi, soltanto per quest'ultimi si richiede che siano stati resi possibili da “carezza di sorveglianza o controllo” da parte dei soggetti in posizione apicale.

Le problematiche che si riscontrano nell'emisfero opposto, sono tutt'altro che di pronta definizione. Punto di riferimento dell'analisi, non può esser altro che il contenuto dell'art.6 del decreto, croce e delizia che ancora oggi tiene impegnata, ad *ex aequo*, dottrina e giurisprudenza. Come una iniezione di adrenalina, dicasi subito che nel caso in cui il reato sia commesso nell'interesse o vantaggio dell'ente da un soggetto in posizione apicale, l'ente risponde se non prova di aver adottato un modello organizzativo e gestionale, idoneo a prevenire la commissione di reati della specie di quello verificatosi, la cui efficace attuazione è affidata ad un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, e non prova che la persona fisica autrice del reato ha eluso fraudolentemente i suddetti modelli, senza che vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organo di controllo. Ai piani alti, quindi,

---

<sup>13</sup> DE VERO, G., *op. cit.*, p.1126.

quella «colpa organizzativa dell'ente, come tale "rimproverabile", consegue alla mancata realizzazione di un modello di legalità aziendale preventiva e di un efficiente apparato di controllo in grado, attraverso la neutralizzazione delle condotte delittuose, di "costringere il reato della persona fisica nell'area dell'elusione fraudolenta del modello"»<sup>14</sup>.

Il disposto normativo in esame esalta una concezione realistica, in base alla quale l'ente risponde per immedesimazione organica<sup>15</sup> con i suoi soggetti apicali: si tratta di una responsabilità dell'ente non colposa (per difetto di organizzazione), ma dolosa, «perché la persona fisica, a causa delle sua collocazione apicale, costituisce la mano visibile del vertice aziendale»<sup>16</sup>. In virtù della citata teoria, si ascrive la responsabilità dell'ente in modo presuntivo: il reato commesso dal vertice amministrativo, essendo l'unico organo dal quale possa promanare l'attività esecutiva della direzione degli affari societari, capace di vincolare/impegnare l'ente, è il reato dell'ente. L'obiettivo perseguito dall'ente, quindi, è certamente quello di dissociarsi dagli istinti delinquenziali dei singoli che, non di rado, utilizzano la struttura complessa dell'ente per fini illeciti. E allora, la sequenza concatenata è formata da due giunti: uno di fatto ed uno di matrice ideologica. Di fatto, porre in essere le condizioni operative sancite dall'articolo 6, in particolar modo costringendo le condotte dei singoli attraverso un granitico e veramente efficace modello organizzativo, cuore pulsante della politica prevenzionistica dell'impresa. Ovviamente, tale assunto porta l'interprete a voler intercettare quando l'impresa sia meritevole di beneficiare di quella prova liberatoria di cui al co.1 dell'articolo 6 (l'ente non risponde se prova che), che non può svincolarsi dal sindacato del giudice

---

<sup>14</sup> GAROFOLI, R., *Manuale di diritto penale. Parte generale*, Neldiritto Editore, 2010, p.334.

<sup>15</sup> Sulla teoria della immedesimazione organica SCOLETTA, M.M., *La responsabilità da reato*, cit, p.910; PALIERO, C.E. - PIERGALLINI, C., *La colpa di organizzazione*, cit., p.170; DE VERO, G. *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in GROSSO C.F. - PADOVANI, T. - PAGLIARO, A. (diretto da), *Trattato di diritto penale-parte generale*, Milano, 2008, p.187; DE SIMONE, G., *Persone giuridiche e responsabilità da reato*, Pisa, 2012, pp. 149 ss; Cfr. su questo aspetto, Cass., sez.VI pen., 18 febbraio - 16 luglio 2010, n. 27735, in *Le Società*, 2010, p.1241 ss., con commento di SALAFIA, V. in [www.rivista231.it](http://www.rivista231.it), e l'analisi di BELFIORE, E.R., *Colpevolezza e rimproverabilità dell'ente ai sensi del d.lgs. n. 231/2001*, in *Studi in onore di M. Romano*, Milano, Jovene, 2011, p.1748 ss.

<sup>16</sup> PIERGALLINI, C. *Paradigmatica dell'autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del 'modello organizzativo' ex d.lgs. 231/2001) (Parte I)* in *Cass. pen., fasc.1*, 2013, p. 0376B.

naturale e, quindi, nel processo penale. Ideologicamente, invece, far venir meno proprio quel rapporto di immedesimazione con l'ente, facendo emergere che le condotte criminose eventualmente contestate ai sensi del decreto, furono poste in essere per scopi alieni all'ente e, quindi, personali del soggetto agente.

Si sorvola, quindi, sui criteri oggettivi di imputazione dell'interesse e vantaggio, anch'essi oggetto di precipua indagine processualistica, nel senso che «l'accertamento del conseguimento di un vantaggio da parte dell'ente determinerebbe l'inversione dell'onere della prova, comportando una presunzione *iuris tantum* circa la sussistenza di un interesse dello stesso, al quale spetta la dimostrazione circa la direzione della condotta volta al conseguimento di un vantaggio esclusivamente di natura personale – ovvero di terzi – da parte dell'autore del reato, tale da rompere quella immedesimazione organica necessaria per la contestazione dell'illecito ai sensi del decreto legislativo di cui trattasi alla società<sup>17</sup>». E', in definitiva, nel modello organizzativo di gestione e controllo previsto dall'art.6, che il dovere di auto-organizzazione dell'ente trova l'avamposto naturale, onde poter costruire una cultura e politica di impresa improntata sulla legalità.

§2. *L'efficacia esimente del modello organizzativo di gestione e controllo:  
"costante di equilibrio"*

Dalla vigenza del decreto, le più aspre critiche provenienti dalla dottrina e, solo agli esordi, dalla giurisprudenza, si sono canalizzate verso quell'assoluto silenzio serbato del legislatore sui criteri secondo i quali l'ente, avendo adottato il modello organizzativo, sia meritevole dell'effetto premiale. Esso, oggetto dell'intera vicenda del sindacato del giudice nel processo penale (in virtù del principio del *simultaneus processus*), deve esser capace di dimostrarsi idoneo

---

<sup>17</sup> FASSI, E., *L'estensione della nozione di "interesse di gruppo". La Cassazione ribadisce la validità delle conclusioni già raggiunte nei precedenti giurisprudenziali - The extension of the notion of "interesse di gruppo". The court of Cassation restates the effectiveness of the conclusions already agreed in the previous case law*, in *Cassazione Penale*, fasc.4, 2017, 1, il quale riporta l'affermazione di FERRUA, P., *Procedimento di accertamento e di applicazione delle sanzioni*, in *Dir. pen. proc.*, 2001, p.1482 e rimandando alle opinioni di segno parzialmente discordante, a PULITANÒ, D., *Responsabilità amministrativa per i reati delle persone giuridiche*, in *Enc. dir.*, Agg., vol. VI, Giuffrè, 2002, 958; e ancora, SCOLETTA, M.M., *Responsabilità ex crimine dell'ente e delitti colposi d'evento: la prima sentenza di condanna*, in *Società*, 2010, p.1120.

“a prevenire reati della specie di quello verificatosi”. Ancora oggi, come si vedrà nel terzo capitolo, toccare tale nervo scoperto genera un’inevitabile effetto di affinamento degli strumenti probatori tesi a tutelare l’organizzazione aziendale. Se è vero com’è vero che il reato costituisce espressione della politica aziendale o, quanto meno, deriva da una colpa c.d. di organizzazione, l’unica e difficile prova utile a scardinare tale presunzione ascrittiva all’ente, è rappresentata dall’adozione dei modelli organizzativi di gestione e controllo quale fatto impeditivo dell’evento<sup>18</sup>.

L’intera disciplina in esame, caratterizzata da peculiarità proprie, è fortemente legata, prima ancora che a principi penalistici, ai principi di organizzazione aziendale, intesa come sistema complesso indispensabile a monitorare la coerenza strategica e mitigare i rischi interni dell’azienda. Agli albori del decreto, però, l’adozione di modelli preventivi di controllo interno, destinati perlopiù a veicolare il comportamento dei singoli verso pratiche impregnate nella legalità e il rispetto delle conformità normative, era prerogativa esclusiva delle grosse realtà industriali italiane, considerate tali in virtù dei canonici elementi quali fatturato, numero di dipendenti, bilancio e valore aggiunto. Il d.lgs.231/01, nondimeno, ha dovuto fare i conti con il tessuto economico italiano, caratterizzato prevalentemente dalle piccole e medie imprese, cuore pulsante dell’economia nazionale: nel 2016 tale affermazione trova conforto nell’incremento del +3,6% delle PMI sul mercato, raggiungendo quota 145mila<sup>19</sup>. Il mondo imprenditoriale italiano, quindi, votato ai principi garantiti dalla Costituzione sul terreno della libera organizzazione societaria, ha dovuto affrontare molteplici difficoltà al fine di adeguarsi a quanto prescritto dal decreto; l’incoraggiamento non proveniva nemmeno da una attenta lettura di quanto prescritto dall’art.6, cpv dello stesso, assolutamente incapace di dettare, in un’ottica di certezza del diritto, sia le istruzioni operative per la costruzione dei modelli organizzativi di gestione e controllo, sia la formula che l’organo amministrativo dell’ente dovesse utilizzare al fine di licenziare un documento

---

<sup>18</sup> FERRUA, P., *op. cit.*, p.1481.

<sup>19</sup> CERVED, *Rapporto PMI 2017*, in <https://know.cerved.com/it/studi-e-analisi/rapporto-cerved-pmi-2017>.

da battezzare come idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi. Di fatto la norma, in definitiva, enuclea, sommariamente, soltanto lo scheletro del modello<sup>20</sup>. L'assenza di indicazioni pratiche, la non sempre facile accessibilità, soprattutto per le piccole realtà, ai sistemi di gestione e controllo interno del rischio già collaudati dalle aggregazioni di grandi dimensioni, in tutt'uno con il vuoto giurisprudenziale che rendeva ancora più arduo il compito ai vari operatori di realizzare quanto voluto dal legislatore, hanno lasciato ampio spazio e discrezionalità operativa su quali sembianze dovesse assumere un modello esimente.

In questo clima, due le problematiche all'orizzonte: Scilla e Cariddi sulla rotta della certezza del diritto.

*In primis* l'assenza di criteri certi che guidino il giudicante, lascerebbero il sindacato sull'idoneità del modello in balia di uno sconfinato libero convincimento, con la conseguenza che, la verifica dell'evento sia valutata *ex se*, come sicuro indice di inidoneità del modello. *In secundis*, il rinvio a quanto elaborato dalle associazioni rappresentative degli enti. Sebbene sembrerebbe che le Linee Guida assurgano a rango para-normativo, capaci, cioè, di generare quella presunzione di adeguatezza, ma senza che a livello normativo sia mai stato dato valore applicativo, quanto in esse sancito comunque non soddisfa quella necessità di determinatezza sentita sia dagli enti che dagli operatori del diritto. Sebbene, quindi, nei primi anni l'interprete non avesse a disposizione elementi certi su cui dipanare i dubbi sulla efficacia dei modelli ai fini esimenti, l'indagine non poteva non iniziare da quanto esplicitamente suggerito dal legislatore sul terreno sia di quell'inversione dell'onere probatorio, sia di quelle caratteristiche, nascoste come esigenze, di cui i modelli dovessero constare.

Sicché, in virtù di quanto declinato dal legislatore negli artt.6 cpv e 7 del decreto, il giudizio *post factum* sull'idoneità del modello adottato dall'ente dovrebbe tramutarsi, implicitamente, in un giudizio sulla capacità organizzativa

---

<sup>20</sup> MONGILLO, V., *Il giudizio di idoneità del modello di organizzazione ex d.lgs. n.231/2001: incertezza dei parametri di riferimento e prospettive di soluzione*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 3, 2011, p. 69 ss.

del vertice societario. L'adozione del modello e la sua efficace attuazione giocano la loro partita in diversi campi: il primo ontologicamente interno, puramente legato a ciò che accade nell'ambito dell'ente e il secondo, diremo, nella fase patologica e, cioè, qualora il giudice penale sia chiamato a verificarne la tenuta, escludendo la responsabilità dell'ente per il fatto commesso da un soggetto posto in posizione apicale, nel suo interesse o vantaggio. In quest'ultimo campo si gioca la partita più complicata: onde poter godere dell'esimente di cui all'art.6 del d.lgs. 231/01, l'ente dovrà dimostrare che, tramite l'attuazione di quanto sancito in via preventiva dal modello organizzativo adottato, tutti i suoi processi decisionali agiscono in modo organizzato e nel pieno rispetto della legge. Il modello, quindi, posto al cospetto del giudice penale dovrà esser vivisezionato da quest'ultimo al fine di far emergere un'incapacità dell'ente di prevenire le conseguenze nefaste del reato verificatosi o che la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza. *Contra*, qualora l'atto auto-normativo dell'ente, il modello, manifesti un'assoluta capacità, *rectius* idoneità, a prevenire la commissione di un reato presupposto da parte dei vertici societari, perché frutto di un'attenta valutazione del rischio da parte del vertice societario *ex ante*, ed accompagnato in tale missione dal rispetto delle condizioni insite negli artt.6 e 7 del decreto, nessun altro adempimento è richiesto affinché possa esser mandato assolto ai sensi dell'art.66 del d.lgs. 231/01.

La concessione della causa di non punibilità contemplata nel decreto, è l'effetto di un articolato percorso logico-argomentativo seguito del giudice per la formazione del convincimento, certamente erudito e poliedrico, in virtù della complessità della materia. Esso prende le mosse, inevitabilmente, da quell'accurata valutazione di idoneità del modello operata dall'ente in fase di adozione. In questa fase, infatti, l'ente è chiamato a pronosticare, dopo un'attenta valutazione di tutti i rischi a cui può esser esposto nel quotidiano, l'efficacia della sua organizzazione e, cioè, quella capacità di prevenire, intervenire, reagire e stigmatizzare le conseguenze del reato commesso. Di



fatto, quindi, il sindacato del giudice penale, si muove in parallelo sui bilanciamenti valutativi e le orme già percorse dall'organo amministrativo in fase di costruzione del modello.

Quale, quindi, il peso delle esigenze a cui i modelli debbano rispondere? Sotto il punto di vista squisitamente normativo, rappresentano l'impegno dell'ente al conseguimento dell'oggetto sociale nel pieno rispetto della legge e in modo organizzato. Oltre ai requisiti già analizzati, che fungono da cornice all'esimente ma non da soli sufficienti a piena prova liberatoria, il legislatore scende nel dettaglio, dedicandosi al 2°co. esclusivamente ai modelli. Viene, insomma, richiesto un impegno ulteriore all'ente che voglia, dare prova della sua organizzazione e, per l'effetto, ottenere l'impunità in giudizio: che in esso vengano individuate le attività nel cui ambito possono essere commessi reati, vengano previsti specifici protocolli<sup>21</sup> diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire, vengano individuate modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati, vengano previsti obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e, infine, che venga introdotto un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello. Sicché, anche nel diritto penale dell'economia, appare quanto mai opportuno il richiamo ai principi della "costante di equilibrio": in chimica, essa è la grandezza che esprime quantitativamente la dipendenza delle concentrazioni di prodotti e reagenti in una reazione chimica all'equilibrio. Orbene, il giudizio sull'efficacia esimente del modello, riporta il giudice a valutare quelle scelte di presunta idoneità effettuate dall'organo amministrativo in fase di calibrazione del modello. Ancora una volta, la capacità organizzativa dell'ente la fa da padrona: il modello approvato deve indispensabilmente esser il risultato del bilanciamento di tutti i rischi propri di ogni funzione societaria dell'ente, in tutt'uno con quella capacità del modello a far muovere in sincrono le condizioni richieste dalle

---

<sup>21</sup>DE MAGLIE, C., *op. cit.*, p.1351, peraltro, sottolinea che il requisito dell'efficacia del protocollo preventivo non equivale ad onnipotenza dello stesso, è richiesta la presenza dei requisiti di efficienza, praticabilità e funzionalità ragionevolmente in grado di disinnescare le fonti del rischio.

lettere a), b), c), d) ed e) del co.2 dell'art.6, allineando e governando tutti gli squilibri interni, potenziali, presenti e futuri. Ad ogni buon conto, il legislatore ha voluto fornire nella lettera c) co. 1 dell'art.6, il vero banco di prova di questo sincronismo: l'elusione fraudolenta del modello, funge da cartina di tornasole della tenuta intera dello stesso. L'ente dovrà dare prova che, sebbene l'organizzazione interna abbia elevato la soglia preventiva del rischio reato attraverso il rispetto di tutte le prescrizioni richieste, l'evento reato è il risultato della condotta criminosa, trasgressiva ed indomabile del singolo. Ed ecco, quindi, che il legislatore mette in chiara evidenza che il nucleo essenziale della fattispecie scusante non è dato tanto dalla pregressa condotta di vita aziendale della *societas*, quanto piuttosto dal significato di "inopinata" e del tutto "personale" estraniamento da un'osservante politica d'impresa ravvisabile nella condotta della persona fisica, come tale non impegnativa della colpevolezza dell'ente. A conti fatti tale impalcatura dogmatica riverbera i suoi effetti sul terreno, ancora una volta e soprattutto quando la *societas* si snoda in una pluralità di centri decisionali, della colpa di organizzazione propriamente intesa<sup>22</sup>. Come anticipato, nell'attuale realtà societaria, non sempre la volontà del soggetto apicale esprime la volontà dell'ente: l'adozione e l'efficace attuazione di un modello di prevenzione non costituisce il fulcro, il sostrato materiale del paradigma della colpa organizzativa, quanto piuttosto un meccanismo capace di dissociare l'ente dal proprio vertice, così da escludere, sia pure con un meccanismo di inversione dell'onere della prova, la colpevolezza del primo. Per di più anche la teoria dell'identificazione organica trattata in precedenza, svolge senz'altro un ruolo preminente al cospetto di un reato dell'apicale: l'art.6, infatti, apre la strada, alla possibilità di individuare un diaframma tra l'ente e le persone che ne incarnano i vertici. Il fatto che l'ente possa reclamare la sua estraneità rispetto all'illecito del vertice, altro non vuol dire che profilare l'impossibilità di muovergli un rimprovero per colpa, perché il

---

<sup>22</sup> PADOVANI, T., *Il nome dei principi e il principio dei nomi: la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche*, in DE FRANCESCO, G., *La responsabilità degli enti: un nuovo modello di giustizia punitiva*, Torino, 2004, p.18; AMODIO, E., *Prevenzione del rischio penale di impresa e modelli integrati di responsabilità dell'ente*, in *Cass. pen.*, 2005, p.325.

reato è stato commesso al di fuori di qualsiasi possibilità di controllo. Ancora una volta, dunque, vi è la riprova di una colpevolezza dell'ente distinta da quella che impinge la persona fisica autrice del reato. Solo che, mentre nell'art.7 l'adempimento del dovere organizzativo funge da elemento costitutivo - sia pure in negativo (come carenza di) - della fattispecie colposa, nell'art.6 la teoria dell'identificazione incardina una presunzione di colpevolezza dell'ente, mutuata dal coefficiente psicologico in capo al soggetto di vertice che ha commesso il reato. L'adozione del modello consente all'ente di rimuovere la presunzione, dimostrando, così, di non avere in alcun modo agevolato la consumazione del reato. In questa evenienza, la colpa di organizzazione esplica, sul versante ascrittivo della responsabilità, un ruolo eventuale, di secondo grado: viene ritenuta, per legge, estranea al cielo della colpevolezza (dei suoi elementi costitutivi), fino al raggiungimento della prova contraria, che spetta comunque all'ente riversare nel processo<sup>23</sup>.

Il modello rappresenta dunque la concretizzazione delle regole interne adottate per contenere i rischi-reato generalmente connessi all'attività produttiva, e costituisce il fulcro di un sistema politico-criminale fondato innanzitutto sulla prevenzione piuttosto che sulla (sola) repressione<sup>24</sup>, realizzato attraverso una c.d. *enforced self-regulation*<sup>25</sup>. Tale modello di diritto penale "dinamico" richiede, per trovare applicazione, che entrambi gli elementi del rapporto dialogico Stato-ente siano praticabili: ai costi certi sostenuti dall'impresa per l'adozione e attuazione dei modelli devono poter corrispondere riconoscimenti giurisprudenziali, nelle forme di sentenze di proscioglimento.

---

<sup>23</sup> PALIERO, C.E., *La società punita: del come, del perché, e del per cosa*, in *Riv. It. Dir. e proc. Pen.*, fasc.4, 2008, p.1528 ss.

<sup>24</sup> MARRA, G., *Prevenzione mediante organizzazione e diritto penale. Tre studi sulla tutela della sicurezza sul lavoro*, Torino, Giappichelli, 2009.

<sup>25</sup> BRAITHWAITE, J., *Enforced self-regulation: a new strategy for corporate crime control*, in 81 *Michigan Law Review*, 1982, p.1466 ss, nonché HUTTER, B.M., *Industry Enforced Self-Regulation*, Oxford Scholarship Online: October 2011, ERMANN, M. D. - LUNDMAN R.J., *Corporate and Governmental Deviance*, 1996, 5th edn, New York: Oxford University Press.

§2.1 *La Legge 30 novembre 2017, n. 179 in materia di whistleblowing e le nuove previsioni*

Sul finire dell'anno e della XVII Legislatura, è stata pubblicata sulla G.U. n.219 del 14 dicembre 2017, la l.30 novembre 2017, n.179 recante “Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell’ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato”. Il concetto di *whistleblowing*, di derivazione anglosassone, è inteso come “la segnalazione, da parte di membri (presenti o passati) di un’organizzazione, di pratiche illegali, immorali o illegittime perpetrate da parte dei datori di lavoro o colleghi, rivolta a persone o organizzazioni che possono essere in grado di agire efficacemente ovvero la nuova disciplina finalizzata a tutelare i lavoratori dipendenti che segnalano reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito del rapporto lavorativo”<sup>26</sup>. In Italia, oggi rappresenta lo strumento attraverso il quale “i dipendenti di una organizzazione, pubblica o privata, segnalano a specifici individui o organismi, (compresi organi di polizia e autorità pubbliche) una possibile frode, un reato, un illecito o qualunque condotta irregolare, commessa da altri soggetti appartenenti all’organizzazione”<sup>27</sup>.

Il provvedimento, mediante l’inserimento dei co.2bis, 2ter, 2quater all’art.6, ha imposto agli enti, dal 29 dicembre 2017, ulteriori impegni di aggiornamento dei modelli. In effetti, visto che il verificarsi del fatto reato tipico è il risultato di quell’a-sincronismo delle condizioni previste negli artt.6 e 7 del decreto, le conseguenze del mancato adeguamento alla disciplina del *whistleblowing* spiegherà i suoi effetti anche sul versante dell’efficacia esimente, come intuibile dall’*incipit* del co.2bis<sup>28</sup>. Tali ulteriori clausole, assieme alle altre, dovranno

---

<sup>26</sup> NEAR, J.P. – MICELI, M.P., *Organizational dissidence: The case of whistle-blowing*, in *Journal of Business Ethics*, 4: 4, p.1985.

<sup>27</sup> TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA, *Linee guida per la predisposizione di procedure in materia di whistleblowing*, in [https://www.transparency.it/wp-content/uploads/2016/10/Transparency\\_Guida\\_WHISTLEBLOWING.pdf](https://www.transparency.it/wp-content/uploads/2016/10/Transparency_Guida_WHISTLEBLOWING.pdf).

<sup>28</sup> I modelli di cui alla lettera a), comma 1 prevedono: a) uno o più canali che consentano ai soggetti indicati nell'articolo 5, comma 1, lettere a) e b), di presentare, a tutela dell'integrità dell'ente, segnalazioni circostanziate di condotte illecite, rilevanti ai sensi del presente decreto e fondate su elementi di fatto precisi e concordanti, o di violazioni del modello di organizzazione e gestione dell'ente, di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte; tali canali garantiscono la riservatezza dell'identità del segnalante nelle attività di gestione della

coesistere ed integrarsi tra loro, onde permettere l'ente di beneficiare dell'efficacia esimente di cui al co.6. Anche in questo settore, sarà indispensabile il ruolo delle associazioni di categoria per tratteggiare gli elementi idonei alla costruzione di modelli, nel pieno rispetto di quanto sancito anche dall'ultimo provvedimento legislativo.

## ***Capitolo II - Concetto di efficacia esimente a confronto e il ruolo della certificazione nei modelli organizzativi previsti nel Testo Unico Salute e Sicurezza***

### *§1. L'adozione di un sistema organizzativo funzionale alla prevenzione degli eventi di danno nell'ambiente di lavoro*

La formula di esonero della responsabilità amministrativa della persona giuridica, ha determinato un'invitabile "corsa agli armamenti" da parte dell'organo amministrativo su come apprestare il miglior assetto organizzativo, in ragione delle dannose conseguenze a cui l'ente potrebbe esser esposto dalla commissione di un reato presupposto. Tale improcrastinabile necessità, è stata ancor più sentita quando, nel 2007, il legislatore ha inteso, inserendo nel decreto l'articolo 25 *septies*, abbracciare tra le fonti del reato presupposto anche la disciplina posta a tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro di cui al d.lgs.81/2008 e s.m.i.<sup>29</sup>.

Tralasciando ad altre sedi l'approfondimento della *vexata quaestio* relativa all'inserimento di queste nuove fattispecie di natura colposa, che avrebbero potuto far franare il sistema disegnato dal d.lgs.n.231/2001 modellato su una forma di responsabilità dolosa<sup>30</sup>, scrutando le intenzioni del legislatore, tese ad definire regole organizzative specifiche, palese appare il dislivello della tecnica

---

segnalazione; b) almeno un canale alternativo di segnalazione idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante; c) il divieto di atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione; d) nel sistema disciplinare adottato ai sensi del comma 2, lettera e), sanzioni nei confronti di chi viola le misure di tutela del segnalante, nonché di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelano infondate.

<sup>29</sup> PISANI, N., *Profili penalistici del testo Unico sulla salute e sicurezza del lavoro*, in *Dir. pen. e proc.*, 2008, p.834; ASTROLOGO, A., *I reati presupposto*, in *Diritto penale delle società. op. cit.*, p.219; IELO, P., *Lesioni gravi, omicidi colposi aggravati dalla violazione della normativa antinfortunistica e responsabilità degli enti*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2008, 2, p.57.

<sup>30</sup> ZANNOTTI, R., *Il nuovo diritto penale dell'economia*, II ed., Milano, Giuffrè, 2008, p.69.

compilativa utilizzata relativamente al concetto di esimente da attribuire modelli richiamati in entrambe le norme. Nella novella prevenzionistica, infatti, il legislatore ha compiuto non solo un'opera dettagliata di esplicitazione delle condizioni per cui i modelli possano estrinsecare un'efficacia esimente della responsabilità amministrativa ma, tramite la pericope "ad avere efficacia esimente", ha assegnato al progettato sistema aziendale un risultato ben preciso e, cioè, l'adempimento di specifici obblighi giuridici finemente elencati al co.1.

Lapalissiano è lo spirito delle due normative – in virtù dello specifico richiamo –, di agglomerare i rispettivi pilastri organizzativi che vedono in un modello la summa della politica prevenzionistica dell'ente: da un lato il modello previsto dagli artt.6 e 7 del decreto, dall'altro quello circostanziato<sup>31</sup> dall'art.30 del d.lgs.81/08. In tale ambiente normativo, la natura dell'ascrizione del reato vede l'ente rispondere del reato (colposo) commesso nel suo interesse o vantaggio per non essersi dotato, e non aver osservato, un modello di "impresa sicura" in senso lato: cioè l'impresa nella quale, attraverso il rispetto di precise norme di organizzazione, non sia stata resa "difficile" la consumazione di reati<sup>32</sup>. Sebbene la collocazione geo-normativa dei decreti delegati connoti i provvedimenti di peculiarità proprie, la particolare attenzione che si riserva agli stessi, onde, se possibile, tracciarne simmetrie e/o specularità, è attirata da quel rinvio di presunzione legale operata al co.5, dell'art.30 del TUSL, nel distretto della efficacia esimente dei modelli SGSL adottato dal datore di lavoro a prevenire reati colposi. Come è evidente, chiaramente, questi modelli costituiscono null'altro che uno strumento – probabilmente il più utile – per assicurare un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi alle varie attività di prevenzione previsti dal d.lgs.n.81/2008. Detto altrimenti, si tratta di modelli che valgono a supportare nel migliore dei modi l'azione di quell'organizzazione aziendale a cui il legislatore ha affidato il

---

<sup>31</sup> GUERRINI, R. *Le modifiche al Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, in GIUNTA F., MICHELETTI, D. (a cura di), *Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro*, a cura di F. GIUNTA, D. MICHELETTI, Milano, Giuffrè, 2010, p.154 ss.

<sup>32</sup> DE SANTIS, G., *Profili penalistici del regime normativo sulla sicurezza nei luoghi di lavoro introdotto dal d.lgs. N. 81/2008*, in *Resp. Civ. e prev.*, fasc.7-8, 2008, p.1660b.

compito di tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori<sup>33</sup>. Sicché, la maggiore capacità persuasiva delle condizioni esimenti richieste nell'emisfero della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, fonda la propria ragion d'essere nella progettazione di un modello conforme alle Linee Guida UNI INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 o al British Standard OHSAS 18001:2007, nonché a quelli indicati dalla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro istituita presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Le Linee Guida UNI INAIL - pubblicate da INAIL in accordo con le Parti sociali e l'UNI - sono un documento di indirizzo alla progettazione, implementazione e attuazione di sistemi di gestione che, nello spirito della volontarietà della adozione, vogliono essere un valido aiuto nei confronti delle aziende e dei consulenti aziendali. Esse hanno validità generale e la loro applicazione deve esser modulata sulle caratteristiche complessive dell'impresa che intende adottarle; non sono destinate alla certificazione (né all'uso ai fini della vigilanza da parte degli organi istituzionali) e quindi, qualora un'azienda voglia certificare l'adozione del proprio sistema di gestione, il riferimento corretto diventa la norma BS OHSAS 18001:07<sup>34</sup>.

*Rec sic stantibus*, il ruolo della “predisposizione in conformità” o della “certificazione di conformità” dei modelli da parte di un ente di parte terza, rilasciata<sup>35</sup> previa verifica dell'adozione dei suddetti standard, fornisce la dimostrazione dell'impegno “formale” dell'ente volto a prevenire i reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro. Ebbene, tenendo in considerazione i canoni di imputazione soggettiva ed il ripartito onere probatorio tra ente, per il fatto degli apicali, e pubblica accusa, per il crimine

---

<sup>33</sup> PASCUCCI, P., *L'asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione*, in *I Working Papers di Olympus*, n.43/2015, p.5.

<sup>34</sup> UNI-INAIL, in <https://www.inail.it/cs/internet/attivita/prevenzione-e-sicurezza/promozione-e-cultura-della-prevenzione/sgsl/uniinail.html>.

<sup>35</sup> Cfr. Norma OHSAS 18001:2007. Questa Norma della serie *Occupational Health and Safety Assessment* (OHSAS) specifica i requisiti per un Sistema di Gestione della Salute e della Sicurezza sul Lavoro (OH&S) che consenta ad un'organizzazione di controllare i propri rischi e di migliorare le proprie prestazioni OH&S. Questa Norma non stabilisce né criteri specifici per le prestazioni OH&S né criteri di dettaglio per la progettazione di un Sistema di gestione.

del sottoposto, in base alla disposizione contenuta nel predetto co.5 dell'art. 30, parrebbe di poter concludere che quando il modello organizzativo dell'ente risulta certificato, anche se il reato è stato commesso da un soggetto apicale, la società sarebbe comunque esentata dall'obbligo di dimostrare alcunché circa l'idoneità del suo assetto organizzativo, idoneità che per l'appunto sarebbe incontestabile in ragione dell'avvenuta certificazione di cui si è detto<sup>36</sup>. Essa rappresenterebbe un valore aggiunto: l'ente esibendo tali attestazioni assolverebbe al proprio onere probatorio in relazione all'adozione e all'efficace attuazione dei modelli organizzativi e, quindi, alla prova dell'assenza di una colpa di organizzazione.

Ma ciò non basta ai fini esimenti<sup>37</sup>. Giova ricordare che l'art.30, co.5 offre solo una presunzione semplice, non legale, di conformità ai requisiti previsti dalla medesima disposizione e solo per le parti corrispondenti che, di conseguenza, diventa fondamentale individuare. La presunzione di conformità è per così dire "incompleta"<sup>38</sup>, essendo il giudice sempre libero di valutare se, in concreto e nel dettaglio, il singolo modello abbia definito i propri contenuti in maniera effettivamente stringente e conforme rispetto alle Linee Guida o agli Standard<sup>39</sup>. In altre parole se l'implementazione derivante dalla certificazione abbia connotato il modello di adeguatezza, *rectius*, idoneità prevenzionale. E allora, facendo emergere le frequenze interpretative su cui muovere il giudizio esimente, il giudice non potrà poggiare il suo sindacato solo ed esclusivamente sull'allegazione documentale, utile a provare, solo ed esclusivamente, la conformità del sistema organizzativo ai requisiti previsti dal BS OHSAS. Per di più, la presunzione incontra i suoi limiti nella pericope "per le parti corrispondenti": l'ente è tenuto sempre e comunque a fornire una dimostrazione apposita in ordine all'adempimento di quei requisiti ulteriori che il TUSL

---

<sup>36</sup>Cfr. Trib. Catania, IV sez., sent. 14 aprile 2016, n.2133 in [https://www.penalecontemporaneo.it/upload/TribCatania2133\\_2016.pdf](https://www.penalecontemporaneo.it/upload/TribCatania2133_2016.pdf)

<sup>37</sup> In tal senso cfr. Trib. Trani, Sez. distaccata di Molfetta, 26.10.2009 (dep. 11.01.2010) - Gadaleta - Truck Center e altri, in *Le Società*, 9/10, p.1117, con nota di SCOLETTA, M.M., *Responsabilità ex crimine dell'ente e delitti colposi d'evento*.

<sup>38</sup> L'affermazione è di PULITANÒ, D., *Sicurezza del lavoro: le novità di un decreto poco corretto*, in *Dir. pen. proc.*, 2010, 1, 107.

<sup>39</sup> GUERRINI, R., *op. cit.*, 157.



richiede ma che non sono contemplati dal BS OHSAS. In altre parole, occorre prestare significativa attenzione a quelli che sono gli ulteriori obblighi organizzativi gravanti sull'impresa e che non si esauriscono certo nel dar vita ad un modello che ottiene le certificazioni di cui fa menzione il comma quinto<sup>40</sup>. In dottrina, si preferisce parlare del ruolo delle attestazioni come "latamente presuntivo"<sup>41</sup> ossia comunque non vincolante per l'autonomia decisionale del giudice, chiamato, anzi, ad un obbligo di motivazione rigoroso e con l'indicazione puntuale dei motivi che lo hanno indotto ad allontanarsi dalle attestazioni – qualora non convincenti – effettuate dall'ente di certificazione, nonché la presenza o meno degli elementi fondanti il rimprovero penale dell'ente richiesti dal d.lgs.231/01. Su di un altro terreno e ferma restando la richiamata distinzione tra l'adozione ed efficace attuazione dei modelli di organizzazione e di gestione e le responsabilità individuali dei singoli, non può escludersi che, in caso di infortunio, a fronte di un modello correttamente asseverato alla luce di detti criteri, il datore di lavoro che in buona fede vi abbia riposto affidamento, oltre al possibile esonero dalla responsabilità degli enti di cui al d.lgs.231/2001, possa beneficiarne sul piano della responsabilità individuale – se non sul piano dell'esclusione dell'elemento soggettivo del reato<sup>42</sup> – quanto meno sotto il profilo della mitigazione del grado della colpa, che potrebbe valere a fini di quantificazione della pena<sup>43</sup>. Anche in chiave prevenzionistica, in conclusione, il SGSL certificato non assurge a "bacchetta magica" ma, piuttosto, come strumento operativo finalizzato a gestire i rischi dell'impresa che impone la verifica continua di se stesso, finalizzata a tenere

---

<sup>40</sup> SANTORIELLO, C., *Modello organizzativo 231 e modelli aziendali ISO per la Cassazione "pari non sono"*, in *Il societario.it, fasc.*, 8, 2017.

<sup>41</sup> LOTTINI, R., *I modelli di organizzazione e gestione*, in *Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro, op. cit.*, p.192.

<sup>42</sup> ZOLI, C. *Articolo 51. Organismi paritetici*, in ID. (a cura di), *I. Principi comuni, in La nuova sicurezza sul lavoro. D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e successive modifiche*, Commentario diretto da MONTUSCHI, L., Bologna, 2011, p.234.

<sup>43</sup> D'ALESSANDRO, G. *Il modello di organizzazione, gestione e controllo (artt. 30-300 D.Lgs. n. 81/2008)*, in NATULLO, G. (a cura di), *Salute e sicurezza sul lavoro*, Milano, 2015, p.267.

sotto controllo l' idoneità nel corso del tempo<sup>44</sup>: controllo che non può non essere indirizzato alla prova della efficace attuazione di quanto in esso delineato.

### ***Capitolo III - Il riconoscimento dell'efficacia esimente: il contributo della giurisprudenza***

#### *§1. Un cantiere ancora aperto, ma non più in allestimento*

Nell'aprile del 2017 sono stati pubblicati gli esiti dell' "Indagine modelli organizzativi 231 e anticorruzione"<sup>45</sup> condotta da Confindustria ed alcune associazioni territoriali aderenti in collaborazione con TIM, teso a verificare il livello di diffusione dei modelli organizzativi disciplinati dal d.lgs. 231/2001. L'87% delle imprese partecipanti all'indagine (la quasi totalità di grandi dimensioni) ha dichiarato di conoscere la disciplina sulla responsabilità amministrativa degli enti, confermando un crescente interesse al tema dei modelli di prevenzione degli illeciti: nell'ambito delle imprese che non hanno introdotto il modello 231, vale a dire il 64% del campione,  $\frac{3}{4}$  di esse sono intenzionate ad adottarlo.

Le ragioni che spingono il restante  $\frac{1}{4}$  a non adottare uno specifico sistema per gestire il rischio di illeciti sono: la complessità della normativa, le difficoltà applicative, oneri organizzativi eccessivi e lo scarso riconoscimento dell' idoneità dei modelli organizzativi da parte dei giudici.

Ancora oggi, quindi, dall'entrata in vigore del decreto, un ristretto (45 su 100) ma rilevante, campione imprenditoriale italiano non riesce a catturare gli stimoli provenienti dalla giurisprudenza, diretti a stimolare l'adozione dei modelli, principalmente al fine di poter godere dell'efficacia esimente. La

---

<sup>44</sup> ANDREANI, A., *I modelli di organizzazione e di gestione*, in PERSIANI, M. e LEPORE, M., (diretto da), *Il nuovo diritto della sicurezza sul lavoro*, Trattati brevi, Milano, UTET Giuridica, 2012, p.488 ss.

<sup>45</sup> CONFINDUSTRIA, *Indagine modelli organizzativi 231 e anticorruzione*, 2017, testo consultabile sul sito <https://www.penalecontemporaneo.it/upload/Indagine231.pdf>. Per ulteriori approfondimenti concernenti esiti statistici dell'attuazione del D.Lgs.231/01, si vedano anche i risultati dell' *Indagine sull'attuazione del decreto legislativo 231/2001* condotto da ASSONIME, 2008, in [http://www.assonime.it/\\_layouts/15/Assonime.CustomAction/GetPdfToUrl.aspx?PathPdf=http://www.assonime.it/attivita-editoriale/guide/documents/234032/231.2001.pdf](http://www.assonime.it/_layouts/15/Assonime.CustomAction/GetPdfToUrl.aspx?PathPdf=http://www.assonime.it/attivita-editoriale/guide/documents/234032/231.2001.pdf).

manca di un precetto normativo che ne renderebbe obbligatoria<sup>46</sup> l'adozione, rende sfuggente la percezione del rischio sotteso<sup>47</sup>: il modello, paradigma italiano dell'etica d'impresa mutuata dai classici *compliance programs*<sup>48</sup> statunitensi, appare oggi ancora lontano dalle essenze d'oltre oceano, in cui l'auto-organizzazione non è imposta, ma si determina su base volontaristica<sup>49</sup>.

Orbene, com'era plausibile attendersi, le prime autorità giudiziarie coinvolte nel processo applicativo del decreto sono stati gli Uffici GIP e GUP<sup>50</sup>. Nei primi dieci anni, solo il 30% dei provvedimenti sono riferibili alla Corte di Cassazione, al Consiglio di Stato, alla Corte Costituzionale e alla Corte dei Conti<sup>51</sup>. Le preoccupazioni del mondo imprenditoriale sono principalmente rivolte all'ampia discrezionalità riconosciuta all'accertamento giudiziale circa l'idoneità e l'efficace attuazione dei modelli organizzativi. La comprensibile domanda di certezza, potrebbe trovare un'equilibrata risposta nella tanto attesa riforma<sup>52</sup>, magari attraverso un percorso tecnico di formalizzazione condivisa

---

<sup>46</sup> Cfr. Corte cass., VI sez. penale, sent. n. 36083 del 2009, Mussoni, Rv. 244256, sull'obbligo posto in capo agli amministratori di adottare le cautele necessarie a prevenire la commissione di alcuni reati, nonché il fondamento del rimprovero, della colpa d'organizzazione, nonché IZZO, G., *Problemi applicativi della responsabilità da reato degli enti e prime risposte della cassazione*, in *Impresa*, 2007, 12, p.1646.

<sup>47</sup> Si consideri che complessivamente, la maggior parte delle imprese che si sono dotate del modello organizzativo ne riconosce l'efficacia in termini di prevenzione dei reati: ad eccezione del 13% che lo ritiene poco utile, il resto del campione lo considera abbastanza o molto utile. Fonte, CONFINDUSTRIA, *op.cit.*, p.8.

<sup>48</sup> Tali strumenti, ove conformi agli standard di idoneità preventiva dei reati fissati dalle *sentencing guidelines* del dipartimento della giustizia degli Stati Uniti d'America, consentono all'impresa di godere della riduzione delle sanzioni irrogabili allorché si sia verificata, comunque, una figura criminosa tra quelle oggetto di prevenzione. Sul ruolo delle *Federal sentencing guidelines* del 2000, DE MAGLIE, C., *Sanzioni pecuniarie e tecniche di controllo dell'impresa*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1995, 1, p.129.

<sup>49</sup> PEDRAZZI, C., *Codici etici e leggi dello Stato*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 1993, p.1049 ss.; A. MELCHIONDA, A., *Interferenze di disciplina fra la responsabilità sociale delle imprese e la responsabilità "da reato" degli enti. Il ruolo dei c.d. "codici etici"*, in SCARPONI, S. (a cura di), *Globalizzazione, responsabilità sociale delle imprese e modelli partecipativi*, Trento, 2007, 215 ss.; da ultimo CAPUTO, M., *La mano visibile: codici etici e cultura d'impresa nell'imputazione della responsabilità agli enti*, in *Dir. pen. cont. – Riv. trim.*, n. 1/2013, 101 ss.

<sup>50</sup> PREVITALI, P., *Modelli organizzativi e compliance aziendale. L'applicazione del D.Lgs.231/2001 nelle imprese italiane*, Milano, Giuffrè Editore, 2009, p. 28.

<sup>51</sup> Cfr. *infra* §3 - Caso SIEMENS AG per approfondimenti sul risarcimento di danni erariali in favore di società pubblica e MEF, per effetto della lesione del patrimonio causata da fatti corruttivi nella vicenda Cfr. Corte dei Conti – sez. Giur. Reg. Lombardia, sent. n.144 del 22 febbraio 2006, in <https://www.ambientediritto.it/sentenze/2006/Corte%20Conti%20-%20G.E/C.Conti%20Lombardia%202006%20n.114.htm>.

<sup>52</sup> Per approfondimenti CENTONZE, F., *Responsabilità da reato degli enti e agency problems i limiti del d.lgs.vo n. 231 del 2001 e le prospettive di riforma*, in *Rivista italiana di diritto e*

dei protocolli cautelari per singole attività aziendali, nonché sul tema dei flussi informativi del *whistleblowing*.

Su tali basi, l'ultimo capitolo del presente lavoro, si dedicherà a ripercorrere le orme, ancora poche, lasciate dalla giurisprudenza più significativa degli ultimi sedici anni, sul sentiero del beneficio esimente previsto dal decreto.

## §2. *Giurisprudenza di merito in avanscoperta: IVRI Holding S.p.A. e "il Decalogo 231"*

La giurisprudenza italiana, è stata sin da subito chiamata a decifrare quelle condizioni che consentissero di accertare le condizioni affinché l'ente, potesse beneficiare della clausola di non punibilità: in poche parole, far sbocciare quanto richiesto dagli artt.6 e 7 del decreto, al fine di delimitare il raggio di operatività dell'esimente. Nelle pagine precedenti si è visto come quei concetti quali idoneità e ragionevolezza sui criteri operativi redazionali, sono concetti che devono essere valutati *ex ante*<sup>53</sup>, con il consueto criterio della c.d. prognosi postuma. Da questo punto di vista, nessun problema particolare sembra aver posto l'accertamento dell'idoneità<sup>54</sup>. Partendo, però, dall'ossatura del modello, un livello ulteriore di determinatezza è precluso dalla oggettiva impossibilità di anticipare a livello legislativo, cristallizzandoli una volta per tutte, i contenuti dei modelli, che devono calibrarsi non soltanto sul tipo di reato, ma anche sulla natura e sulle caratteristiche dell'ente, sulle sue dimensioni e sulle peculiarità

---

*procedura penale, fasc.3, 1 settembre 2017, p.945; FLICK, G.M., Le prospettive di modifica del d.lg. N. 231/2001, in materia di responsabilità Amministrativa degli enti: un rimedio peggiore del male?, in Cass. Pen., fasc.11, 2010, pag. 4032b.*

<sup>53</sup> Sul punto cfr. Trib. di Milano, G.I.P., 8 gennaio 2010, in *Foro Ambrosiano*, 2010, p.350: «È compito del giudice compiere una valutazione "ex ante" per accertare in concreto se, prima della commissione del fatto, l'impresa aveva adottato un modello di organizzazione e gestione che potesse considerarsi efficace per prevenire i reati poi verificatisi ... Il giudizio sulla responsabilità di una persona giuridica ai sensi del d. lgs. 231/2001 non può prescindere da una verifica in concreto dell'efficacia del modello di organizzazione e gestione adottato dall'impresa sotto inchiesta poiché diversamente si sconfinerebbe in un'ipotesi di responsabilità oggettiva sorgente per il solo fatto della commissione di un reato presupposto da parte dei vertici di una società rendendo inattuabile la causa di esenzione di responsabilità prevista dall'articolo 6 del predetto decreto».

<sup>54</sup> LUNGHINI, G., *L'idoneità e l'efficace attuazione di modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001*, in AA.VV., *Modelli organizzativi ex d.lgs. n. 231/2001*, (a cura di) MONESI, A., Milano, 2005, 251; D'ARCANGELO, F., *I canoni di accertamento dell'idoneità del modello organizzativo nella giurisprudenza*, in *Resp. amm. soc.*, 2/2011, pp. 129 ss.

delle attività svolte<sup>55</sup>. La stessa Relazione al decreto pone in luce, invero, l'impossibilità di determinare *una tantum* il perfetto modello d'organizzazione e di gestione: per costruire un programma efficace ai sensi dell'art. 6, co.2, occorre aver presente la realtà aziendale di riferimento<sup>56</sup>.

Tale approdo è stato posto sotto i riflettori dal tribunale di Milano - Ufficio del Giudice per le Indagini preliminari<sup>57</sup>. Sulla base di quanto richiesto dal decreto, «Il D. Lgs. 231/2001 non può dunque essere interpretato nel senso di una intromissione giudiziaria nelle scelte organizzative dell'impresa ma nel senso di una necessaria verifica di compatibilità di queste scelte con i criteri di cui al d.lgs. 231/2001. I modelli - in quanto strumenti organizzativi della vita dell'ente - devono qualificarsi per la loro concreta e specifica efficacia e per la loro dinamicità; essi devono scaturire da una visione realistica ed economica dei fenomeni aziendali e non esclusivamente giuridico-formale».

Una presa di coscienza di non poco conto: l'organo giudicante non può, non deve e non vuole esser l'organo, seppur garante dell'applicazione della legge, a cui demandare la definizione del "modello perfetto", da poter utilizzare o esser richiamato dall'ente, come un'ancora di salvataggio sul terreno dell'esimente.

Richiamando proprio la Relazione ministeriale al d.lgs.231/01<sup>58</sup>, il Giudice milanese fonda il giudizio di inadeguatezza e genericità dei modelli forniti dalle società imputate, in questi termini: «requisito indispensabile perché dall'adozione del modello derivi l'esenzione da responsabilità dell'ente è che esso venga anche efficacemente attuato: l'effettività rappresenta dunque un

---

<sup>55</sup> FIORELLA, A., - SELVAGGI, N., *Compliance Programs e dominabilità 'aggregata' del fatto. Verso una responsabilità da reato dell'ente compiutamente personale, Relazione al Congresso italo-spagnolo presso l'Università degli studi di Milano il 29 e 30 maggio 2014*, in *Diritto Penale Contemporaneo – Rivista Trimestrale*, 3-4, 2014, p.115.

<sup>56</sup> GAROFOLI, R., *Il contrasto ai reati di impresa nel d.lgs. N. 231 del 2001 e nel d.l. n. 90 del 2014: non solo repressione, ma prevenzione e continuità aziendale*, in <https://www.penalecontemporaneo.it/d/4175-il-contrasto-ai-reati-di-impresa--nel-dlgs-n-231-del-2001-e-nel-dl-n-90-del-2014--non-solo-repressi>. Il testo riproduce la relazione svolta dall'Autore il 24 settembre 2015 al Convegno intitolato "Le ragioni dell'impresa e le ragioni dell'amministrazione della giustizia" tenutasi a Roma presso il Consiglio Superiore della Magistratura.

<sup>57</sup> Trib. Milano, GIP., ord. 20 settembre 2004, Giud. Secchi, Soc. IVRI Holding e altre, in *Foro it.*, 2005, II, p.528.

<sup>58</sup> Relazione di accompagnamento al D.Lgs. 231/01, Sez. I, par. 3.3, in [http://www.confindustria.it/Aree/lineeg.nsf/0/bbb68a42156a0551c1256ce10041b5b0/\\$FILE/Relazione%20231-2001.htm](http://www.confindustria.it/Aree/lineeg.nsf/0/bbb68a42156a0551c1256ce10041b5b0/$FILE/Relazione%20231-2001.htm)

punto qualificante ed irrinunciabile del nuovo sistema di responsabilità». In linea di principio, «il modello peraltro potrà determinare questi effetti favorevoli nei confronti dell'ente solo ove lo stesso sia concretamente idoneo a prevenire la commissione di reati nell'ambito dell'ente per il quale è stato elaborato; il modello dovrà dunque essere concreto, efficace e dinamico, cioè tale da seguire i cambiamenti dell'ente cui si riferisce, a fronte delle carenze riscontrate<sup>59</sup>. In tale elaborazione di modelli organizzativi, si deve tenere necessariamente conto della specificità dell'ente per il quale vengono elaborati, del settore nel quale l'ente opera e della sua storia (anche giudiziaria). La necessaria concretezza del modello, infatti, ne determinerà ovviamente necessità di aggiornamento parallele all'evolversi ed al modificarsi della struttura del rischio di commissione di illeciti».

Si rafforza e si mette in chiaro da subito, così, l'orientamento in base al quale, in fase di costruzione, i modelli dovranno esser elaborati con un approccio *customizzato*<sup>60</sup>, prendendo in considerazione l'ente nella sua interezza. Tale pronuncia merita particolare attenzione, in quanto, sia la stessa giurisprudenza che dottrina, individuano nella motivazione della sentenza una serie di regole, tanto da arrivare a identificare le stesse come il “Decalogo 231”<sup>61</sup>; esso, infatti, individua i principali requisiti, da affiancare alla lettura

---

<sup>59</sup> Principio già affermato in precedenza, cfr. Tribunale Roma, GIP, ord. 4 aprile 2003, Giud. Finiti, Soc. Finspa, in *Il Foro Italiano*, Vol. 127, No. 5, 05/2004, pp. 317/318-331/332.

<sup>60</sup> L'espressione è di DE VIVO, A., *Il professionista e il D.Lgs.231/2001. Dal modello esimente all'organo di vigilanza*, Ipsoa – Gruppo Wolters Kluwer, 2010, p.178.

<sup>61</sup> ARENA, M., *Il decalogo 231 del Tribunale di Milano*, in *www.reatisocietari.it*. In merito al contenuto del Decalogo, GAROFOLI, R. *op.cit.*, 6, s. «Secondo queste indicazioni il modello: 1) deve essere adottato partendo da una mappatura dei rischi di reato specifica ed esaustiva e non meramente ripetitiva del dato normativo; 2) deve preveder che i componenti dell'organo di vigilanza posseggano capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale; 3) deve prevedere quale causa di ineleggibilità a componente dell'ODV la sentenza di condanna (o di patteggiamento) non irrevocabile; 4) deve differenziare tra attività rivolta ai dipendenti nella loro generalità, ai dipendenti che operino in specifiche aree di rischio, all'organo di vigilanza e ai preposti al controllo interno; 5) deve prevedere i contenuti dei corsi di formazione, la loro frequenza, l'obbligatorietà della partecipazione ai corsi, controlli di frequenza e di qualità sul contenuto dei programmi; 6) deve prevedere espressamente la comminazione di sanzioni disciplinari nei confronti degli amministratori, direttori generali e *compliance officers* che per negligenza o imperizia, non abbiano saputo individuare, e conseguentemente eliminare, violazioni e reati; 7) deve prevedere sistematiche procedure di ricerca ed identificazione dei rischi quando sussistano circostanze particolari (es. emersioni di precedenti violazioni, elevato turn-over del personale); 8) deve preveder controlli di routine e controlli a sorpresa –comunque periodici- nei confronti delle attività aziendali sensibili; 9) deve prevedere e disciplinare un

normativa, che il prototipo di modello dovrebbe rispettare onde esser dichiarato idoneo e, quindi, esimente.

*§3. I requisiti contenutistici dei modelli organizzativi e il carattere esimente: il caso Siemens AG e l'ATI costituita tra le società Impregilo S.p.A., Fibe S.p.A., Fibe Campania S.p.A., Fisia Italimpianti S.p.A. nell'ambito dell' "Operazione Rompiballe – Emergenza rifiuti in Campania"*

Il particolare ed inedito caso Siemens AG<sup>62</sup> ha tenuto impegnato non solo il giudice penale, ma anche la Corte dei Conti. Per quel che qui interessa, l'intero procedimento cautelare di applicazione della misura interdittiva di cui all'art.45 d.lgs.231/01, fornisce interessanti spunti sul tema del contenuto dei modelli idonei a prevenire reati della stessa specie di quello verificatosi. Imprescindibile è, a parere del tribunale del Riesame<sup>63</sup>, «la necessità della esistenza di taluni caratteri, quali la efficacia, la specificità e la dinamicità, che appaiono strutturali dei *compliance program* cui si voglia attribuire una concreta idoneità ad assolvere le funzioni a cui sono destinati (...). La efficacia di un modello organizzativo dipende quindi dalla sua idoneità in concreto ad elaborare

---

obbligo per i dipendenti, i direttori, gli amministratori di società di riferire all'ODV notizie rilevanti e relative alla vita dell'ente, a violazioni del modello o alla consumazione dei reati. In particolare deve fornire concrete indicazioni sulle modalità attraverso le quali coloro che vengano a conoscenza di comportamenti illeciti possano riferire all'ODV; 10) deve contenere protocolli e procedure specifici e concreti».

<sup>62</sup> Cfr. Trib. Milano, GIP, ord. del 27 aprile 2004, Giud. Salvini, SIEMENS AG, in *Le Società*, 2004, 10, p.1275. Il caso Siemens, ha avuto un riverbero di particolare importanza: oltre, infatti, le questioni in tema di modello esimente, la procedura cautelare ha in modo inedito affrontato il problema dell'applicazione della misura interdittiva del divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione ad una società di diritto tedesco, affermava: «è quasi ovvio rilevare che sia le persone fisiche che le persone giuridiche straniere nel momento in cui operano in Italia (anche eventualmente, come nel caso in esame, tramite un'Associazione Temporanea d'Impresa) hanno semplicemente il dovere di osservare e rispettare la legge italiana e quindi anche il d.lgs. n. 231/2001, indipendentemente dall'esistenza o meno nel Paese di appartenenza di norma che regolino in modo analogo la medesima materia, ad esempio il modello organizzativo richiesto alle imprese per prevenire reati come quelli che si sono verificati e scoprire ed eliminare tempestivamente, tramite organismi di controllo e anche con l'adozione di misure disciplinari, situazioni di rischio (...) Vale, sotto il profilo antinfortunistico e con riferimento a qualsiasi norma che abbia una funzione preventiva suscettibile, se non adottata, di conseguenze in termini di responsabilità, la regola della *lex loci*». Sul punto, PERNAZZA, F., *I modelli di organizzazione ex d.lgs. 231/01 e le società estere: il caso Siemens AG*, in *Le Società*, 2004, 1286 ss. In tale ordinanza, cui la mancata adozione ed efficace attuazione di un modello organizzativo idoneo ad evitare reati quali quelli verificatisi (condizione a cui il D.Lgs. n. 231 del 2001 subordina la responsabilità dell'ente ai sensi dell'art. 7 D.Lgs. n. 231 del 2001; il modello se adottato e diligentemente attuato avrebbe garantito all'ente la esenzione di responsabilità per i reati ciò nonostante commessi dai suoi funzionari ex art. 7 commi 2, 3, e 4).

<sup>63</sup> Cfr. Trib. Milano, XI sez. riesame, ord. 28 ottobre 2004, in *DPS*, 2005, p.320.

meccanismi di decisione e di controllo tali da eliminare o ridurre significativamente l'area del rischio di responsabilità, ed ovviamente la efficacia è da collegarsi alla efficienza degli strumenti idonei non solo a sanzionare eventuali illeciti, ma anche ad identificare le “aree di rischio” nella attività della società nonché le “sintomatologie da illecito”, quali indubbiamente ritenuti a tutta evidenza dei “*red flag*” (ossia situazioni a cui normalmente si connette la commissione di reati)». La definizione del predicato di adeguatezza (idoneità ed efficace attuazione) del modello, essenziale al fine del riconoscimento della funzione esimente<sup>64</sup>, nella pronuncia Siemens AG trova maggiore specificazione, trovando conferma la necessaria esigenza di orientare la motivazione del giudice penale sui canoni che vanno oltre il dato normativo, ossia la specificità (che impone di valutare il modello sulla base della dimensione e dell'articolazione gestionale ed operativa dell'ente, della tipologia di attività svolta, nonché della sua storia, anche giudiziaria) e l'attualità (che impone di verificare il tempestivo adeguamento dell'assetto preventivo<sup>65</sup> alle modifiche normative, ai cambiamenti organizzativi interni, nonché - soprattutto - alle evidenze di indagini interne o giudiziarie)<sup>66</sup>.

Su queste basi, nel 2007 il tribunale di Napoli, nella nota vicenda concernente l'emergenza rifiuti in Campania, dichiarando l'inadeguatezza e l'inidoneità dei modelli delle diverse società raggruppate nell'ATI, ha cominciato a far luce sui concreti i caratteri strutturali che i modelli devono possedere, al fine di poter conferire loro un effettivo valore esimente.

---

<sup>64</sup> FIDELBO, G. *L'accertamento dell'idoneità del modello organizzativo in sede giudiziale*, in STILE, A.M. (a cura di), *La responsabilità da reato degli enti collettivi: a dieci anni dal d.lgs. 231/2001. Problemi applicativi e prospettive di riforma*, Napoli, 2013, p.55 ss.; LUNGHINI, G., op. cit., p.255 ss.; GARUTI, G., *Profili giuridici del concetto di “adeguatezza” dei Modelli Organizzativi*, in *Resp. amm. soc. enti*, 3/2007, 11 ss.; VIGNOLI, F., *Il giudizio di idoneità del Modello Organizzativo ex d.lgs. 231/2001: criteri di accertamento e garanzie*, in *Resp. amm. soc.*, 1/2009, 7; EPIDENDIO, T.E., *Il modello organizzativo 231 con efficacia esimente*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2010, 4, p.149 ss.

<sup>65</sup> In tal senso Cfr. Corte cass., VI sez. pen., sent. n. 32626 del 23 giugno 2006, Duemila S.p.A., in *Riv. Pen.*, 2007, p.1074 ss.

<sup>66</sup> SCOLETTA, M.M., *La responsabilità da reato nelle società*, in op. cit., p.913, ove, in tema di valutazione giudiziale, «è necessario non solo che si adotti un modello non standardizzato (già in astratto inidoneo a svolgere le funzioni di prevenzione), ma è anche essenziale che l'adozione del modello funzionalmente idoneo non sia meramente formale, statica, burocratica».



Precisando sempre il carattere dell'adesione volontaristica al decreto «sotto l'aspetto strutturale e contenutistico, il modello deve rappresentare l'esito di una corretta analisi del rischio e, pertanto, l'esito della corretta individuazione delle vulnerabilità oggettive dell'ente in rapporto alla sua organizzazione e alle sue attività. Una volta effettuata la c.d. mappatura del rischio, individuate cioè tutte le aree sensibili, deve stabilire per ognuna di esse degli specifici protocolli di prevenzione che regolamentino nel modo più stringente ed efficace possibile le attività pericolose, sottoponendo le regole ad un'efficace e costante azione di controllo e presidiandole con altrettante e adeguate specifiche sanzioni per perseguirne le violazioni e per garantire un'effettiva attuazione dell'intero sistema organizzativo così approntato, per rendere cioè il modello non un mero strumento di facciata, dotato di una valenza solo formale<sup>67</sup>, ma uno strumento concreto e soprattutto dinamico, idoneo a conformarsi costantemente con il mutamento della realtà operativa ed organizzativa della persona giuridica. Benché il modello di organizzazione sia unico, le sue previsioni devono diversificarsi in relazione allo specifico rischio-reato da prevenire e considerata la pluralità degli agenti del rischio devono essere modulate sia sul momento della formazione e dell'attuazione della volontà dell'ente che sul successivo momento meramente esecutivo. (...) Generalmente, e massimamente quando appare altamente probabile l'avvenuta perpetrazione di reati da parte dei soggetti preposti ai vertici della persona giuridica, dovranno essere esattamente determinate le procedure relative alla formazione e all'attuazione delle decisioni che riguardano le attività ritenute pericolose: l'adozione di un protocollo con regole chiare da applicare e che preveda la sequenza, il più possibile precisa e stringente, in cui tali regole vadano applicate per il conseguimento del risultato divisato. Ciò comporta un'esatta individuazione dei soggetti cui è rimessa l'adozione delle decisioni, l'individuazione dei parametri cui attenersi nelle scelte da effettuare, le regole precise da applicare per la documentazione dei contatti, delle proposte, di ogni singola fase del momento deliberativo e

---

<sup>67</sup> Sul tema della politica aziendale di mero formalismo, c.d. “*paper compliance policy*”, Cfr. Corte cass, VI sez.pen., sent. n.11442 del 12 febbraio – 17 marzo 2016, SAIPEM S.p.A., in <http://www.foroitaliano.it/responsabilita-amministrativa-da-reato-e-vicende-incorporazione-della-societa-cass-12-febbraio-17-marzo-2016-n-11442-soc-saipem/>.

attuativo della decisione. Quanto più dettagliata e specifica è la regolamentazione dell'iter di ogni processo, tanto più si riduce il rischio che la singola attività sia occasione di commissione di illeciti<sup>68</sup>». Il giudice partenopeo, *peritus peritorum*, impregna il suo libero convincimento di un elevato tecnicismo, assolutamente inedito, capace di far piena luce sugli elementi contenutistici del modello organizzativo in chiave esimente.

*§4. Il processo a Impregilo S.p.A. per i reati di aggioconsumati dai vertici. Il percorso logico-argomentativo della pronuncia assolutoria e l'accertamento nel merito posto a fondamento del giudizio di rinvio*

La vicenda rappresenta senza dubbio una tappa significativa: si tratta infatti della prima pronuncia in cui una società viene prosciolta ai sensi dell'art.6, d.lgs. n. 231/2001, per aver adottato ed efficacemente attuato *ante factum* un modello organizzativo ritenuto idoneo a prevenire reati della medesima specie.

Molti gli argomenti che si innestano nella vicenda che hanno tenuto impegnati tutti e tre i gradi del giudizio. Per quel che qui interessa, la sentenza di *prime cure* emessa all'esito del giudizio abbreviato<sup>69</sup>, poggia il percorso argomentativo<sup>70</sup> su tale assunto: ritenendo adeguata la procedura elaborata ed adottata per le comunicazioni *price sensitive* all'esterno, ed essendo stata provata l'elusione delle norme contenute nel modello adottato poste presidio del rischio reato di aggioconsumato, «se si fosse seguita la procedura prevista dal

---

<sup>68</sup> Cfr. Trib. di Napoli, GIP, sez. XXXIII, ord. del 26 giugno 2007, Giud. Saraceno, in [www.rivista231.it](http://www.rivista231.it).

<sup>69</sup> Cfr. Trib. di Milano, GUP, 17 novembre 2009, Giud. Manzi, Impregilo S.p.A., in *Società*, 2010, 473, con la formula “*assolve la IMPREGILO S.p.a. dall'illecito ascrittogli con riferimento al capo D perché il fatto non sussiste e con riferimento al capo C perché non punibile ai sensi dell'art. 6 D. Lgs. 231/01*”. Interessante il punto di vista di MAGRI, P. – DE PAOLIS, M., *Modelli di organizzazione ed esenzione di responsabilità: aspetti pratici ed operativi*, in *Diritto penale delle società. op.cit.*, p.957ss, sulla tendenza ad ancorare la commissione del reato all'inidoneità dei modelli considerato nel passo della sentenza del GUP di Milano: «Del resto, non avrebbe senso ritenere inefficace un modello organizzativo per il solo fatto che siano stati commessi degli illeciti da parte dei vertici della persona giuridica, in quanto ciò comporterebbe, ovviamente, la pratica inapplicabilità della norma contenuta nell'art. 6 legge 231/01. Occorre, in altre parole, stabilire se, prima della commissione del fatto, fosse stato adottato un corretto modello organizzativo e se tale modello, con valutazione ex ante, potesse considerarsi efficace per prevenire gli illeciti societari oggetto di prevenzione».

<sup>70</sup> Critici in tal senso LUNGHINI G. - MUSSO, L., *modelli di organizzazione ai sensi dell'art. 6, D.Lgs. n. 231/2001: un caso di assoluzione della società*, in *Il Corriere del Merito*, n. 3/2010, p.296 ss; EPIDENDIO, T. E., *Il modello organizzativo 231 con efficacia esimente*, in *Resp. amm. soc. ed enti*, op. cit, p. 153. Quest'ultimo analizza nel dettaglio la procedura indicata nel MOGC di IMPREGILO S.p.A..

modello, sarebbe stato impossibile per gli imputati (Presidente del CDA e AD) attuare il loro proposito di “rassicurare” il mercato e di “abbellire” il bilancio della Impregilo S.p.A. in danno degli investitori».

Questi i passaggi salienti: il modello organizzativo era conosciuto ed osservato dai funzionari interni; prevedeva una specifica procedura a rischio aggio<sup>71</sup>; la stessa era stata elusa dai vertici della società, i quali avevano fornito informazioni alla stampa seguendo un *iter* anomalo.

La Corte di Appello di Milano ha ritenuto di dover confermare la sentenza di primo grado, acclarando l’elusione fraudolenta del modello<sup>72</sup>, avendo i vertici manipolato i dati, per poi inserirli nel comunicato stampa in modo da renderli soddisfacenti al mercato cui erano destinati. Le argomentazioni sul tema proposte dal Collegio, esprimendosi sulla frode da elusione, si focalizzano sulla condotta posta in essere in violazione del modello e di quanto in esso, a livello regolamentare interno, viene stabilito: la violazione delle medesime ha generato una condotta *contra legem*, sfociata nella commissione di un reato e, pertanto, lesiva degli interessi organizzativi dell’ente. La Cassazione, diversamente, porrà al centro il modello adottato da IMPREGILO S.p.A., come funzionale alla prevenzione del reato presupposto (aggio) per cui è stato concepito, in tutt’uno con la tutela del bene giuridico proprio di quella norma violata: tutelare il mercato da informazioni non veritiere, “manipolate”, essenza del reato *de quo*.

---

<sup>71</sup> La gestione sarebbe stata curata dal Presidente, d’intesa con l’Amministratore Delegato, con la avocazione agli stessi del potere di autorizzare preventivamente ed espressamente ogni rapporto con i media. Secondo tale procedura, la gestione delle informazioni concernenti la società e le sue controllate era rimessa al Presidente e all’Amministratore Delegato. A questo proposito era previsto che la procedura autorizzativa dei comunicati stampa dovesse seguire i seguenti passaggi: 1) la descrizione dell’operazione era predisposta dalle funzioni aziendali direttamente a conoscenza dei fatti oggetto di comunicazione; 2) la bozza del comunicato era redatta dalle Relazioni Esterne; 3) la versione definitiva veniva rivista e approvata dal Presidente e dall’A.D.; 4) i comunicati venivano inoltrati alla stampa attraverso il sistema informatico NIS (network information system) a Borsa Italiana, CONSOB e almeno due agenzie di stampa, in ottemperanza all’art. 114 d.lgs. 58/98 e della Guida per l’informazione al mercato di Borsa Italiana.

<sup>72</sup> Non sfugge a critiche la pronuncia di Appello. Come la sentenza di prime cure, essa ha sollevato numerose perplessità, tanto da deludere l’aspettativa di quella parte della dottrina che ne sollecitava un’opportuna correzione. Si veda, tra gli altri, BARTOLOMUCCI, S., *L’adeguatezza del Modello nel disposto del d.lgs. 231 e nell’apprezzamento giudiziale. Riflessioni sulla sentenza d’appello “Impregilo”*, in *Resp. amm. soc. ed enti*, 2012, n. 4, p.167 ss.

Sicché, la Corte di Appello poggia il suo percorso argomentativo ed esplorativo della condizione di cui alla lett.c, co.1, art.6, d.lgs.231/01, sancendo che la frode «deve riguardare i soggetti (intranei al sistema aziendale 231): non già gli operatori del mercato cui la comunicazione è rivolta, bensì gli altri protagonisti della procedura»<sup>73</sup>.

Le carenze motivazionali riscontrate, sul punto proprio della ricostruzione dei fatti, asseritamente viziata da un errore logico-giuridico, permettono alla Cassazione<sup>74</sup> di licenziare un provvedimento, oggetto di naturale annullamento con rinvio nel merito alla Corte milanese, che approda a conclusioni diametralmente opposte, offrendo luce su diversi argomenti.

*In primis* la Cassazione ritiene che «la responsabilità dell'ente, ai sensi della L. n. 231 del 2001, non trova certamente fondamento nel non aver impedito la commissione del reato. Non si tratta di mettere a fuoco una nuova figura di atteggiamento psicologico improntato a colpa, ma di valutare la adeguatezza del modello organizzativo (che deve essere) approntato per impedire che i vertici dell'azienda commettano determinati reati. Il giudice penale non è chiamato, in questa occasione, a valutare una condotta umana, ma il "frutto" di tale condotta, vale a dire l'apparato normativo prodotto in ambito aziendale. Il giudizio, dunque, prescinde da qualsiasi apprezzamento di atteggiamenti psicologici, e si sostanzia in una valutazione del modello concretamente adottato dall'azienda, in un'ottica di conformità/adequatezza del predetto modello rispetto agli scopi che esso si propone di raggiungere».

---

<sup>73</sup> Cfr. Corte App. Milano, I sez. pen., sent. n.1824 del 21 marzo 2012, Impregilo S.p.A., in *Le Società.*, 2012, p. 1108 ss. Per commenti SANTANGELO, L., *La Corte d'Appello di Milano assolve un ente imputato ex d.lgs. 231/2001 in ragione dell'adequatezza del modello*, in *Diritto Penale Contemporaneo – Rivista Trimestrale*, 3 luglio 2012.

<sup>74</sup> Cfr. Corte cass., V sez. penale, sent. n.4677 del 30 gennaio 2014, Impregilo S.p.A., in *Dir. pen. proc.*, 2014, p.1425 ss., con nota di BERNASCONI, A., *“Razionalità” e “irrazionalità” della Cassazione in tema di idoneità dei modelli organizzativi*, in *Diritto penale e processo*, 2014, n. 12, IPSOA, p. 1431; PALIERO, C.E., *Responsabilità degli enti e principio di colpevolezza al vaglio della Cassazione: occasione mancata o definitivo de profundis?*, in *Le società*, 2014, p.475. Per un commento alla sentenza, si veda, tra gli altri, BARTOLOMUCCI, S., *Ribadita dalla S.C. la centralità dell'art. 6, d.lgs. n. 231/2001 nella valutazione giudiziale della idoneità ed effettività del modello*, in *Resp. amm. soc. ed enti*, 2014, n. 2, p.265 ss; PALIERO, C.E.- SALAFIA, V., *L'imputazione della responsabilità all'ente per il fatto-reato dei soggetti apicali: il punto di vista della Cassazione*, in *Le Società*, 2014, n. 4, p. 469; COLACURCI, M., *“L'idoneità del modello nel sistema 231, tra difficoltà operative e possibili correttivi”* in *Diritto Penale Contemporaneo – Rivista Trimestrale*, n. 2/2016, p.70.

*In secundis* sul richiamo ai codici elaborati dalle associazioni (nel caso *de quo* adottati, Borsa Italiana S.p.A. e Confindustria): la Suprema Corte sostiene «non si può dire che il Giudice finisce per sostituire un suo modello ideale di organizzazione aziendale a quello suggerito dalle più accreditate organizzazioni di categoria, che possono certamente essere assunti come paradigma, come base di elaborazione del modello in concreto da adottare, il quale, tuttavia, deve poi essere “calato” nella realtà aziendale nella quale è destinato a trovare attuazione. Il fatto che tali codici di comportamento siano comunicati al Ministero di Giustizia (...), non vale certo a conferire a tali modelli il crisma della incensurabilità, quasi che il giudice fosse vincolato a una sorta di *ipse dixit* aziendale e/o ministeriale, in una prospettiva di privatizzazione della normativa da predisporre per impedire la commissione di reati». Naturalmente, sempre secondo la Cassazione, il giudice (...) «deve far riferimento alle linee direttrici generali dell’ordinamento, ai principi della logica e ai portati della consolidata esperienza e può disconoscere l’idoneità del modello organizzativo, ancorché esso sia in linea con le indicazioni delle associazioni di categoria».

*In terzis*, in merito all’elusione fraudolenta quale presupposto esimente, eludendo fraudolentemente il modello stesso, il requisito viene sviluppato al pari di «un indice rivelatore della validità del modello, nel senso che solo una condotta fraudolenta appare atta a forzarne le "misure di sicurezza"». La frode non può consistere nella mera violazione delle prescrizioni contenute nel modello. Il concetto di frode, sebbene non debba necessariamente coincidere con gli artifici e raggiri di cui all’art.640 c.p., dovrebbe consistere in una condotta ingannevole, falsificatrice, obliqua, subdola, di aggiramento di una norma imperativa, non di una semplice e "frontale" violazione della stessa. La sentenza impugnata sembra, viceversa, ravvisare la condotta fraudolenta del R. e del S. nella semplice alterazione/sostituzione dei contenuti della bozza elaborata dagli organi interni di IMPREGILO. Se così stanno le cose, si deve giungere alla conclusione che ci si trova in presenza di un abuso (cioè dell’uso distorto di un potere), non di un inganno (vale a dire di una condotta fraudolenta)».

La Suprema Corte, quindi, rifiuta l'approdo raggiunto nel giudizio di merito, non ritenendo la frode, rilevante la condotta posta in essere dalle persone fisiche imputate in base alla procedura prevista dal modello o, comunque, meritevole di un maggior accertamento nel merito.

Come autorevole dottrina segnala<sup>75</sup>, la scelta del giudice di legittimità condannerebbe l'istituto del modello a una sostanziale in-applicazione, legittimando l'individuazione della responsabilità dell'ente sulla base di un *versari* in contrasto con le esigenze di personalità della responsabilità penale. Le sentenze di merito, all'opposto, avrebbero, correttamente, rilevato la natura sostanzialmente colposa dell'illecito dell'ente anche per il fatto degli apicali, declinato la colpevolezza dell'ente in termini di esigibilità contestualizzata al momento in cui era avvenuto il fatto di reato, e infine reinterpretato il criterio dell'elusione fraudolenta in una dimensione "debole" o "*soft*" – coincidente col semplice dolo "di elusione" del modello: elementi tali da far parlare di una "restaurazione del principio di colpevolezza" nel campo degli enti. Il contrasto tra le interpretazioni s'innesta dunque sulla praticabilità o meno di un'interpretazione "teleologicamente orientata" al rispetto della colpevolezza, o comunque finalizzata a rendere maggiormente praticabile l'esimente<sup>76</sup>.

*§5. I recenti riconoscimenti dell'efficacia esimente del modello adottato:  
l'assoluzione di Rete Ferroviaria Italiana S.p.A.*

Ad oggi l'applicazione pratica del concetto di "modello esimente", ha trovato campo fertile nei casi in cui veniva contestata la responsabilità amministrativa dell'ente sul perimetro della salute e sicurezza sul lavoro: art.25 *septies* in relazione ad un reato colposo di matrice prevenzionistica, sullo

---

<sup>75</sup> PALIERO, C.E., *Responsabilità dell'ente e cause di esclusione della colpevolezza: decisione "lassista" o interpretazione costituzionalmente orientata?*, in *Le Società*, 2010, p.476 ss; ID., *Responsabilità degli enti e principio di colpevolezza al vaglio della Cassazione, op.cit.*, p.478, che stigmatizza l'assunto per l'incertezza che genera in merito al giudizio sulla idoneità dei Modelli organizzativi e per l'onere probatorio "ciclopico" che resterebbe in capo agli enti in caso di reati commessi dagli apicali, con conseguente attrito con la reale attribuzione del principio di colpevolezza.

<sup>76</sup> In tal senso BARTOLOMUCCI, S., *op. cit.*, p.172 ss.

sfondo dell'interesse e vantaggio<sup>77</sup>. Le sentenze in esame, entrambe emesse per fatti riconducibili a decessi in ambito del settore ferroviario (eziologicamente connessi ad un'omessa predisposizione di cautele enucleate in specifiche normative e standard tecnici)<sup>78</sup>, consentono un giudizio tecnico al giudice chiamato a verificare, tramite l'attuazione del modello, la globale politica prevenzionistica dell'impresa. Nella prima sentenza<sup>79</sup> il giudice fonda l'assoluzione di Rete Ferroviaria Italiana S.p.A. sulla operatività dell'esimente di cui all'art.7 co.2 del d.lgs.231/2001 in combinato disposto con l'art.30 co.5 del TUSL, poiché «l'istruttoria non ha provato che sussistesse, in capo all'ente, il requisito della "colpa di organizzazione"». Viene messo in risalto il virtuosismo organizzativo della società data l'adozione da parte di RFI di modelli realmente idonei a prevenire reati della specie di quello concretamente verificatosi<sup>80</sup>. Si pensi, infatti, che la colpa di organizzazione è stata esclusa nonostante, all'epoca dei fatti, il modello non fosse stato aggiornato alla l.123/2007 e del d.lgs.81/08. L'attuazione della politica prevenzionistica è stata rintracciata nel ritenere sufficiente, per l'adempimento degli obblighi di direzione e vigilanza ex art.7, la circostanza che RFI avesse adottato un SGSL conforme ai sensi dell'art.30 e, avesse, altresì, ottenuto il rilascio da parte di un ente esterno il certificato di conformità<sup>81</sup>.

Anche il secondo caso<sup>82</sup> che si intende esaminare ed oggetto di pronuncia in grado d'appello<sup>83</sup>, ha visto dare valore ai modelli organizzativi ancorché non

---

<sup>77</sup> Sul punto per ampio approfondimento, Corte cass., SS.UU. pen, sent. n.38343 del 18 settembre 2014, ThyssenKrupp, in *Cass. pen.*, 2015, n. 2, p.426 ss.

<sup>78</sup> Si pensi alle norme quali ISO 9001:2015, UNI EN ISO 14001 (SGA), ISO/IEC 27001:2013, (SGSI), OHSAS 18001:2007, Linee guida UNI-INAIL SGSL, etc.

<sup>79</sup> Cfr. Trib. Catania, IV sez. pen., sent. n.2133 del 14 aprile 2016, RFI, in [https://www.penalecontemporaneo.it/upload/TribCatania2133\\_2016.pdf](https://www.penalecontemporaneo.it/upload/TribCatania2133_2016.pdf), nello specifico il P.M. ha sostenuto l'inapplicabilità dell'esimente di cui al comma 2, ritenendo provata «la mancata adozione ed efficace attuazione da parte della R.F.I. del modello di Organizzazione e Gestione idoneo a prevenire reati della specie di quello occorso», p.2.

<sup>80</sup> ORSINA, A, *Il caso "Rete Ferroviaria Italiana S.p.A.: un'esperienza positiva in tema di colpa di organizzazione, Nota a Trib. Catania, sez. IV, sent. 14 aprile 2016, n. 2133*, Giud. Benanti, in *Diritto Penale Contemporaneo – Rivista Trimestrale*, 1/2017, p.34.

<sup>81</sup> SBISÀ F. *Responsabilità amministrativa degli enti (d.lgs. 231/01)*, (a cura di) AA.VV, Studio Legale BonelliErede, IPSOA, 2017, p.200ss.

<sup>82</sup> Cfr. Trib. Milano, VI sez. pen, sent. n.7017 del 26 giugno 2014, Giud. Martorelli, in [https://www.penalecontemporaneo.it/upload/1415808826sentenza\\_7017\\_14.pdf](https://www.penalecontemporaneo.it/upload/1415808826sentenza_7017_14.pdf).

fossero aggiornati alla l.123/2007, sul presupposto che gli stessi avevano dimostrato di avere a cura le politiche in materia di sicurezza sul lavoro, nonché erano stati prodotti documenti di carattere formale<sup>84</sup>. In sentenza, ribadendo il carattere squisitamente volontaristico dei modelli, viene posto in risalto il processo di stigmatizzazione del rischio reato delle società, tramite l'agglomerarsi di normative prevenzionistiche tecniche<sup>85</sup>, a prescindere dal precetto impositivo penale. Sebbene sia stato ritenuto non sussistente un collegamento tra l'incidente e il risparmio di spesa in tema di sicurezza (interesse e vantaggio per l'ente), l'attenzione per la sicurezza sul lavoro<sup>86</sup>, lo sviluppo *ante factum* del sistema di gestione secondo gli standard OHSAS e il rispetto degli stessi provato in dibattimento, ha consentito di pronunciare l'esclusione della responsabilità delle società coinvolte, tra cui RFI, Metropolitana Milanese S.p.A., avendo tempestivamente aggiornato i modelli dopo l'introduzione della l.123/2007. La sentenza confermata in appello, coglie l'occasione per confermare, piuttosto, i principi sanciti dalla Cassazione<sup>87</sup> sulla tecnica decisionale che dovrebbe guidare il giudicante nell'accertamento della responsabilità *ex d.lgs.231*: una sorta di gerarchia. A mente di essi, la Corte

---

<sup>83</sup> Cfr. Corte App. Milano, V sez. pen., sent. 8128 del 26 novembre 2015, Pres. Carfagna, in [https://www.penalecontemporaneo.it/upload/1455099086CApp\\_Milano.pdf](https://www.penalecontemporaneo.it/upload/1455099086CApp_Milano.pdf).

<sup>84</sup> DE MARTINO, P., *Una sentenza assolutoria in tema di sicurezza sul lavoro e responsabilità degli enti ex d.lgs. 231/2001*, in <https://www.penalecontemporaneo.it/d/3441-una-sentenza-assolutoria-in-tema-di-sicurezza-sul-lavoro-e-responsabilita-degli-enti-ex-dlgs-2312001>

<sup>85</sup> Si veda D'ARCANGELO, F., *op. cit.*, 141, ove sul tema della verifica giudiziale ritenuto normativo, "il giudizio è teso a verificare se le regole prevenzionali e cautelative siano o meno conformi alle migliori conoscenze, consolidate e condivise nel momento storico in cui è commesso l'illecito, in ordine ai metodi di neutralizzazione o di minimizzazione del rischio tipico".

<sup>86</sup> Cfr. Trib. Milano, VI sez. pen, *cit.p.*13. Nella sentenza di esame, il Giudicante riporta con dovizia di particolari i risultati dell'escussione del testimone Martino: "*ATM poneva grande attenzione in tema di sicurezza*".

<sup>87</sup> Cfr. Corte cass., II sez. pen, sent. n. 29512 del 10 luglio 2015, in *Mass. Uff.*, n. 264231 «Dal combinato disposto delle suddette norme, il sistema delineato dal d.lgs può essere, quindi, ricostruito nei seguenti termini: l'ente è responsabile ove la pubblica accusa provi che il soggetto che ricopre al suo interno sia posizioni apicali, sia subordinate, ha commesso il reato presupposto nell'interesse (inteso come proiezione finalistica dell'azione) o a vantaggio (inteso come potenziale ed effettiva utilità anche di carattere non patrimoniale ed accettabile in modo oggettivo) dell'ente; se la suddetta prova non viene data o fallisce, l'ente, anche se non ha adottato alcun modello di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati, non può essere ritenuto responsabile di alcunché; se la suddetta prova, invece, viene fornita, l'unico modo per l'ente di sfuggire alla declaratoria di responsabilità per il reato presupposto, è quello di dimostrare di avere adottato un idoneo modello di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati».



d'Appello, escludendo *in limine* il reato presupposto, fa derivare la superfluità circa ogni valutazione inerente l'adeguatezza dei modelli adottati a prevenire reati della specie di quello contestato.

Atteso, su questi e molti altri casi, il verdetto della Suprema Corte di Cassazione.

Concludendo, l'idoneità del modello organizzativo non risulta, a detta della giurisprudenza, l'unico criterio per valutarne l'efficacia esimente<sup>88</sup>. La funzione preventiva dei modelli e la funzione di esclusione della responsabilità dell'ente in caso di commissione di reati, vengono assolte dall'ente a condizione che i modelli siano stati non solo adottati ma anche efficacemente attuati. Il concetto dell'"efficacia" è collegato a quello di adeguatezza, di modo che l'efficace attuazione consista nel funzionamento del modello "in modo coerente e conforme al disegno programmato"<sup>89</sup>. Un modello inidoneo o rimasto un "adempimento burocratico inattuato", oppure "parzialmente o maldestramente eseguito" risulterebbe, infatti, immeritevole del beneficio della esclusione di responsabilità dell'ente<sup>90</sup>.

I principi a cui, oggi, la giurisprudenza nell'elaborazione del concetto di efficacia esimente si ispira, sono vincolati all'interpretazione cartolare di quanto prodotto in giudizio, espressione di valutazioni di amministratori virtuosi che credono nell'utilità del modello, al di là del dato patologico del processo penale: ci si riferisce al risultato dell'attuazione di politiche organizzative in linea con quanto richiesto dal sistema normativo. Le scarse esperienze empiriche, come dimostrato dallo studio di Confindustria in apertura, confermano che il sistema organizzativo 231 risulta ancora un cantiere aperto. In mancanza, esso si àncora ai concetti di efficace attuazione dello stesso, all'importanza del continuo aggiornamento, l'importanza dei protocolli, la mappatura dei rischi, la formazione dei destinatari e, infine, la *governance* dello

---

<sup>88</sup> MAGRI, P. – DE PAOLIS, M., *Modelli di organizzazione ed esenzione di responsabilità: aspetti pratici ed operativi*, in *Diritto penale delle società. op.cit.*, p.955ss.

<sup>89</sup> SFAMENI, P., *La responsabilità delle persone giuridiche: fattispecie e disciplina dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo*, in AA.VV., *Il nuovo diritto penale delle società*, a cura di ALESSANDRI, A., Milano, 2002, p.89.

<sup>90</sup> CORRIAS LUCENTE G., *Le caratteristiche del modello organizzativo esimente*, in *Resp. amm. soc.*, n. 1/2011, p.203.

stesso, sotto l'egida non solo dell'OdV e di un sistema sanzionatorio *ad hoc*, ma dell'incessante riesame critico che deve gravare, in ottica aziendalistica, su tutti i soggetti coinvolti nella prevenzione del rischio reato presupposto.

## Bibliografia

### **DOTTRINA**

- ALESSANDRI, A., Note penalistiche sulla nuova responsabilità delle persone giuridiche, in Riv. trim. dir. pen. ec., 2002, 58;
- ALESSANDRI, A., Riflessioni penalistiche sulla nuova disciplina, in AA.VV., La responsabilità amministrativa degli enti, Milano, Ipsoa, 2002, p.44-45;
- AMBROSETTI, E. – MEZZETTI, E. – RONCO, M., Diritto penale dell'impresa, Zanichelli, Bologna, 2016, p.41;
- AMODIO, E., Prevenzione del rischio penale di impresa e modelli integrati di responsabilità dell'ente, in Cass. pen., 2005, p.325;
- ANDREANI, A., I modelli di organizzazione e di gestione, in PERSIANI, M. e LEPORE, M., (diretto da.), Il nuovo diritto della sicurezza sul lavoro, Trattati brevi, Milano, UTET Giuridica, 2012, p.488 ss;
- ARENA, M., Il decalogo 231 del tribunale di Milano, in [www.reatisocietari.it](http://www.reatisocietari.it).
- ASTROLOGO, A., I reati presupposto, in Diritto penale delle società. Profili sostanziali e processuali, CANZIO, G. – CERQUA, L.D. – LUPÀRIA, L., (a cura di), Tomo I, Cedam, 2014, p.219;
- BARTOLOMUCCI S., L'adeguatezza del Modello nel disposto del d.lgs. 231 e nell'apprezzamento giudiziale. Riflessioni sulla sentenza d'appello "Impregilo", in Resp. amm. soc. ed enti, 2012, n. 4, p.167 ss;
- BARTOLOMUCCI, S., Ribadita dalla S.C. la centralità dell'art. 6, d.lgs. n. 231/2001 nella valutazione giudiziale della idoneità ed effettività del modello, in Resp. amm. soc. ed enti, 2014, n. 2, p.265 ss;
- BELFIORE, E.R., Colpevolezza e rimproverabilità dell'ente ai sensi del d.lgs. n. 231/2001, in Studi in onore di M. Romano, Milano, Jovene, 2011, p.1748 ss;
- BERNASCONI, A., "Razionalità" e "irrazionalità" della Cassazione in tema di idoneità dei modelli organizzativi, in Diritto penale e processo, 2014, n. 12, IPSOA, p. 1431;
- BRAITHWAITE, J. Enforced self-regulation: a new strategy for corporate crime control, in 81 Mich. L. Rev., 1982, p.1466 ss;
- CAPECCHI, G., La responsabilità amministrativa degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato: note di inquadramento sistematico e problematiche operative, in Dir. Comm. Internaz., fasc.1, 2006, p.97;
- CAPUTO, M., La mano visibile: codici etici e cultura d'impresa nell'imputazione della responsabilità agli enti, in Dir. pen. cont. – Riv. trim., n. 1/2013, 101 ss;
- COLACURCI, M., "L'idoneità del modello nel sistema 231, tra difficoltà operative e possibili correttivi" in Diritto Penale Contemporaneo – Rivista Trimestrale, n. 2/2016, p.70;
- CORRIAS LUCENTE G., Le caratteristiche del modello organizzativo esimente, in Resp. amm. soc., n. 1/2011, p.203;
- D'ALESSANDRO, G. Il modello di organizzazione, gestione e controllo (artt. 30-300 D.Lgs. n. 81/2008), in NATULLO, G. (a cura di), Salute e sicurezza sul lavoro, Milano, 2015, p.267;
- D'ARCANGELO, F., I canoni di accertamento dell'idoneità del modello organizzativo nella giurisprudenza, in Resp. amm. soc., 2/2011, pp. 129 ss;
- DE MAGLIE, C., Sanzioni pecuniarie e tecniche di controllo dell'impresa, in Riv. it. dir. proc. pen., 1995, 1, p.129;
- DE MAGLIE, C., Principi generali e criteri di attribuzione della responsabilità in Dir. pen. proc., 2001, p.1349;
- DE MARTINO, P., Una sentenza assolutoria in tema di sicurezza sul lavoro e responsabilità degli enti ex d.lgs. 231/2001, in <https://www.penalecontemporaneo.it/d/3441-una-sentenza-assolutoria-in-tema-di-sicurezza-sul-lavoro-e-responsabilita-degli-enti-ex-dlgs-2312001>;
- DE SANTIS, G., Profili penalistici del regime normativo sulla sicurezza nei luoghi di lavoro introdotto dal d.lgs. N. 81/2008, in Resp. Civ. e prev., fasc.7-8, 2008, p.1660b;
- DE SIMONE, G., Persone giuridiche e responsabilità da reato, Profili storici, dogmatici e comparatistici, Jura. Temi e problemi del diritto, Pisa, 2012, pp. 149 ss;
- DE VERO, G. Struttura e natura giuridica dell'illecito di ente collettivo dipendente da reato. Luci ed ombre dell'attuazione della delega legislativa, in Riv. it. dir. e proc. pen., 2001, p.1165 ss;

DE VERO, G. La responsabilità penale delle persone giuridiche, in GROSSO, C.F. - PADOVANI, T. - PAGLIARO, A. (diretto da), Trattato di diritto penale-parte generale, Milano, 2008, p.187;

DE VIVO, A., Il professionista e il D.Lgs.231/2001. Dal modello esimente all'organo di vigilanza, Ipsoa – Gruppo Wolters Kluwer, 2010, p.178;

DI PINTO, S., La responsabilità amministrativa da reato degli enti. Profili penali sostanziali e ricadute sul piano civilistico, Torino, Giappichelli, 2003, p.45;

ERMANN, M. D. - LUNDMAN R.J., Corporate and Governmental Deviance, 1996, 5th edn, New York: Oxford University Press;

EPIDENDIO, T.E., Il modello organizzativo 231 con efficacia esimente, in Resp. amm. soc. enti, 2010, 4, p.149 ss;

FASSI, E., L'estensione della nozione di “interesse di gruppo”. La Cassazione ribadisce la validità delle conclusioni già raggiunte nei precedenti giurisprudenziali - The extension of the notion of “interesse di gruppo”. The court of Cassation restates the effectiveness of the conclusions already agreed in the previous case law, in Cassazione Penale, fasc.4, 2017, 1;

FERRUA, P., Procedimento di accertamento e di applicazione delle sanzioni, in Dir. pen. proc., 2001, p.1482;

FIDELBO, G. L'accertamento dell'idoneità del modello organizzativo in sede giudiziale, in STILE A.M. (a cura di), La responsabilità da reato degli enti collettivi: a dieci anni dal d.lgs. 231/2001. Problemi applicativi e prospettive di riforma, Napoli, 2013, p.55 ss;

FIGLIOLA, A. - SELVAGGI, N., Compliance Programs e dominabilità ‘aggregata’ del fatto. Verso una responsabilità da reato dell'ente compiutamente personale, Relazione al Congresso italo-spagnolo presso l'Università degli studi di Milano il 29 e 30 maggio 2014, in Diritto Penale Contemporaneo – Rivista Trimestrale, 3-4, 2014, p.115;

GENNAI, S.-TRAVERSI, A., La responsabilità degli enti, Giuffrè Editore, 2001;

GAROFOLI, R., Manuale di diritto penale. Parte generale, Neldiritto Editore, 2010, p.334;

GAROFOLI, R., Il contrasto ai reati di impresa nel d.lgs. N. 231 del 2001 e nel d.l. n. 90 del 2014: non solo repressione, ma prevenzione e continuità aziendale, in <https://www.penalecontemporaneo.it/d/4175-il-contrasto-ai-reati-di-impresa--nel-dlgs-n-231-del-2001-e-nel-dl-n-90-del-2014--non-solo-repressi>;

GARUTI, G., Profili giuridici del concetto di “adeguatezza” dei Modelli Organizzativi, in Resp. amm. soc. enti, 3/2007, 11 ss;

GUERRINI, R. Le modifiche al Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, in GIUNTA F., MICHELETTI, D. (a cura di), Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro, a cura di F. Giunta, D. Micheletti, Milano, Giuffrè, 2010, p.154 ss;

HUTTER, B.M., Industry Enforced Self-Regulation, Oxford Scholarship Online: October 2011;

IELO, P., Lesioni gravi, omicidi colposi aggravati dalla violazione della normativa antinfortunistica e responsabilità degli enti, in Resp. amm. soc. enti, 2008, 2, p.57;

IZZO, G., Problemi applicativi della responsabilità da reato degli enti e prime risposte della cassazione, in Impresa, 2007, 12, p.1646;

LOTTINI, R., I modelli di organizzazione e gestione, in Il nuovo diritto penale della sicurezza nei luoghi di lavoro, op. cit., p.192;

LUNGHINI G. - MUSSO, L., modelli di organizzazione ai sensi dell'art. 6, D.Lgs. n. 231/2001: un caso di assoluzione della società, in Il Corriere del Merito, n. 3/2010, p.296 ss;

LUNGHINI, G., L'idoneità e l'efficace attuazione di modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001, in AA.VV., Modelli organizzativi ex d.lgs. n. 231/2001, (a cura di) MONESI, A., Milano, 2005, 251;

MAGRI, P. – DE PAOLIS, M., Modelli di organizzazione ed esenzione di responsabilità: aspetti pratici ed operativi, in Diritto penale delle società. op.cit., p.957ss;

MARRA, G., Prevenzione mediante organizzazione e diritto penale. Tre studi sulla tutela della sicurezza sul lavoro, Torino, Giappichelli, 2009;

MELCHIONDA, A., Interferenze di disciplina fra la responsabilità sociale delle imprese e la responsabilità “da reato” degli enti. Il ruolo dei c.d. “codici etici”, in SCARPONI, S.(a cura di), Globalizzazione, responsabilità sociale delle imprese e modelli partecipativi, Trento, 2007, 215 ss;

MONGILLO, V., Il giudizio di idoneità del modello di organizzazione ex d.lg. n.231/2001: incertezza dei parametri di riferimento e prospettive di soluzione, in La responsabilità amministrativa delle società e degli enti, 3, 2011, p. 69 ss;

NEAR, J.P. – MICELI, M.P., Organizational dissidence: The case of whistle-blowing”, in *Journal of Business Ethics*, 4: 4, p.1985;

ORSINA, A, Il caso “Rete Ferroviaria Italiana S.p.A.: ”un’esperienza positiva in tema di colpa di organizzazione, Nota a Trib. Catania, sez. IV, sent. 14 aprile 2016, n. 2133, Giud. Benanti, in *Diritto Penale Contemporaneo – Rivista Trimestrale*, 1/2017, p.34;

PADOVANI, T., Il nome dei principi e il principio dei nomi: la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, in DE FRANCESCO, G., *La responsabilità degli enti: un nuovo modello di giustizia punitiva*, Torino, 2004, p.18;

PALIERO, C.E., La società punita: del come, del perché, e del per cosa, in *Riv. It. Dir. e proc. Pen.*, fasc.4, 2008, p.1528 ss;

PALIERO, C.E., Responsabilità dell’ente e cause di esclusione della colpevolezza: decisione “lassista” o interpretazione costituzionalmente orientata?, in *Le Società*, 2010, p.476 ss;

PALIERO, C.E., - PIERGALLINI, C., La colpa di organizzazione, in *Resp. amm. soc. enti*, 2006, 167;

PALIERO, C.E., Dieci anni di “corporate liability” nel sistema italiano; il paradigma imputativo nell’evoluzione della legislazione e della prassi, in AA.VV., *D.Lgs.231: dieci anni di esperienze nella legislazione e nella prassi*, suppl. al n.12 di *Soc.*, 2011, p.8;

PALIERO, C.E., Responsabilità degli enti e principio di colpevolezza al vaglio della Cassazione: occasione mancata o definitivo de profundis?, in *Le società*, 2014, p.475;

PALIERO, C.E. - SALAFIA V., L’imputazione della responsabilità all’ente per il fatto-reato dei soggetti apicali: il punto di vista della Cassazione, in *Le Società*, 2014, n. 4, p. 469;

PASCUCCI, P, L’asseverazione dei modelli di organizzazione e di gestione, in *I Working Papers di Olympus*, n.43/2015, p.5;

PERNAZZA, F., I modelli di organizzazione ex d.lgs. 231/01 e le società estere: il caso Siemens AG, in *Le Società*, 2004, p.1286 ss;

PIERGALLINI, C., Persone giuridiche (responsabilità da reato delle), in GIUNTA, F. (a cura di), *Dizionario sistematico di Diritto Penale*, Milano, 2008, p.112;

PIERGALLINI, C. Paradigmatica dell’autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del ‘modello organizzativo’ ex d.lgs. 231/2001) (Parte I) in *Cass. pen.*, fasc.1, 2013, p. 0376B;

PISANI, N., Profili penalistici del testo Unico sulla salute e sicurezza del lavoro, in *Dir. pen e proc.*, 2008, p.834;

PULITANÒ, D., Sicurezza del lavoro: le novità di un decreto poco correttivo, in *Dir. pen. proc.*, 2010, 1, 107;

PULITANÒ, D., La responsabilità da reato degli enti: i criteri di imputazione, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2003, p.419;

PULITANÒ, D., Responsabilità amministrativa per i reati delle persone giuridiche, in *Enc. dir., Agg.*, vol. VI, Giuffrè, 2002, p.958;

PEDRAZZI, C., Codici etici e leggi dello Stato, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 1993, p.1049 ss.;

PREVITALI, P., Modelli organizzativi e compliance aziendale. L’applicazione del D.Lgs.231/2001 nelle imprese italiane, Milano, Giuffrè Editore, 2009, p.28;

SALAFIA, V. in [www.rivista231.it](http://www.rivista231.it), e l’analisi di Relazione al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, in *Dir. e Giust.*, 2001, n. 20, p.14, § 3;

SANTORIELLO, C., Modello organizzativo 231 e modelli aziendali ISO per la Cassazione “pari non sono”, in *Il societario.it*, fasc., 8, 2017;

SANTANGELO, L., La Corte d’Appello di Milano assolve un ente imputato ex d.lgs. 231/2001 in ragione dell’adeguatezza del modello, in *Diritto Penale Contemporaneo – Rivista Trimestrale*, 3 luglio 2012;

SBISÀ, F. Responsabilità amministrativa degli enti (d.lgs. 231/01), (a cura di) AA.VV, *Studio Legale BonelliErede, IPSOA*, 2017, p.200ss;

SCOLETTA, M.M., Responsabilità ex crimine dell’ente e delitti colposi d’evento: la prima sentenza di condanna, in *Società*, 2010, p.1120;

SCOLETTA, M.M., La responsabilità da reato delle società: principi generali e criteri imputativi del D.Lgs.n.231/2001, in *Diritto penale delle società. Profili sostanziali e processuali*, CANZIO, G. – CERQUA, L.D. – LUPÀRIA, L., (a cura di), Tomo I, Cedam, 2014, p.886;

SEVERINO, P., Legalità, prevenzione e repressione nella lotta alla corruzione, in *Archivio penale*, 2016, n. 3, PISA UNIVERSITY PRESS, p. 635;

SEVERINO, P., "Omogeneizzazione" delle regole e prevenzione dei reati: un cammino auspicato e possibile, in *Corporate criminal liability and compliance programs. First colloquium*, FIORELLA A. - STILE A. M., (a cura di), Napoli, Jovene, 2012, p.465;

SFAMENI, P., La responsabilità delle persone giuridiche: fattispecie e disciplina dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo, in AA.VV., *Il nuovo diritto penale delle società*, a cura di ALESSANDRI, A., Milano, 2002, p.89;

TRIPODI, A.F., Situazione organizzata e colpa in organizzazione: alcune riflessioni sulle nuove specificità del diritto penale dell'economia, in *Riv. trim. dir. pen. ec.*, 2004, p.483 ss;

VIGNOLI, F., Il giudizio di idoneità del Modello Organizzativo ex d.lgs. 231/2001: criteri di accertamento e garanzie, in *Resp. amm. soc.*, 1/2009, 7;

ZANNOTTI, R., *Il nuovo diritto penale dell'economia*, II ed., Milano, Giuffrè, 2008, p.69;

ZOLI, C., Articolo 51. Organismi paritetici, in ID. (a cura di), I. Principi comuni, in *La nuova sicurezza sul lavoro*. D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 e successive modifiche, Commentario diretto da MONTUSCHI, L. Bologna, 2011, p.234.

### **GIURISPRUDENZA**

Corte dei Conti, Sez. Giur. Reg. Lombardia, sent. n.144 del 22 febbraio 2006, in <https://www.ambientediritto.it/sentenze/2006/Corte%20Conti%20%20G.E/C.Conti%20Lombardia%2006%20n.114.htm>;

Corte cass., VI sez. penale, sent. n. 32626 del 23 giugno 2006, DUEMILA S.P.A., in *Riv. Pen.*, 2007, p.1074 ss;

Corte cass., VI sez. penale, sent. n. 36083 del 2009, Mussoni, Rv. 244256;

Corte cass., VI sez. penale, sent. n. 27735 del 18 febbraio - 16 luglio 2010, , in *Le Società*, 2010, p.1241 ss;

Corte cass., VI sez. penale, sent. n. 42701 del 30 settembre 2010, Rel. Fidelbo, ENI S.P.A., in *Le Società*, 2010, p.1023;

Corte cass., V sez. penale, sent. n.4677 del 30 gennaio 2014, IMPREGILO S.P.A., in *Dir. pen. proc.*, 2014, p.1425 ss;

Corte cass., SS.UU. penale, sent. n.38343 del 18 settembre 2014, THYSSENKRUPP, in *Cass. pen.*, 2015, n. 2, p.426 ss;

Corte cass., II sez. penale, sent. n.29512 del 10 luglio 2015, in *Mass. Uff.*, n. 264231;

Corte cass., VI sez. penale, sent. n.11442 del 12 febbraio – 17 marzo 2016, SAIPEM S.P.A., in <http://www.foroitaliano.it/responsabilita-amministrativa-da-reato-e-vicende-incorporazione-della-societa-cass-12-febbraio-17-marzo-2016-n-11442-soc-saipem/>;

Corte App. Milano, I sez. penale, sent. n.1824 del 21 marzo 2012, IMPREGILO S.P.A., in *Le Società*, 2012, p. 1108 ss;

Corte App. Milano, V sez. penale, sent. 8128 del 26 novembre 2015, Pres. Carfagna, in [https://www.penalecontemporaneo.it/upload/1455099086CApp\\_Milano.pdf](https://www.penalecontemporaneo.it/upload/1455099086CApp_Milano.pdf);

Trib. Roma, GIP, ord. 4 aprile 2003, Giud. Finiti, FINSPA, in *Il Foro Italiano*, Vol. 127, No. 5, 05/2004, pp. 317/318-331/332;

Trib. Milano, GIP, ord. del 27 aprile 2004, Giud. Salvini, SIEMENS AG, in *Le Società*, 2004, 10, p.1275;

Trib. Milano, GIP., ord. 20 settembre 2004, Giud. Secchi, IVRI HOLDING e altre, in *Foro it.*, 2005, II, p.528;

Trib. Milano, XI sez. riesame, ord. 28 ottobre 2004, in *DPS*, 2005, p.320;

Trib. Napoli, GIP, sez. XXXIII, ord. del 26 giugno 2007, Giud. Saraceno, in [www.rivista231.it](http://www.rivista231.it);

Trib. Trani, Sez. distaccata di Molfetta, 26.10.2009 (dep. 11.01.2010) - Giud. Gadaleta -TRUCK CENTER e altri, in *Le Società*, 9/10, p.1117;

Trib. Milano, GIP., 8 gennaio 2010, in *Foro Ambrosiano*, 2010, 350;

Trib. Catania, IV sez. penale, sent. 14 aprile 2016, n.2133, in [https://www.penalecontemporaneo.it/upload/TribCatania2133\\_2016.pdf](https://www.penalecontemporaneo.it/upload/TribCatania2133_2016.pdf);

Trib. Milano, GUP, 17 novembre 2009, Giud. Manzi, IMPREGILO S.P.A., in *Società*, 2010, 473;

Trib. Milano, VI sez. penale, sent. n. 7017 del 26 giugno 2011, Giud. Martorelli, in [https://www.penalecontemporaneo.it/upload/1415808826sentenza\\_7017\\_14.pdf](https://www.penalecontemporaneo.it/upload/1415808826sentenza_7017_14.pdf);

Trib. Catania, IV sez. penale, sent. n.2133 del 14 aprile 2016, RFI S.P.A., in [https://www.penalecontemporaneo.it/upload/TribCatania2133\\_2016.pdf](https://www.penalecontemporaneo.it/upload/TribCatania2133_2016.pdf).

#### **ALTRE FONTI**

ASSONIME, Indagine sull'attuazione del decreto legislativo 231/2001, in [http://www.assonime.it/\\_layouts/15/Assonime.CustomAction/GetPdfToUrl.aspx?PathPdf=http://www.assonime.it/attivita-editoriale/guide/documents/234032/231.2001.pdf](http://www.assonime.it/_layouts/15/Assonime.CustomAction/GetPdfToUrl.aspx?PathPdf=http://www.assonime.it/attivita-editoriale/guide/documents/234032/231.2001.pdf) ;

CONFINDUSTRIA, Linee guida per la costruzione dei modelli di Organizzazione, gestione e controllo, ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n.231, approvate il 7 marzo 2002, in <http://www.confindustria.it>;

CONFINDUSTRIA, Indagine modelli organizzativi 231 e anticorruzione, 2017, testo consultabile sul sito <https://www.penalecontemporaneo.it/upload/Indagine231.pdf>;

CERVED, Rapporto PMI 2017, in <https://know.cerved.com/it/studi-e-analisi/rapporto-cerved-pmi-2017>;

GUARDIA DI FINANZA, Attività della Guardia di Finanza a tutela del mercato dei capitali, Volume III, Circolare n. 83607/2012, in [http://www.dirittobancario.it/sites/default/files/allegati/circolare\\_comando\\_generale\\_della\\_guardia\\_di\\_finanza\\_n\\_83607\\_2012.pdf](http://www.dirittobancario.it/sites/default/files/allegati/circolare_comando_generale_della_guardia_di_finanza_n_83607_2012.pdf);

RELAZIONE AL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N.231, in Guida dir., 2001, n.26;

TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA, Linee guida per la predisposizione di procedure in materia di whistleblowing, in [https://www.transparency.it/wp-content/uploads/2016/10/Transparency\\_Guida\\_WHISTLEBLOWING.pdf](https://www.transparency.it/wp-content/uploads/2016/10/Transparency_Guida_WHISTLEBLOWING.pdf);

UNI-INAIL, Linee guida per un Sistema di gestione della Salute e sicurezza Sul lavoro (SGSL), in <https://www.inail.it/cs/internet/attivita/prevenzione-e-sicurezza/promozione-e-cultura-della-prevenzione/sgsl/uniinail.html>.